

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADOS**



**Plan Estratégico del Departamento del Tolima**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADA POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Mónica Chaparro Alba  
Diana Guzmán Flórez  
Daniel Hernández Pinzón  
Jorge León Albornoz**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, Julio 2015**

## Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta tesis fue realizar el Plan Estratégico del Departamento del Tolima para recomendar su implementación. Con este estudio se busca implementar un plan estratégico que posicionará al Tolima a nivel nacional e internacional y hará de sus habitantes ejemplo a seguir para emprendedores y empresarios de todo el mundo. En la actualidad, el departamento del Tolima cuenta con condiciones propicias para su desarrollo económico, político, social y ambiental. El sector turismo, infraestructura y agroindustria se identifican como los motores de éste desarrollo. No obstante, sus fortalezas y oportunidades no han sido aprovechadas adecuadamente y existen altos riesgos por la existencia de debilidades y amenazas no mitigadas.

El plan estratégico desarrollado en este documento implementa la metodología definida por el Dr. Fernando D'Alessio para establecer los principios cardinales del departamento y su guía de ruta hasta el año 2025. Con este estudio, el departamento podrá transformar su situación actual y convertirse en un departamento líder en turismo, infraestructura y agroindustria. Asimismo, se define que la educación y la salud serán los bastiones transversales para su desarrollo y sostenibilidad en el futuro.

Al analizar la situación actual se espera que el departamento del Tolima en el año 2025 sea líder en la industria agrícola, turística y logística a nivel nacional e internacional, caracterizándose por su transparencia en la gestión pública y desarrollo de políticas sostenibles. La visión deseada se desarrollará a partir del establecimiento de siete objetivos a largo plazo, los cuales se desarrollarán a través de 13 estrategias retenidas y ocho estrategias de contingencia.

Para la materialización de la visión deseada, para cada objetivo se definió un presupuesto anual y varios objetivos a corto plazo. La herramienta sugerida por el Dr. D'Alessio para realizar un seguimiento efectivo de la gestión del departamento es el

Balanced Scorecard. A través de esta herramienta los objetivos a corto plazo se plasman en tácticas y acciones con sus indicadores de gestión, los cuales en un periodo de 10 años alcanzarán la visión deseada.



## Abstract

The purpose of this dissertation is to execute a Strategic Plan for the department of Tolima, Colombia. This study seeks to implement a strategic plan that will lead Tolima to be a nationally and internationally leader department and it will make its people an example to be followed by entrepreneurs and business men worldwide. Currently, the department of Tolima has the adequate conditions to be economically, politically, socially and environmentally developed. The tourism, infrastructure and agro industrial sector have been identified as the engine for this development. Nevertheless, Tolima has not taken advantage of its strength and opportunities and there are high risks, weaknesses and threats that have not been mitigated adequately.

The strategic plan of this document implements the methodology defined by Mr. Fernando D'Alessio in order to establish the principles and guideline for the period 2015-2025. The department will be able to transform its current situation with this study and it will become leader in the tourism, infrastructure and agro industrial sector. In addition, the education and health sector will be working horizontally in order to obtain the desire development and sustainability for the near future.

After analyzing the current situation of the region, we expect to be in 2025 leader in the agro industrial, tourism and logistics sector nation and worldwide, being recognized by the transparency of the public management and development of sustainable policies. The desired vision will be developed through seven long term objectives, which will be developed by 13 retain strategies and eight contingent strategies.

In order to make a reality of the desire vision, for each objective it was assigned an annual budget and short term objectives. The tool suggested by Mr. D'Alessio to follow up an effective management was the Balanced Scorecard. Through this tool, short term objectives

will be developed by tactics and actions that will be monitored by Key performance Indicators (KPI) to reach in a 10 year period the desired vision.



## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xi
Lista de Figuras .....	xiii
Capítulo I: Situación General del Tolima .....	1
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	20
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....	22
2.1 Antecedentes .....	22
2.2 Visión .....	23
2.3 Misión .....	23
2.4 Valores .....	23
2.5 Código de Ética .....	24
2.6 Conclusiones .....	25
Capítulo III: Evaluación Externa .....	26
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	26
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	26
3.1.2 Potencial nacional .....	31
3.1.3 Principios cardinales .....	33
3.1.4 Influencia del análisis en el Tolima .....	36
3.2 Análisis Competitivo de Colombia .....	37
3.2.1 Condiciones de los factores .....	37
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	39

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	40
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	41
3.2.5 Influencia del análisis en el Tolima .....	42
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	42
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	42
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	44
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	49
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	51
3.5 El Tolima y los Competidores. ....	51
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	54
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	55
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	56
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	56
3.5.5 Rivalidad de las regiones competidoras.....	56
3.6 El Tolima y sus Referentes .....	57
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	59
3.8 Conclusiones.....	61
Capítulo IV. Evaluación Interna del Departamento del Tolima .....	65
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	65

4.1.1 Administración y gerencia (A).....	66
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	70
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	75
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	83
4.1.5 Recursos humanos (H).....	91
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	95
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	97
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	98
4.3 Conclusiones .....	101
Capítulo V. Intereses del Tolima y Objetivos a Largo Plazo .....	103
5.1 Intereses del Tolima .....	103
5.2 Potencial del Tolima .....	106
5.3 Principios Cardinales del Tolima.....	109
5.4 Matriz de Intereses del Tolima .....	117
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	117
5.6 Conclusiones .....	118
Capítulo VI. El Proceso Estratégico .....	119
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	119
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	120
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) .....	122
6.4 La Matriz Interna- Externa (MIE).....	125



6.5 La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	126
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	127
6.7 La Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico (MCPE).....	127
6.8 La Matriz de Rummelt (MR) .....	132
6.9 La Matriz de Ética (ME).....	133
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	133
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.....	136
6.12 La Matriz Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	136
6.13 Conclusiones.....	136
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	141
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	141
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	146
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	157
7.4 Estructura de la Organización.....	157
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	161
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	162
7.7 Gestión del Cambio.....	164
7.8 Conclusiones.....	165
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	167
8.1 Perspectivas de Control.....	167
8.1.1 Aprendizaje interno.....	167

8.1.2 Procesos .....	168
8.1.3 Clientes .....	168
8.1.4 Financiera.....	169
8.2 Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard) .....	170
8.3 Conclusiones.....	170
Capítulo IX: Competitividad del Tolima .....	172
9.1 Análisis Competitivo del Tolima .....	172
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Tolima .....	174
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Tolima .....	175
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	178
9.5 Conclusiones .....	178
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....	179
10.1 Plan Estratégico Integral .....	179
10.2 Conclusiones Finales .....	179
10.3 Recomendaciones Finales.....	183
10.4 Futuro del Tolima .....	184
Referencias.....	186

## Lista de Tablas

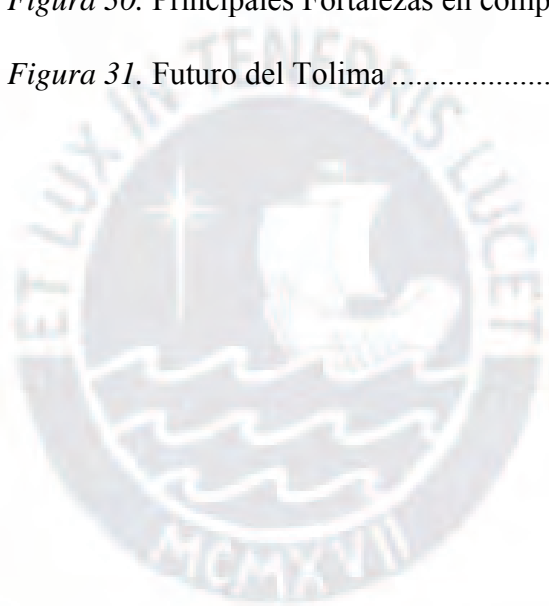
Tabla 1 <i>Crecimiento Económico a Nivel Mundial</i> .....	12
Tabla 2 <i>Foro Económico Mundial. Reporte Global de Competitividad</i> .....	15
Tabla 3 <i>Índice de Competitividad Global del IMD</i> .....	16
Tabla 4 <i>Colombia Comercio Exterior (millones de dólares)</i> .....	17
Tabla 5 <i>Tasa de Desempleo (Porcentaje)</i> .....	18
Tabla 6 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	31
Tabla 7 <i>Principales Destinos de Exportación de Colombia (1994-2014*)</i> .....	34
Tabla 8 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i> .....	51
Tabla 9 <i>Indicadores de Competitividad del Departamento del Tolima</i> .....	53
Tabla 10 <i>Distribución del PIB del Departamento del Tolima</i> .....	54
Tabla 11 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	61
Tabla 12 <i>Matriz del Perfil Referente</i> .....	63
Tabla 13 <i>PIB Periodo 2000-2006 a Precios Constantes 2005</i> .....	85
Tabla 14 <i>PIB Periodo 2007-2012 Proyectado a Precios Constantes 2005</i> .....	86
Tabla 15 <i>Servicios de Tecnología en la Región Central y a Nivel Nacional</i> .....	97
Tabla 16 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos del Departamento del Tolima (MEFI)</i> 99	99
Tabla 17 <i>Festividades del Tolima</i> .....	107
Tabla 18 <i>Sitios de Interés Turístico</i> .....	109
Tabla 19 <i>Matriz de Intereses de la Organización</i> .....	117
Tabla 20 <i>Matriz FODA</i> .....	121
Tabla 21 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	128
Tabla 22 <i>Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico</i> .....	130
Tabla 23 <i>La Matriz de Rummelt</i> .....	134
Tabla 24 <i>Matriz de Ética</i> .....	135

Tabla 25 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	138
Tabla 26 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	139
Tabla 27 <i>Matriz Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	140
Tabla 28 <i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	141
Tabla 29 <i>Presupuesto de Infraestructura 2015-2025</i> .....	148
Tabla 30 <i>Presupuesto de Turismo 2015-2025</i> .....	151
Tabla 31 <i>Presupuesto de Agricultura 2015-2025</i> .....	152
Tabla 32 <i>Presupuesto de Educación 2015-2025</i> .....	154
Tabla 33 <i>Presupuesto de Salud 2015-2025</i> .....	156
Tabla 34 <i>Políticas de Cada Estrategia</i> .....	160
Tabla 35 <i>Balanced Scorecard</i> .....	171
Tabla 36 <i>Indicadores de Competitividad del Departamento del Tolima</i> .....	173
Tabla 37 <i>Distribución del PIB del Departamento del Tolima</i> .....	174
Tabla 38 <i>Índice Departamental de Competitividad 2014</i> .....	176
Tabla 39 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	182

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Mapa de Colombia y ubicación del Tolima.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa Político del Tolima. ....	2
<i>Figura 3.</i> Comportamiento de la tasa de crecimiento del PIB del Tolima a precios constantes 2005.....	3
<i>Figura 4.</i> Localización estratégica del Tolima en el contexto Nacional. ....	6
<i>Figura 5.</i> Ubicación geográfica de Colombia.....	10
<i>Figura 6</i> Crecimiento Económico. ....	11
<i>Figura 7</i> Crecimiento anual del PIB primer trimestre de 2014 a nivel mundial. ....	11
<i>Figura 8.</i> Globalización 2012 Ranking entre 60 países.....	14
<i>Figura 9</i> Tasa de Desempleo (Total Nacional, mensual).....	19
<i>Figura 10</i> Composición de exportaciones por países.....	33
<i>Figura 11.</i> Gráfico radial MPC del Tolima .....	63
<i>Figura 12.</i> Gráfica Radial MPR del Tolima.....	64
<i>Figura 13.</i> Población Censo 2005, Departamento del Tolima. ....	65
<i>Figura 14.</i> Distribución del PIB por grupo de productos y servicios (2012).....	71
<i>Figura 15.</i> Evolución IPC nacional e Ibagué 2013-2014.....	72
<i>Figura 16.</i> Crecimiento del PIB Colombia y Tolima (2001-2012p), precios constantes 2005.....	83
<i>Figura 17.</i> Participación PIB del Tolima y Colombia 2000-2012p.....	88
<i>Figura 18.</i> Distribución del presupuesto del Tolima 2014. Gobernación del Tolima.....	89
<i>Figura 19.</i> Tasa de desempleo Colombia 2001-2013.....	94
<i>Figura 20.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	122
<i>Figura 21</i> Matriz Boston Consulting Group.....	123
<i>Figura 22</i> Matriz Interna-Externa.....	126

<i>Figura 23</i> Matriz de la Gran Estrategia .....	127
<i>Figura 24.</i> Evolución presupuesto infraestructura 2015-2025 .....	149
<i>Figura 25.</i> Evolución presupuesto turismo 2015-2025 .....	152
<i>Figura 26.</i> Evolución presupuesto agricultura 2015-2025 .....	154
<i>Figura 27.</i> Evolución presupuesto educación 2015-2025 .....	155
<i>Figura 28.</i> Evolución presupuesto salud 2015-2025 .....	157
<i>Figura 29.</i> Organigrama Propuesto 2015-2025 .....	163
<i>Figura 30.</i> Principales Fortalezas en competitividad. ....	177
<i>Figura 31.</i> Futuro del Tolima .....	185



## Capítulo I: Situación General del Tolima

### 1.1 Situación General

El departamento del Tolima se encuentra ubicado en Colombia y está localizado entre los  $02^{\circ} 52' 59''$  y  $05^{\circ} 19' 59''$  latitud norte y los  $74^{\circ} 24' 18''$  y  $76^{\circ} 06' 23''$  longitud oeste. Tiene una extensión de 23,562 Kilómetros cuadrados y limita al norte con el departamento de Caldas, al sur con Huila, al este con Cundinamarca y al oeste con Cauca, Valle, Quindío y Risaralda. Presenta diversas temperaturas, tiene 9,673 km<sup>2</sup> de piso térmico cálido, 5,789 km<sup>2</sup> de templado, 4,856 km<sup>2</sup> de piso frío y 3,087 km<sup>2</sup> de páramo y nivel.

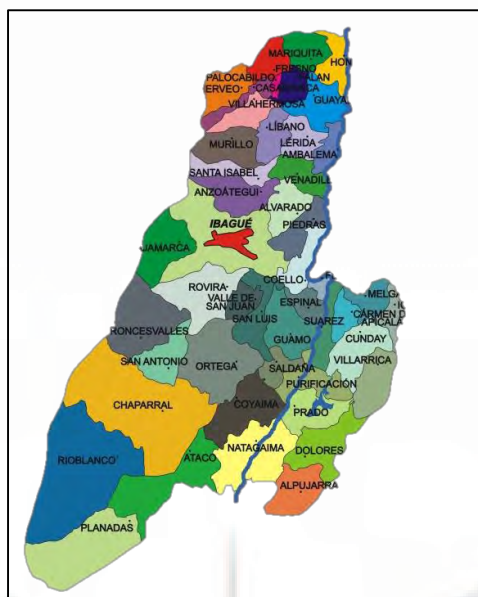
La figura 1 muestra el mapa de Colombia y la ubicación del Departamento del Tolima en el país.



*Figura 1* Mapa de Colombia y ubicación del Tolima.

Tomado de: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/icer\\_tolima\\_2011.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/icer_tolima_2011.pdf)

El departamento del Tolima cuenta con 47 municipios; 15 de ellos creados antes de 1886 y los demás en el periodo de 1910 y 2001. El municipio más reciente se denominó Palocabildo. (Departamento Administrativo de Planeación del Tolima, 2013). La figura 2 muestra el mapa político del Departamento del Tolima.



*Figura 2.* Mapa político del Tolima.

Tomado de <https://fredyhernandiazp.wordpress.com/departamento-del-tolima-2/>

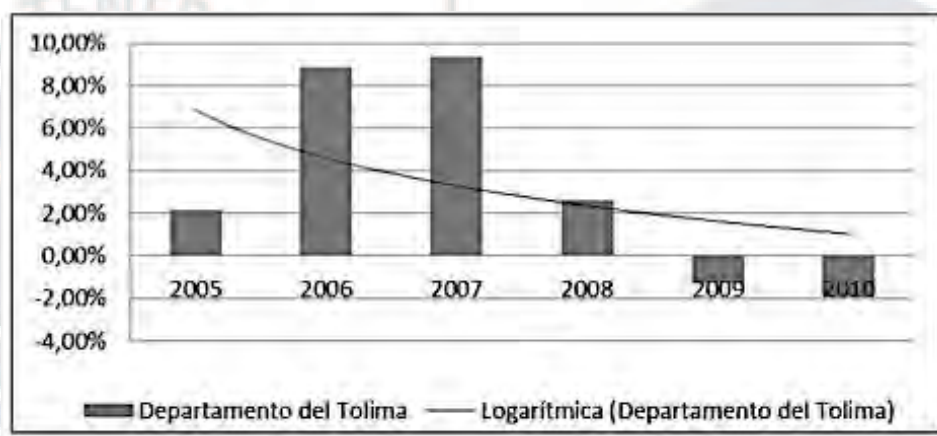
Respecto a la población, para el 2014 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) proyecta 1.404.262 habitantes, los cuales están conformados el 50.10% hombres y 49.90% mujeres. Por su parte, la población del departamento equivale al 2.95% del total nacional. La población menor de 5 años ha venido disminuyendo, en 1985 era del 11.48% y en 2014 se pronostica en el 9,08%. La población en edad de trabajar que corresponde a edades entre los 15 a los 59 años, en Colombia como en el departamento ha venido aumentando de manera sostenida. En 1985 representaba el 57.17% y se pronostica en 2014 alcanzar el 59.35%. Ibagué, capital del departamento concentra el 39.04% de la población del departamento (Dane, 2014).

Las principales actividades económicas de este departamento son la producción agropecuaria y los servicios, pero su especialización en algún tipo de bien agrícola radica en la ubicación geográfica de cada municipio. A precios constantes del año 2005, el PIB del Tolima a 2010 ascendió a \$9,064 miles de millones de pesos. Esta cifra es superior al de Risaralda y Nariño, que llegaron a \$6,334 miles de millones de pesos y \$6,354 miles de millones de pesos respectivamente. Todos estos departamentos se encuentran por debajo del



PIB de Santander que alcanzó en el mismo año \$29,430 miles de millones de pesos. El PIB de Santander triplica al del Tolima y el PIB del departamento de Tolima se encuentra por debajo de la media nacional que fue de \$12,875 miles de millones de pesos.

El PIB del departamento creció en el periodo 2006 – 2007 hasta llegar a tasas cercanas al 10% anual, luego esta tasa descende a valores negativos en los años 2009 y 2010. Este descenso puede estar explicado por la crisis del sector agrícola, el cual no logra registrar cifras de crecimiento positivo desde el año 2006. La caída del PIB se suma la desaceleración de la industria que en 2009 presentó indicadores de decrecimiento (Renza, et al., 2012).



*Figura 3.* Comportamiento de la tasa de crecimiento del PIB del Tolima a precios constantes 2005.

Tomado de Análisis de la estructura económica del Tolima y del mercado laboral en Ibagué (2005-2011) por Renza, et al., 2012. Recuperado de [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)

En 2011, el PIB del departamento de Tolima ascendió a \$13.7 billones de pesos, lo que representó 2,2% del nacional, al alcanzar un crecimiento de 3,1% con relación al año 2010. Según el DANE (2012) el departamento se encuentra en el puesto número 10 con respecto a su participación porcentual en el PIB nacional. Además, el PIB por habitante se encuentra por debajo del promedio nacional. En 2009 fue de \$8,343,954 pesos y en 2010 \$8,624,113 pesos, mientras el promedio nacional fue de \$11,306,299 pesos y de \$12,047,418 pesos respectivamente.

La tasa de crecimiento del PIB ha mantenido un comportamiento irregular frente a la dinámica nacional, lo anterior porque mientras en los años 2006 -2007 presentó signos de recuperación, pero en los años 2008 – 2010 presentó un descenso significativo. En contraste, la economía del departamento ha registrado un cambio relevante por participación en las diferentes ramas de actividad económica.

En el año 2000 la agricultura, la minería y la construcción participaba en el PIB nacional con el 19.5%, 4.5% y 3.9% respectivamente. Por su parte, en el año 2010 estas mismas actividades participaron un 13.4%, 11.7% y 8.5% respectivamente. Lo anterior, registra del año 2009 al 2010 una disminución de aproximadamente 6 puntos porcentuales en agricultura, incremento en minería de 7.2 puntos porcentuales y en 5 puntos porcentuales en construcción (Departamento Administrativo de Planeación del Tolima, 2013).

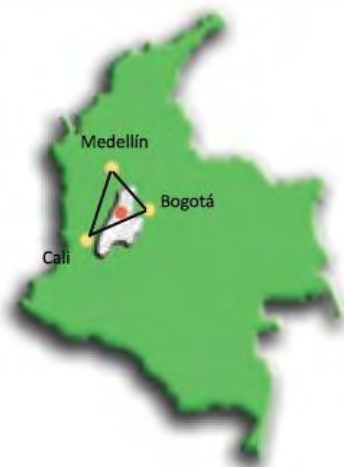
En el sector agrícola, el área sembrada en arroz experimentó un ligero descenso como consecuencia del fuerte verano. Por su parte los cultivos de maíz aunque se vieron castigados por el fenómeno del niño, hubo un repunte en la superficie sembrada (25.5%) a pesar de que los rendimientos por hectárea se deterioraron ostensiblemente (Dane, 2012). Por otra parte, el comportamiento de los precios de los productos de la canasta familiar en Ibagué, capital del Tolima, según informe del Departamento Administrativo Nacional de estadística (Dane, 2012) obtuvo un resultado decreciente en 2012 al llegar a 2.3% frente a 4.4% en el año 2011.

Las exportaciones del departamento de productos no tradicionales fueron de \$29,687 miles de dólares en 2012. Con respecto al 2011 las exportaciones crecieron 33.6%; siendo el sector industrial el de mayor crecimiento al alcanzar un incremento del 40.6%; el sector participó con 88.6% del total exportado. No obstante, las exportaciones realizadas por el departamento representaron el 0.2% del total nacional, el cual fue inferior en 0.1 puntos porcentuales con respecto al 2011. Por otra parte, el comportamiento de las importaciones fue superior al registrado por el total nacional (Dane, 2012).

Dentro de los aspectos a rescatar, en el año 2012 creció la inversión neta de capital en sociedades (40.9%), dada la elevada construcción de nuevas empresas. En el sector financiero, aunque se desaceleró su ritmo de crecimiento, se consiguió incrementar las colocaciones a una tasa de 15.6%, sutilmente mayor al promedio nacional (14.6%); principalmente debido a la dinámica de las líneas de microcrédito y vivienda. Así mismo, el avance de las captaciones fue influido por los depósitos de ahorro (12.1%) (Dane, 2012).

Por su parte, el mercado laboral en 2012 alcanzó un índice de desempleo de 11.3%; el cual disminuyó en 5.9% con respecto al año anterior. En el año 2013 el departamento presentó una tasa de desempleo del 9.7% y se posicionó por encima del promedio nacional del 9.6%. La ciudad de Ibagué se posicionó durante la última década como las ciudades con mayor desempleo en el país: en promedio 19.74%. Este indicador estuvo por encima del promedio nacional en 6.9% durante este periodo. Esta situación refleja la alta concentración de la población en la capital del departamento dado el desplazamiento de otros municipios en busca de nuevas oportunidades y alternativas de empleo. (Dane, 2012)

En cuanto a su ubicación, el departamento de Tolima presenta una localización privilegiada en el contexto nacional. El Plan Nacional de Desarrollo busca la integración de las principales ciudades del país, a saber: Bogotá, Medellín y Cali, siendo privilegiado el Tolima por su localización equidistante entre las ciudades mencionadas. Adicionalmente, al departamento lo cruzan tres importantes ejes Bogotá – Buenaventura, Espinal-Neiva-San Miguel y la Ruta de sol; ejes de integración y desarrollo potencial. La figura 4 ilustra la localización estratégica del Departamento del Tolima.



*Figura 4.* Localización estratégica del Tolima en el contexto nacional.

Tomado del Plan de desarrollo Unidos por la grandeza del Tolima por el Departamento Administrativo de Planeación. Recuperado de [http://www.tolima.gov.co/images/stories/plandedesarrollo/PLAN\\_DE\\_DESARROLLO\\_2012\\_-\\_2015.pdf](http://www.tolima.gov.co/images/stories/plandedesarrollo/PLAN_DE_DESARROLLO_2012_-_2015.pdf)

Así mismo, en aras de lograr un crecimiento sostenible, existen proyectos de alto impacto en el departamento como: el mejoramiento de la navegabilidad del río Magdalena y la generación de incentivos al sector privado para constituir el corredor de transporte y comercio exterior y articulador de las zonas de los ríos, entre otros (Departamento Administrativo de Planeación del Tolima, 2013).

Dentro de las principales necesidades del Tolima se encuentran las vías secundarias y terciarias del departamento dado su mal estado. El factor climático ha afectado el comercio, desarrollo económico, social y la comercialización de los productos agropecuarios. Otro factor relevante en el departamento se concentra en la falta de acueducto y alcantarillado para atender las necesidades básicas de sus necesidades y finalmente el departamento carece de inversión en recreación y deporte y prevalece un uso inadecuado de los recursos existentes (Departamento Administrativo de Planeación del Tolima, 2013).

Por su parte, aunque el sector salud no es de los más críticos en el departamento, la gestión debe radicar en el direccionamiento del mejoramiento de la calidad de vida, bienestar

y desarrollo social. La mortalidad entre los años 2005 a 2009 del departamento registró una tasa promedio de 538.4 defunciones por 100,000 habitantes siendo superior en 22% al promedio de mortalidad nacional dado 441.4 por 100,000 habitantes en el mismo periodo. Dentro de los problemas que presenta el departamento se encuentran las altas tasas de morbilidad y mortalidad como consecuencia de deficientes acciones y estrategias de salud pública, deficiencia en la calidad del servicio, deficiencia en el aseguramiento, entre otras (Departamento Administrativo de Planeación del Tolima, 2013).

El turismo está contemplado como un motor de desarrollo regional. El departamento cuenta con amplios y suficientes atributos, valores de carácter cultural, patrimonial, artísticos e históricos, gastronomía, variedad de atractivos naturales con riquezas hídricas, paisajes, y topografías. La localización permite que el Tolima, en el sector del turismo encuentre una ventaja competitiva pendiente por desarrollar. No obstante, su posicionamiento no ha sido suficiente dado que otros destinos han fortalecido su oferta y por ende el departamento ha sido relegado. La existencia de un departamento histórico y cultural con fiestas tradicionales y paisajes exóticos no ha sido suficiente para el desarrollo de este atributo del departamento. En consecuencia, el trabajo y el camino en los próximos años es arduo, pero no inalcanzable (Union Temporal Turismo Huitonava, 2012).

En general en el departamento del Tolima existen grandes oportunidades por explorar y actividades a fortalecer. A pesar que el trabajo del gobierno actual ha permitido mejorar los indicadores del departamento, aún el crecimiento económico es bajo y queda un camino por recorrer para destacarse a nivel nacional, pues su contribución es demasiado baja en los indicadores país. En el sector industrial se presenta un gran desafío, ya que éste sector es muy débil y su crecimiento es bajo en comparación con el sector comercio y servicios, se requiere fortalecer la estructura productiva del departamento, ya que presenta bajos niveles de tecnificación e investigación lo cual afecta directamente la productividad, como consecuencia

de lo anterior el departamento se encuentra rezagado frente a otros departamentos en la misma categoría.

Las actividades agropecuarias son desarrolladas en todo el departamento pero con tecnologías obsoletas. A pesar de contar con materias primas abundantes, no existen programas que promuevan la innovación de productos derivados de estos commodities. La oportunidad de generar valor en los campos del Tolima es potencial, dado que se cuenta con diversidad en recursos naturales y clima, por lo que para su potencialización se hace necesario establecer programas que fomenten el trabajo de la tierra por medio de mecanismos tecnológicos, la creación de nuevos productos y el establecimiento de infraestructura adecuada para el transporte y comercialización de productos intermedios y finales. Así mismo, se debería invertir en investigación y desarrollo para poder resistir los cambios climáticos que tienen gran impacto en el sector agrícola y así evitar pérdidas y deterioro de la tierra. Por otra parte, al incrementar los tratados de libre comercio se hace indispensable el respaldo a nivel financiero y educativo a este sector para que sean capaces de competir a nivel global, factores que en la actualidad se reclaman a nivel nacional.

Definitivamente el departamento debe trabajar en incrementar el acceso al crédito, en incentivos por permanecer en áreas rurales, en servicios públicos, en una mayor calidad en los servicios de salud y educación, en infraestructura física y capital social suficiente para atraer inversión privada. En cuanto a las comunicaciones, se requiere que abarquen el total del departamento, así como el acceso a internet que actualmente es limitado. Los factores tecnológicos y de comunicaciones son base del desarrollo y se deben fortalecer por medio de todas las instituciones departamentales y estatales.

El sector del turismo se posiciona como una gran oportunidad para el departamento y sus habitantes, aunque aún no se encuentra posicionada en la mente de los turistas se deben plantear políticas y estrategias que permitan visualizar las atracciones turísticas como una

opción obligatoria que no puede faltar dentro de la lista de lugares recomendados y que permita atraer visitantes nacionales e internacionales. Los resultados de estas estrategias en turismo serán inmediatos y mejorarán la economía del departamento y sus habitantes al generar nuevos ingresos y nuevas oportunidades laborales. En este punto, el departamento puede especializarse en algún tipo de turismo, como ecoturismo, esta estrategia fue desarrollada por el departamento de Santander el cual ha venido creciendo y cuenta con un PIB superior al del Tolima.

La seguridad en el departamento debe ser un factor esencial para el desarrollo de cualquier iniciativa ya que de su estabilidad dependerá la atracción de nuevos socios. La reinserción de todo excombatiente será un reto para el país y el departamento, dado que la culminación de un proceso de paz exitoso deberá ir de la mano de un programa de sostenibilidad, para todos aquellos inmersos en el conflicto que el país ha atravesado por más de 50 años.

La protección de los derechos humanos y el acatamiento de derecho internacional humanitario serán la base de esta reinserción, dado que las víctimas del conflicto deberán ser reparadas y se les debe dar la importancia que merecen. La eliminación del secuestro, extorsión, terrorismo, acciones subversivas, desplazamiento generado por los grupos al margen de la ley, trata de personas, serán el bastón de todo desarrollo sostenible del país y el departamento, ya que esto permite mayor inversión, generación de nuevas oportunidades, desarrollo en sectores como el campo y turismo, evitar migración y concentración en las ciudades, mejorar la calidad de vida, entre otras.

Es importante también conocer la situación de Colombia. En primer lugar, esta se encuentra ubicada en el extremo noroccidental de Suramérica. Por su posición geográfica, Colombia cuenta con costas en los Océanos Atlántico y Pacífico. Así mismo, posee jurisdicción sobre un tramo del río Amazonas en el trapecio Amazónico. Limita con

Venezuela al este, con Brasil al sudeste, con Perú y Ecuador al sur, y con Panamá al noroeste.

La figura 5 se ilustra la posición geográfica de Colombia en el mundo.



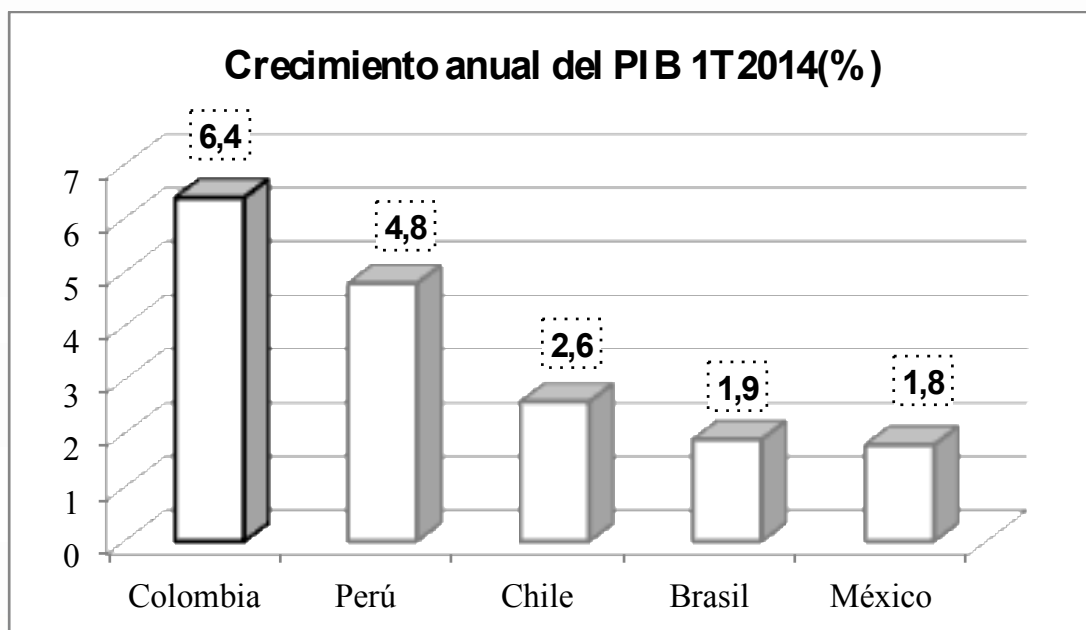
*Figura 5.* Ubicación geográfica de Colombia.

Tomado de <http://www.todacolombia.com/infocolombia.html>

En relación con la situación de Colombia, Según publicación de El Tiempo (2014) la revista The Economist destacó el crecimiento de la economía colombiana, siendo esta del 6.4% durante el primer trimestre de 2014. Lo anterior, afirma que el caso colombiano en la actualidad se separa de las proyecciones estimadas de los otros países latinoamericanos, siendo una excepción positiva; donde se pronostica que la región crecerá menos del 2% en 2014. Este crecimiento de la región se cataloga como la peor cifra desde el año 2009 (El Tiempo, 2014). El crecimiento de la economía Colombiana ha sido la más alta desde el año 2007 (El País, 2014). En contraste con lo anterior, Colombia registra el segundo mayor crecimiento económico a nivel mundial en el primer trimestre del 2014 como se presenta en la en la figura 7 (Restrepo, 2014).

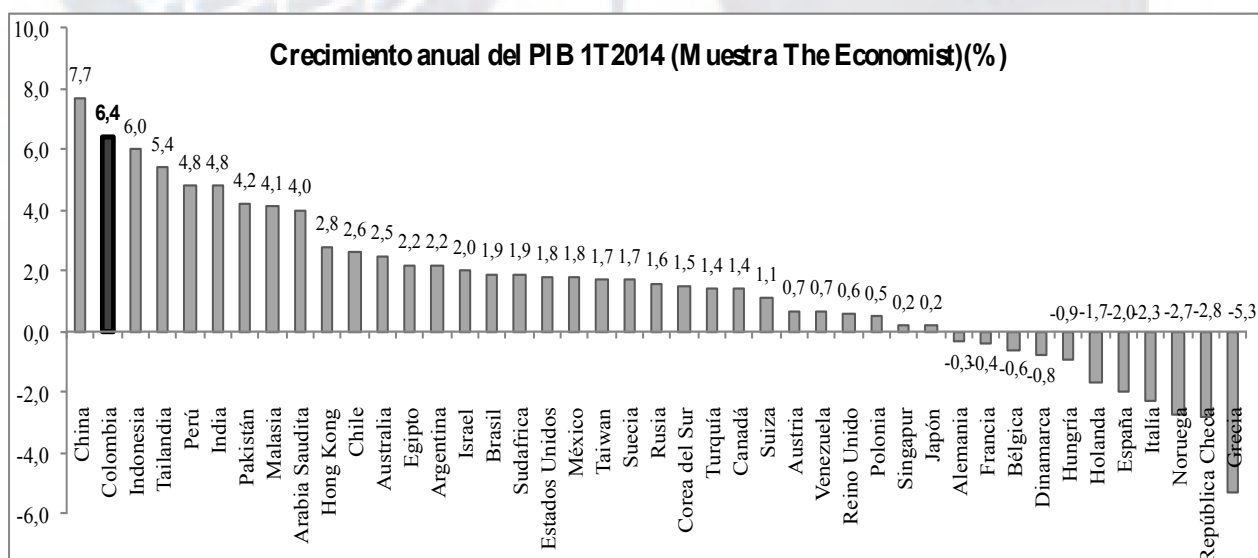
Por otro lado, en informe presentado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2013) se resalta el desempeño de la economía colombiana, la cual estuvo por encima de lo alcanzado por varios de sus países vecinos y economías desarrolladas. En lo corrido del 2013 hasta septiembre el país creció por encima de países como Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón, Corea del Sur, Brasil y México, entre otros (Andi, 2013).





*Figura 6* Crecimiento económico.

En el primer trimestre del 2014 Colombia presentó el crecimiento económico más alto de la región. Adaptado de “Panorama macroeconómico de Colombia” por Restrepo, A. Viceministro de Hacienda y Crédito Público, junio 2014. Recuperado de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/2014-06-25-Panorama-macroeconomico-de-Colombia-Andesco.pdf>



*Figura 7* Crecimiento anual del PIB primer trimestre de 2014 a nivel mundial.

Adaptado de “Panorama macroeconómico de Colombia” por Restrepo, A. Viceministro de Hacienda y Crédito Público, junio 2014. Recuperado de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/2014-06-25-Panorama-macroeconomico-de-Colombia-Andesco.pdf>

Importantes transformaciones en los aspectos económico, político y social han sido la fortaleza para poder mejorar los indicadores económicos y de desarrollo del país. Dentro de las cifras que sustentan lo anterior se encuentra el PIB, el cual aumentó de \$100,000 millones de dólares en 2000 a \$380,000 millones de dólares en el 2013. El PIB per cápita fue del orden de \$8,000 dólares cuando al inicio de la década era de \$2,000 dólares, a pesar de los tropiezos y paros realizados por varios sectores. No obstante, el país ha avanzado en varias necesidades que se deben satisfacer y seguir trabajando en pro de un país más justo y equitativo (Andi, 2013).

Tabla 1  
*Crecimiento Económico a Nivel Mundial*

PAÍS	2010	2011	2012	2013		
				2013-I	2013-II	2013-III
<b>América del Norte</b>						
Estados Unidos	2.4	1.8	2.2	1.3	1.6	1.8
Canadá	3.2	2.5	1.7	1.4	1.4	1.9
<b>Europa</b>						
Unión Europea (27 países)	2.0	1.7	-0.4	-0.8	-0.1	0.1
Euro Zona	2.0	1.6	-0.6	-1.1	-0.6	-0.3
Alemania	4.0	3.4	0.9	-0.3	0.5	0.6
Francia	1.7	2.0	0.0	-0.4	0.5	0.2
España	-0.2	0.1	-1.6	-2.0	-1.6	-1.1
Italia	1.7	0.4	-2.4	-2.5	-2.2	-1.9
Irlanda	-1.1	2.2	0.2	-1.1	-1.1	-
Reino Unido	1.7	1.1	0.2	0.2	1.3	1.5
Portugal	1.9	-1.3	-3.2	-4.1	-2.0	-1.0
Grecia	-4.9	-7.1	-6.4	-5.5	-3.7	-3.0
Turquía	9.2	8.8	2.2	2.9	4.4	
<b>Asia</b>						
China	10.4	9.3	7.7	7.7	7.5	7.8
Corea del Sur	6.3	3.7	2.0	1.5	2.3	3.3
Japón	4.7	-0.6	2.0	-0.1	1.3	2.4
<b>América Latina</b>						
Argentina	9.2	8.9	1.9	3.0	8.3	-
Brasil	7.5	2.7	0.9	1.7	3.3	2.2
Chile	5.7	5.8	5.6	5.2	4.0	4.7
Colombia	4.0	6.6	4.2	2.6	3.9	5.1
Ecuador	3.5	7.8	5.1	3.5	3.5	-
México	5.3	4.0	3.6	0.6	1.6	1.3
Perú	8.8	6.9	6.3	4.6	5.6	4.4
Venezuela	-1.5	4.2	5.6	0.5	2.7	1.2

*Nota.* Tomado de “Informe Balance 2013 y perspectivas 2014”, por la ANDI, diciembre 2013. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>

Colombia se ubica cuarto en Latinoamérica para la relación de negocios. Por otra parte, el país es considerado como el que mayor protección le brinda a los inversionistas en Latinoamérica. Lo anterior, impacta directamente en la creciente confianza en la economía colombiana y atrae grandes montos de inversión extranjera. En términos de globalización, en 2012 el país fue clasificado como cuarto entre los países de América Latina como se observa en la figura 8; al superar economías como la de Brasil, Turquía e Indonesia.

Así mismo, el gobierno ha emprendido una política de integración buscando e implementando los tratados de libre comercio, de inversión y de doble tributación; todos direccionados a ampliar el mercado de los productores colombianos y fomentar la innovación y la competitividad del país. Es así, que Colombia desde hace varios años cuenta con una agenda de integración a nivel mundial, la cual le ha permitido acceso preferencial a diferentes mercados en todos los continentes. Por otra parte, la internacionalización también tiene como objetivo formar parte de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). Esta organización obliga al país y sus organizaciones a implementar las mejores prácticas en negocios dirigidas a generar crecimiento económico sostenible, empleo y aumentos significativos en el nivel de vida de sus habitantes (Cancillería Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014)

Colombia en los últimos años ha venido presentando indicadores económicos positivos, lo que ha permitido consolidarse como un país atractivo para los inversionistas extranjeros. No obstante, cabe destacar que en el 2013 el sector industrial se rezago, ya que creció por debajo de su potencial. Los mayores problemas que debe enfrentar este sector son los paros y huelgas, contrabando y los altos índices de informalidad; lo que se consolida como un gran reto para el gobierno nacional y el desarrollo del país. Durante el primer semestre del 2014, la industria presentó un crecimiento del 3.4%. Este indicador a pesar de ser positivo es inferior

al crecimiento total de la economía colombiana. Se espera que al finalizar el 2014 este indicador mejore y se equipare al promedio nacional (Andi, 2013).

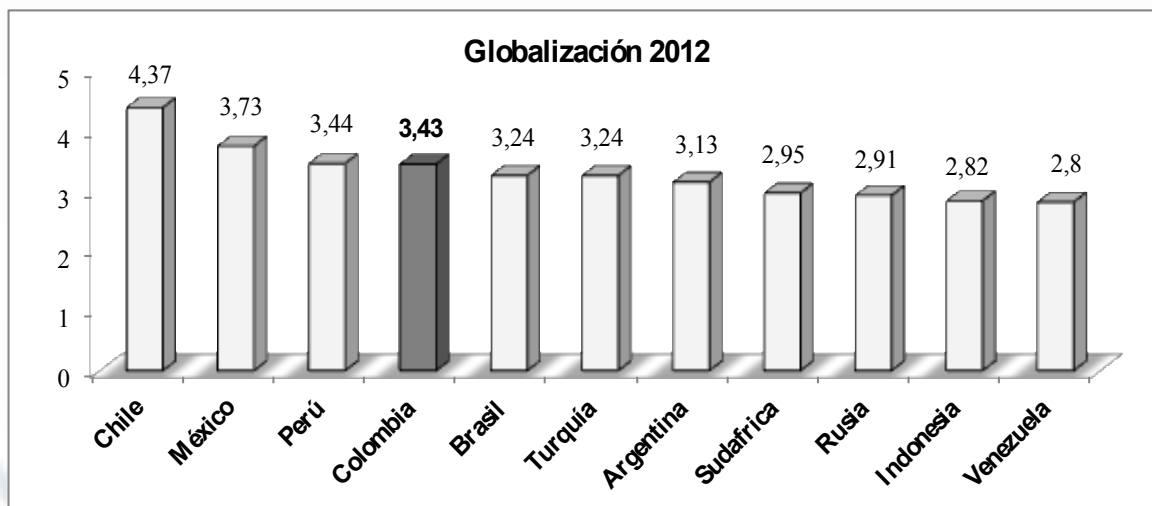


Figura 8. Globalización 2012 ranking entre 60 países.  
Tomado de <http://es.calameo.com/read/001623518c8068464fd92>

En el 2009, mientras la economía mundial descendía 0.6% el país crecía a 1.5%. En el 2011, el país creció alrededor del 6.6% y a partir del segundo semestre de 2012 inició un proceso de desaceleración, en dónde el crecimiento pasó del 5.3% en el primer semestre a una tasa de 3.1% en el segundo. Finalmente, la economía repuntó y finalizó con un crecimiento del 4.2% en el año 2012. En los años 2012 y 2013 se lograron crecimientos superiores al 4%; cuando el crecimiento mundial estaría en promedio en el 3% (Andi, 2013).

En el reporte de competitividad del Foro Económico Mundial para el año 2013-2014, el país continúa ocupando la misma posición (69) del informe anterior. Aunque es importante destacar que la muestra aumentó de 144 a 148 países; según el indicador, las fortalezas se encuentran en el entorno macroeconómico y en el tamaño del mercado. Adicionalmente, se destaca el avance en la educación superior y capacitación; en el cual el país subió siete puestos en relación al informe anterior. En oportunidades en salud, educación primaria y

preparación tecnológica, se perdieron 13 y 7 puestos respectivamente como se visualiza en la Tabla 2 (Andi, 2013).

Respecto al índice de Competitividad Global del IMD (International Institute for Management Development), Colombia avanzó cuatro puestos en el 2013, al ocupar el puesto 48 entre las 60 economías estudiadas. Este indicador resalta la política fiscal y su avance al lograr aumentar 11 posiciones lo cual se presenta en la Tabla 3. Adicionalmente, se refleja un avance en la eficiencia en los negocios: principalmente en el mercado laboral. No obstante, el informe recalca que la principal debilidad se encuentra en el desempeño económico en general, lo cual deja varios retos abierto para el país.

Tabla 2  
*Foro Económico Mundial. Reporte Global de Competitividad.*

INDICADOR	Reporte 2012-2013	Reporte 2013-2014	Cambio 2013-2014/2012-2013
<b>Número de países</b>	<b>144 países</b>	<b>148 países</b>	<b>4</b>
<b>Indicador General</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>0</b>
<b>Requisitos Básicas</b>	<b>77</b>	<b>80</b>	<b>-3</b>
Instituciones	109	110	-1
Infraestructura	93	92	1
Entorno macroeconómico	34	33	1
Salud y Educación primaria	85	98	-13
<b>Potenciales de Eficiencia</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>-1</b>
Educación superior y Capacitación	67	60	7
Eficiencia del mercado de bienes	99	102	-3
Eficiencia laboral	88	87	1
Desarrollo del mercado financiero	67	63	4
Preparación tecnológica	80	87	-7
Tamaño del mercado	31	31	0
<b>Factores de innovación y sofisticación</b>	<b>66</b>	<b>69</b>	<b>-3</b>
Sofisticación de los negocios	63	63	0
Innovación	70	74	-4

*Nota.* Tomado de “Informe Balance 2013 y perspectivas 2014”, por la ANDI, diciembre 2013. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>

Respecto al comercio exterior, la desaceleración en la economía mundial ha impactado de manera negativa en las exportaciones realizadas por el país. Dentro de los

factores que contribuyen a esta caída, se encuentra la menor demanda de productos a nivel mundial, competitividad y disminución en precios de las materias. Las exportaciones cayeron en 3.5% en los primeros diez meses del año 2013, principalmente por reducción de la demanda mundial en commodities (Andi, 2013).

Tabla 3  
*Índice de Competitividad Global del IMD*

INDICADOR	Anuario 2012	Anuario 2013	Cambio
<b>Número de Países</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>1</b>
<b>Competitividad Global</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>4</b>
<b>Desempeño Económico</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>-4</b>
Economía Doméstica	38	36	2
Comercio Exterior	49	52	-3
Inversión Extranjera	28	33	-5
Empleo	30	30	0
Precios	34	43	-9
<b>Eficiencia del Gobierno</b>	<b>50</b>	<b>42</b>	<b>8</b>
Finanzas Públicas	30	32	-2
Política Fiscal	27	16	11
Marco institucional	51	48	3
Legislación para los Negocios	54	52	2
Marco social	57	57	0
<b>Eficiencia en los negocios</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>4</b>
Productividad y eficiencia	56	57	-1
Mercado laboral	38	22	16
Finanzas	42	41	1
Prácticas Administrativas	39	32	7
Actitudes y Valores	45	41	4
<b>Infraestructura</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>2</b>
Infraestructura Básica	51	47	4
Infraestructura Tecnológica	56	55	1
Infraestructura Científica	57	55	2
Salud y Medio Ambiente	45	45	0
Educación	59	58	1

Tomado de “Informe Balance 2013 y perspectivas 2014”, por la ANDI, diciembre 2013. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>

En relación a la infraestructura, en los últimos años se han empezado a observar avances. La Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) informó que durante el periodo 2010-2012 a través de concesiones se construyeron 304 km doble calzada y para el 2016 se tiene

pronosticado llegar a 2,400 km en doble calzadas. En este sentido la ANI creó un plan de infraestructura denominado Programa de vías Cuarta Generación en concesiones como estrategia de competitividad, debido a que la infraestructura vial se convirtió en un tema crítico para la competitividad del país. Los empresarios por su parte consideran que el problema en infraestructura radica en los altos costos de fletes terrestres, marítimos y aéreos, y la ausencia de logística y manejo especializado de carga en puertos y aeropuertos del país. Por ende, se hace necesario evaluar e implementar mejores prácticas que permitan una mayor conectividad y un crecimiento sostenible que impulse el desarrollo de las diferentes actividades económicas del país (Andi, 2013).

Tabla 4  
Colombia Comercio Exterior (millones de dólares)

	Enero-Octubre		Var %	
	2013	2012	Valor	Cantidad
<b>Exportaciones totales</b>	<b>48.603</b>	<b>50.366</b>	<b>-3.5</b>	<b>-2.3</b>
<b>Tradicional</b>	<b>34.250</b>	<b>35.416</b>	<b>-3.3</b>	<b>-2.0</b>
Café	1.529	1.611	-5.1	21.1
Petróleo	26.796	26.420	1.4	6.7
Carbón	5.343	6.664	-19.8	-7.0
Ferróniquel	583	720	-19.1	-1.6
<b>No tradicional</b>	<b>14.352</b>	<b>14.950</b>	<b>-4.0</b>	<b>-7.4</b>
Sin Oro ni esmeraldas	12.290	12.017	2.3	-7.4

*Nota.* Tomado de “Informe Balance 2013 y perspectivas 2014”, por la ANDI, diciembre 2013. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>

Respecto al mercado laboral, Colombia presenta avances positivos en los últimos años. Estos avances se pueden evidenciar directamente en la tasa de desempleo, la cual en octubre de 2013 logró estar por debajo del 8%. Si este indicador se compara con el mismo hace diez años, la tasa de desempleo estaba alrededor del 14% (Tabla 5), por ende el avance de 6% ha sido muy significativo. Por su parte, la población económicamente activa aumentó en 4,166 mil personas; la población ocupada creció en 5,018 mil personas, y el desempleo se redujo en 853 mil personas. Así mismo, la reducción en la tasa de desempleo ha estado acompañada por el aumento en el empleo formal, aunque aún existe muchos empleos con remuneraciones

muy bajas y los empleos informales persisten; razón por la cual el gobierno tiene un camino amplio por recorrer. Aunque se han presentado logros en la reducción de la tasa de desempleo aún el país cuenta con la tasa más alta de la región. Las tasas más bajas en el 2012 la obtuvieron Ecuador y México y en el 2013 conservan las mismas posiciones con tasas inferiores al 5% (Andi, 2013).

Tabla 5  
*Tasa de Desempleo (Porcentaje)*

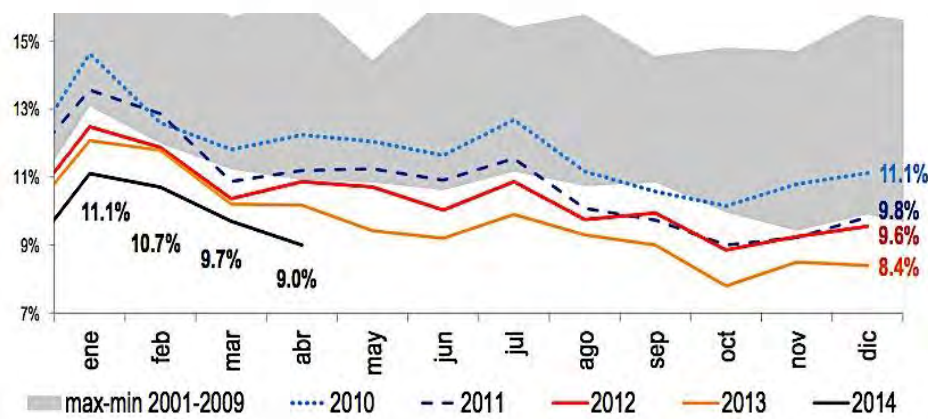
<b>Región</b>	<b>País</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2012</b>	<b>2013*</b>
<b>América</b>	Colombia	13.3	11.8	10.4	7.8
	Venezuela	14.0	12.2	7.8	7.6
	Estados Unidos	4.0	5.1	8.1	7.0
	Canadá	6.8	6.8	7.3	6.9
	Argentina	17.1	11.6	7.2	6.8
	Chile	9.7	9.3	6.4	5.8
	Perú	7.8	9.6	6.8	5.3
	Brasil	7.1	9.8	5.5	5.2
	México	2.2	3.6	5.0	4.9
	Ecuador	14.1	10.7	5.3	4.6
<b>Asia</b>	Japón	4.7	4.4	4.4	4.0
	China	3.1	4.2	4.1	4.0
	Corea	4.4	3.7	3.2	2.7
	Singapur	2.7	3.1	2.0	1.8
<b>Europa</b>	Grecia	11.4	9.9	24.2	27.4
	España	13.9	9.2	25.0	26.7
	Italia	10.1	7.7	10.7	12.5
	Francia	9.1	9.3	10.3	10.9
	Alemania	8.0	11.2	5.5	5.2
	Suiza	1.7	3.4	2.9	3.2

*Nota.* Tomado de “Informe Balance 2013 y perspectivas 2014”, por la ANDI, diciembre 2013. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>

En cuanto a la inversión, Colombia ha registrado un notable desempeño económico durante la última década. Un marco sólido de políticas soportadas por un régimen de inflación controlada, un tipo de cambio flexible, así como un marco fiscal a mediano plazo y un manejo hábil de las políticas ha ayudado a aumentar la resistencia a los choques adversos



y mantener un fuerte crecimiento y una baja inflación (Cancillería Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014). El proceso de paz en curso también puede ayudar a consolidar y fortalecer los logros y garantizar un crecimiento más inclusivo en el futuro.



*Figura 9* Tasa de desempleo (Total Nacional, mensual). “Panorama macroeconómico de Colombia”, Restrepo, A. Junio, 2014. Recuperado de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/2014-06-25-Panorama-macroeconomico-de-Colombia-Andesco.pdf>

Según el informe nacional de competitividad 2012-2013, “Una economía competitiva debe contar con capital humano altamente calificado” y según resultados Colombia ocupa el puesto 85 en educación primaria y salud, el puesto 67 en educación superior y formación para el trabajo; dentro una base de 144 países calificados. Dado lo anterior, con el propósito de mejorar la situación actual del país en educación, el gobierno ha buscado implementar acciones al corto, mediano y largo plazo en calidad, cobertura y pertinencia. Tales acciones deben ser implementadas a lo largo y ancho del país, es decir, es competencia de gobiernos locales, regionales y hasta las diferentes instituciones que brindan el servicio (Consejo Privado de Competitividad, 2012-2013).

Así mismo, Colombia asumió el reto de participar en pruebas internacionales como el Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (Pisa), en el cual en el presente año en educación financiera los estudiantes obtuvieron el último lugar con 379 puntos. En cuanto a

las pruebas de matemáticas, lenguaje y ciencia del año 2012, Colombia ocupó el puesto 62; diez lugares menos que en el año 2009 (El Tiempo, Colombia, en el último lugar en nuevos resultados de pruebas Pisa, 2014). En el año 2013, se registró una disminución en cuatro puntos porcentuales de la brecha de cobertura entre el sector urbano y rural, se escolarizaron alrededor de 82,000 niños y jóvenes campesinos que se encontraban fuera del sistema y la deserción escolar decreció al 4,3% mientras en el 2010 fue 4,89% (Centro virtual de noticias de la educación, 2013).

La salud se encuentra directamente relacionada con la productividad laboral y depende de la sostenibilidad financiera del sistema. La cobertura en salud en Colombia en el año 2011 fue del 91,3%. No obstante, el sistema de seguridad social presenta deficiencias que impiden garantizar una población sana, con servicios de alta calidad, eficiencia en la operación, equidad, sostenibilidad financiera y competitividad (Consejo Privado de Competitividad, 2012-2013).

Finalmente, en cuanto al turismo, en 2010 Colombia fue reconocida como “el mejor destino” en la feria “Times Destinations Travel Show” celebrada en Londres, Inglaterra. Por su parte, en el New York Times, el país quedó clasificado en el segundo lugar en la lista de los sitios más interesantes para visitar en 2011 y CNN lo destacó en el 2013 como uno de los mejores sitios para visitar (Cancillería Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014). Lo anterior, convierte al sector turismo en un aspecto potencial a trabajar por el país y todas sus instituciones públicas.

## **1.2 Conclusiones**

El Departamento del Tolima se destaca por su ubicación estratégica en el país, sin embargo, no tiene un sector económico consolidado que dinamice su economía. La falta de políticas y proyectos impiden el crecimiento económico del Departamento y por ende un mayor bienestar social. La situación social del Departamento no se aleja de la realidad de la

población colombiana ya que el desempleo se encuentra en un 9.7%, las vías secundarias y terciarias se encuentran en mal estado, la cobertura de educación primaria del 70%, secundaria del 79%, media del 48% y superior del 36% y la cobertura en salud del 95%. Esto implica que si hay que implementar políticas y proyectos que permitan mejorar los indicadores de bienestar de la población a través del crecimiento económico.

El Departamento tiene una localización estratégica y debe aprovechar los proyectos nacionales de alto impacto que se están desarrollando en parte de su territorio. Asimismo, debe dinamizar los sectores económicos que le permitan crecer y transformar el Departamento. En ese sentido, el sector agrícola no debe seguir dependiendo de commodities y el sector turístico debe aprovechar los grandes atractivos turísticos para posicionar al Departamento dentro de los principales destinos en el país.

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

### 2.1 Antecedentes

El presente capítulo planteará la visión, misión, valores y código de ética para el departamento del Tolima, los cuales permitirán direccionar el planteamiento estratégico que impulsará el desarrollo del departamento y de esta manera generar un impacto positivo en el crecimiento nacional.

La visión es la definición deseada del futuro de una empresa y responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? Al considerar un enfoque de largo plazo, es relevante evaluar la situación actual y futuro de la organización. Por otra parte, no se puede dejar de lado la misión de la organización, la cual es el impulsor de la organización hacia el futuro deseado y responde al interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? (D'Alessio, 2012)

Las definiciones anteriormente descritas proporcionarán la directriz bajo la cual el departamento del Tolima desarrollará sus objetivos y estrategias para alcanzar el éxito y prosperidad deseado con una clara diferenciación en cuanto competitividad. Es importante resaltar que estos aspectos se deben acompañar de valores trascendentales que se convierten en las normas que guiarán la forma de actuar de los integrantes y permitan establecer la filosofía de la organización al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad como lo mencionó D'Alessio (2012).

En este orden de ideas, el código de ética asegurará la convivencia de los participantes; en este caso la población del Tolima, el cual regirá la conducta de los participantes bajo los valores planteados de buena conducta que demuestre que se cuenta con un patrón de accionar claro y conocido, y permita conocer explícitamente sus deberes y derechos. (D'Alessio, 2012)

## 2.2 Visión

El departamento del Tolima en el año 2025 será líder en la industria agrícola, turística y logística a nivel nacional e internacional, caracterizándose por su transparencia en la gestión pública y desarrollo de políticas sostenibles.

## 2.3 Misión

El departamento del Tolima es una entidad territorial que se encarga de proporcionar bienestar y prosperidad a sus habitantes por medio de la implementación de iniciativas y proyectos sostenibles bajo estándares éticos y de transparencia.

## 2.4 Valores

El departamento del Tolima se regirá por los siguientes valores:

- **Transparencia:** claridad en la manera de ser y máxima nitidez en la forma de proceder o actuar. Este valor trae consigo confianza, seguridad y franqueza entre el gobierno y la sociedad.
- **Compromiso:** considera el ir más allá de cumplir con una obligación, puesto que significa entregarse al cumplimiento de las metas y se basa en las convicciones de cada servidor.
- **Respeto:** permite valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto a las diferencias es indispensable para la sana convivencia y el trabajo en equipo, acatamiento a las disposiciones y normas establecidas.
- **Empatía:** Capacidad para ponerse en el lugar de las personas por las que está trabajando y lograr así llevar a cabo proyectos que realmente contribuyan a su mejora.
- **Responsabilidad:** cumplir con los deberes y obligaciones, independientemente de su naturaleza; así mismo, también considera asumir las consecuencias de las acciones y

decisiones tomadas.

- **Equidad:** representa principios éticos y de justicia en la igualdad, lo que permite avanzar hacia una sociedad justa.
- **Solidaridad:** capacidad de actuar como una unidad que denota grado de integración y estabilidad interna. Adhesión de toda la población a una causa común que implica asumir y compartir beneficios y riesgos.
- **Fidelidad:** Que sea capaz de valorar la confianza brindada y así mismo retribuir con resultados, pensar en el bien común sobre todas las cosas.
- **Tolerancia:** saber respetar a las demás personas en su entorno, en su forma de pensar, de percibir y visualizar las cosas, de sentir y lo fundamental está en saber disentir en forma cordial en lo que no se está de acuerdo.
- **Servicio:** Ayudar de manera espontánea, colaborar y contribuir a que la sociedad tenga una mejor calidad de vida y prosperidad.
- **Pasión:** grado de satisfacción imprescindible y esencial por hacer y desarrollar las tareas, este valor contribuye a lograr con éxito las cosas.

## **2.5 Código de Ética**

- Ser eficiente en el uso de los diferentes recursos con que cuenta el Departamento del Tolima para su desarrollo y crecimiento sostenible.
- Impulsar transparencia, por lo tanto no se recibirán ni aceptaran sobornos y de presentarse se investigarán y sancionarán. Existirá comunicación permanente con la sociedad para rendir cuentas de la gestión realizada o información que debe ser divulgada por afectación directa o indirecta y que por tanto concierne.
- Promover la participación, todas las personas del departamento del Tolima tienen el derecho y el deber a participar de la gestión, ya sea de manera personal o a través de sus funcionarios elegidos democráticamente.

- Actuar con honestidad y ética buscando siempre la protección de los intereses del Departamento.
- Parte de la filosofía y prioridad será desarrollar cada actividad con responsabilidad social.
- Velar por el desarrollo y crecimiento sostenible del Departamento por medio de los valores establecidos, siempre primando la justicia, la equidad y el bien común.

## 2.6 Conclusiones

El departamento del Tolima cuenta con bastantes oportunidades para impulsar el desarrollo económico y social debido a su ubicación geográfica, potencial en turismo y actividad agropecuaria. Considerando el potencial en diferentes sectores económicos, el factor humano se convierte en un aspecto trascendental al tener la responsabilidad de liderar el departamento por lo que debe trabajar y construir un esquema de desarrollo sostenible alrededor de estos factores claves para que el impacto deseado se presente a nivel nacional e internacional. Lo anterior, es de gran importancia para que se establezcan claramente los lineamientos que trazarán su futuro y poder alcanzar sus objetivos, siendo éstos el resultado de muchos factores como lo es la educación e inversión pública y privada que desembocarán en mejorar y transformar positivamente la calidad de vida de sus habitantes.

La misión y visión serán el eje que guiará al departamento en todos sus programas. Por ende, la definición de estos dos factores es de gran importancia para que todo aquel que participe directa e indirectamente los conozca y dirija su participación hacia estos. Los sectores público y privado deben actuar coordinados para que ningún esfuerzo sea en vano y cada sinergia en el camino se aproveche eficientemente. El éxito será el resultado de un esfuerzo coordinado por el beneficio común y si el camino es guiado apropiadamente los mayores beneficiados serán todos sus habitantes.

### Capítulo III: Evaluación Externa

Para la evaluación externa se utilizaron varias herramientas para el análisis del ambiente externo del Tolima y así determinar las oportunidades y amenazas que existen en la actualidad para el departamento.

En primer lugar, se desarrollará la Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales de Hartmann y posteriormente, se realizará un análisis competitivo del país basado en la teoría de Michael E. Porter. En tercer lugar se hará el análisis del entorno PESTE y posteriormente se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Finalmente, se realizarán la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR); lo anterior con base en el análisis del departamento del Tolima, sus competidores y principales referentes.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La teoría de Hartmann corresponde al análisis de los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales, en este caso para Colombia.

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

De acuerdo con D'Alessio (2012) quién cita a Hartmann (1978), los intereses nacionales se refieren a la búsqueda de un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados. Para el caso colombiano, los intereses nacionales están establecidos en el plan nacional de desarrollo definido por cada gobierno. En la actualidad el país, a través del Departamento Nacional de Planeación (DNP) está trabajando en el nuevo plan de desarrollo para el periodo 2014-2018. Este plan se realiza con base en las propuestas del plan de gobierno del presidente electo de Colombia, a saber: Juan Manuel Santos, por el periodo 2014-2018.

Los tres pilares del plan de gobierno 2014 de Juan Manuel Santos y que serán incluidos dentro del plan nacional de desarrollo 2014-2018 son: un país solidario que sea incluyente y



ofrezca oportunidades para todos sus habitantes; un país emprendedor que genere empleo y un país sin miedo, sin guerra y en paz (Plan de Gobierno, 2014).

Estos pilares se desarrollarán a través de programas establecidos centralmente por el gobierno nacional, los cuales tendrán un impacto directo en el departamento del Tolima en la medida en que éste aproveche de la mejor manera los aportes y apoyo del gobierno nacional. Los aspectos más relevantes y que tienen mayor impacto sobre el departamento son:

**Eje 1: País solidario, incluyente y de oportunidades:** para lograr este propósito el plan debe enfocarse en los siguientes frentes:

Educación: teniendo como principio que la educación es la base de una sociedad próspera, el plan continuará desarrollando el programa De Cero a Siempre para la educación integral de la primera infancia. Con este programa se atenderán a los 2.4 millones de niños y niñas más pobres y vulnerables del país. Así mismo, se busca que las empresas apoyen el programa e inviertan en Centros de Desarrollo Infantil (CDI) alrededor de sus instalaciones; principalmente porque para mejorar la educación de los niños y niñas se requiere que los padres inculquen principios y valores desde del hogar. Con este programa se busca que las empresas tengan incentivos para que capaciten a los empleados, de tal forma que se pueda transmitir el conocimiento directamente a sus hijos y a sus familiares.

Además, se fortalecerá el Fondo Beca-Crédito para financiar a los mejores estudiantes, con el objetivo de que los mejores elijan estudiar educación y pedagogía para convertirse en maestros excelentes en el futuro. Este programa se realizará con el recaudo del punto del impuesto CREE; el cual recauda aproximadamente \$1.2 billones de pesos al año y está dirigida para la inversión en educación superior.

La realidad, es que la educación en Colombia, tanto en calidad como en cobertura, está por debajo de las metas establecidas por el gobierno nacional. Los resultados en las pruebas PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes), ubicaron a Colombia en el

puesto 62 entre 65 países participantes. Por ende, es de gran urgencia que estos programas planteados por el gobierno generen un impacto real y tangible en la educación. En el caso del Tolima; éste debe beneficiarse de los programas nacionales y trabajar en conjunto con la nación para mejorar los índices de cobertura y calidad de educación.

**Pobreza:** los programas que ha establecido el gobierno y de los cuales el departamento del Tolima también puede beneficiarse son: doble subsidio para el programa Familias en Acción y un seguro de vida por cuatro millones de pesos a las madres cabeza de familia que pertenezcan al programa.

**Vivienda:** los programas incluyen vivienda gratis para los más pobres, para los trabajadores con ingresos entre 1 y 3 salarios mínimos se facilitará ayuda financiera que busca alcanzar más de 200.000 familias para que obtengan subsidios de hasta 25 salarios mínimos y con descuentos en las tasa de interés anual hasta de quinientos puntos básicos. En el campo se mejorará la vivienda rural a 200.000 familias a través del Banco Agrario.

**Salud:** sobre este aspecto, el de mayor influencia para el departamento del Tolima será el trabajo a realizar del gobierno nacional con los departamentos y municipios en un plan de inversiones en los hospitales públicos con el fin de mejorar la infraestructura física, tecnología y ofrecer un mejor servicio para todos los colombianos.

## **Eje 2: Un país moderno, emprendedor y sostenible.**

**Empleo:** la meta del gobierno es reducir la tasa de desempleo al 7.5%; actualmente, la tasa desempleo es de 8.4%. Para ello, se propone crear 2.5 millones de empleos los cuales se buscarán que sean mejor remunerados, más estables y con todas las prestaciones sociales definidas por ley. Las fuentes del empleo serán: 1 millón de empleos en los grandes proyectos de agricultura, en vivienda a través de la construcción de 1.2 millones de viviendas que representarán 1.5 millones de empleos e infraestructura en carreteras de cuarta generación – 4G – que generarán 400 mil empleos.

Infraestructura: para mejorar la infraestructura del país, se adjudicarán las concesiones de cuarta generación, los cuales tienen un presupuesto de \$47 billones de pesos. Dentro de los proyectos más sobresalientes se encuentra la vía Girardot – Puerto Salgar, el cual servirá para mejorar la conectividad vial entre los departamentos de Caldas, Tolima y Cundinamarca, con principal impacto en los municipios de Flandes y Honda ubicados en los departamentos del Tolima, Girardot, Nariño, Guataquí, Cambao, Puerto Bogotá, Puerto Salgar en el departamento de Cundinamarca y La Dorada en el departamento de Caldas.

De acuerdo con la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), el proyecto implica la construcción de dos grandes puentes sobre el Río Magdalena; uno entre Girardot (Cundinamarca) y Flandes (Tolima) y otro entre La Dorada (Caldas) y Puerto Salgar (Cundinamarca). Además, se construirán 190 km de longitud total de vías, de los cuales 22 km corresponden a construcción de vías nuevas (incluyendo 5 km en doble calzada); 135 km de obras de ampliación de vías existentes y 33 km de pavimentación de vías actuales. Adicionalmente, el gobierno cuenta con un presupuesto para vías secundarias y terciarias de \$8 billones de pesos cofinanciados por los departamentos y municipios del país.

Agro: se plantea recuperar el sector agrícola invirtiendo \$5 billones de pesos, en bienes públicos rurales y como mínimo se mantendrán estos recursos cada año para los próximos cuatro años. El presupuesto de inversión del país representa el 12% para el agro comparado con el 6% en el año 2010.

Además, existe un programa de asistencia técnica y desarrollo empresarial de la agricultura familiar que cubrirá a 250 mil productores y campesinos. El gobierno con el propósito de dinamizar las iniciativas agrícolas otorgará créditos con condiciones especiales a los jóvenes que sean emprendedores y deseen trabajar en el sector agrícola.

Industria: se fortalecerán los encadenamientos productivos con las cadenas globales de valor en las regiones del país y por sectores como vivienda, infraestructura y agroindustria.

Además, se creará una línea de fomento a través de FINDETER para adecuación de zonas industriales por entes territoriales y desarrollo de las ZIDES (Zonas Integrales para el Desarrollo Empresarial y Social).

Minas y Energía: en este frente el Gobierno planea combatir la minería ilegal y el contrabando de combustibles. Así mismo, se realizarán contratos de formalización, de gran beneficio para los pequeños mineros informales; siendo este un factor muy relevante en el departamento del Tolima. Inclusive el departamento del Tolima ha sido el piloto para este plan de formalización minera.

Turismo: el plan establece el aprovechamiento del turismo fluvial en el Rio Magdalena, el cual atraviesa el departamento del Tolima.

Comercio exterior: Colombia actualmente ha firmado 6 acuerdos comerciales con Canadá, EFTA, Estados Unidos, Unión Europea, Venezuela y Alianza del Pacífico. Dentro de los planes está lograr que el proceso de comercio exterior se realice en su totalidad electrónicamente e imponer un arancel con tratamiento especial para la agricultura.

Medio ambiente: el Gobierno ofrecerá incentivos financieros y tributarios para las empresas que generen beneficios ambientales como la reforestación, restauración, ecoturismo y la biotecnología.

### **Eje 3: País sin Miedo y en Paz**

Seguridad: el gobierno nacional estableció una estrategia integral de seguridad ciudadana y sus actividades más importantes son: crear bloques de búsqueda con fuerzas élite para los 7 delitos de mayor impacto: robo de celulares, micro extorsión, micro tráfico, fleteo, paseo millonario, contrabando y la minería criminal. Se implementarán sistemas de ciber seguridad nacional para utilizar la ayuda de más cámaras en las ciudades principales y se implementará un programa nacional de prevención del delito “Entre Todos Podemos”.

Como resultado del análisis efectuado, los intereses nacionales se presentan en la Matriz del Interés Nacional (MIN) de Colombia.

Tabla 6  
*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Defensa del país	Ecuador, Perú, Venezuela, Alianza del Pacífico, EEUU*			
2. Bienestar económico		Ecuador, Perú, Venezuela, Alianza del Pacífico, EEUU*		
3. Seguridad (País sin miedo y en paz)	(Ecuador, Perú, Venezuela, Brasil)*			

### 3.1.2 Potencial nacional

Hartmann indicó que el potencial nacional se refiere a la capacidad de un Estado de alcanzar sus intereses nacionales y para ello hay siete elementos (D'Alessio, 2014):

Demográfico: de acuerdo con la proyección del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Colombia cuenta con una población a nivel nacional de aproximadamente 47 millones de habitantes. Bogotá, la capital del país, cuenta con el 16% de participación el total de la población con aproximadamente 7.776.845 habitantes (Dane, 2014).

Geográfico: Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, ya que es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio. Además, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Está cruzada de norte a sur por el principal sistema montañoso: los Andes. Colombia cuenta con 6.342 km de fronteras terrestres, limita con cinco países: por el oriente, con Venezuela y Brasil; por el sur, con Ecuador y Perú, y por

el noreste; con Panamá. De igual manera, posee fronteras marítimas que se extienden al mar territorial y a la plataforma continental.

**Económico:** Colombia ha presentado niveles altos de crecimiento económico en los últimos años considerando la coyuntura de la economía mundial. En el 2009, mientras la economía mundial descendía 0.6%, el país crecía a 1.5% y en 2012 y 2013 se alcanzaron tasas de crecimiento superiores al 4%; cuando el crecimiento mundial estaría por debajo del 3%. En el 2011, el país presentó un crecimiento de alrededor 6.6% y a partir del segundo semestre de 2012 el país empezó a enfrentar procesos de desaceleración; donde se pasó de un crecimiento del 5.3% en el primer semestre a una tasa de 3.1% en el segundo, lo que se tradujo en un crecimiento final del 4.2% para el año (Dane, 2012).

**Tecnológico-científico:** el desarrollo de la tecnología y la ciencia en Colombia es muy limitado. El monto que se destina a estos rubros no es suficiente para que contribuya al progreso social y bienestar económico del país. Este aspecto representa un reto de gran envergadura para el gobierno nacional de turno y los posteriores.

**Histórico-psicológico-sociológico:** Colombia es considerado el país donde las personas son más felices. Si bien, este puede ser un concepto muy subjetivo, esto tiene implicaciones para los habitantes del país; que a pesar de llevar 60 años en un conflicto interno han sabido sobrevivir y desarrollar industrias y sobresalir en algunos sectores. El colombiano tradicional se caracteriza por ser trabajador y recursivo, lo que ha sido bien aprovechado por algunos grandes y pequeños empresarios.

**Organizacional-administrativo:** Colombia está organizada bajo una república unitaria, descentralizada, con entidades territoriales autónomas con el objetivo de ser un estado eficiente en donde exista coordinación. No obstante, en la práctica muchas entidades en Colombia se caracterizan por la burocracia, corrupción, falta de objetivos específicos, poca conciencia ciudadano y coordinación con otras entidades del estado.

Militar: El aspecto militar en Colombia está altamente desarrollado debido al conflicto interno que sufre el país. Esto ha generado que el 3,4% del PIB anual se destine al gasto militar.

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son aquellos que debe realizar una nación para alcanzar sus objetivos. Estos se refieren a la influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contra balance de los intereses y la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2012).

Influencia de terceras partes: de acuerdo con el informe de comercio exterior del DANE, a julio de 2014 el principal socio comercial de Colombia es Estados Unidos, puesto que el 24,8% de las exportaciones se hicieron a dicho país. La figura 10 muestra la participación porcentual del valor FOB de las exportaciones, según el país de destino de enero a julio de 2014 (Dane, 2014).

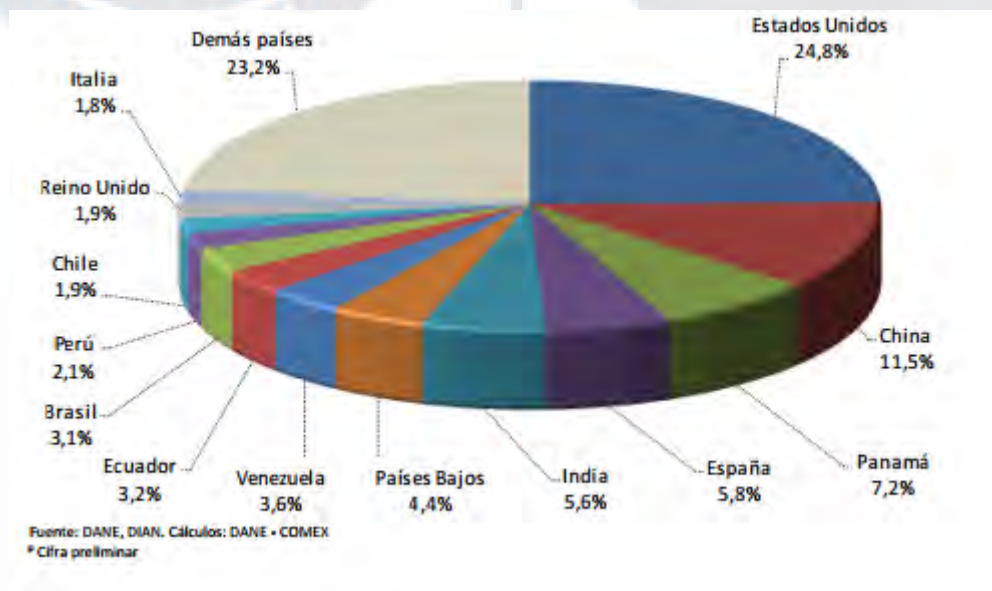


Figura 10 Composición de exportaciones por países.

Recuperado de

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_jul14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jul14.pdf)

La figura 10 muestra que el 60% de las exportaciones está concentrado en Estados Unidos (24.8%), China (11.5%), Panamá (7.2%), España (5.8%), India (5.6%) y Países Bajos (4.4%). Actualmente, Colombia tiene una buena relación con sus socios comerciales, aunque llama la atención el bajo porcentaje con los países limítrofes. A Venezuela se exporta el 3.6%, a Ecuador el 3.2%, Brasil 3.1% y Perú 2.1%, lo cual presenta una oportunidad para los productos de valor agregado nacional. En la tabla 7 se presenta la evolución del destino de las exportaciones en los últimos 20 años.

La tabla 7 muestra que la participación de las exportaciones entre la Comunidad Andina de Naciones (CAN) compuesta por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú han disminuido en el total de exportaciones desde el 17% en el año 2000 hasta el 5% en el año 2014. Así mismo, es importante mencionar la caída en la participación de Venezuela sobre el total, puesto que en el año 2007 llegó a representar el 17% y hoy representa apenas el 4%. Esta caída, se ha presentado principalmente por las políticas restrictivas del gobierno venezolano. Inclusive, las relaciones de Colombia y Venezuela durante los gobiernos de Álvaro Uribe Vélez (2002-2006 y 2006-2010) se deterioraron y estuvieron a punto de iniciar represalias militares.

Tabla 7

*Principales Destinos de Exportación de Colombia (1994-2014\*)*

Destino	1994	2000	2001	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Comunidad Andina de Naciones	13%	17%	22%	8%	7%	7%	7%	8%	6%	6%	6%	5%
MERCOSUR	2%	3%	2%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%
Unión Europea	30%	14%	14%	14%	15%	13%	14%	13%	16%	15%	16%	17%
<b>Principales países de destino</b>												
Estados Unidos	35%	50%	43%	40%	35%	37%	39%	42%	39%	36%	31%	25%
Venezuela	6%	10%	14%	11%	17%	16%	12%	4%	3%	4%	4%	4%
Alemania	10%	3%	3%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Ecuador	4%	4%	6%	5%	4%	4%	4%	5%	3%	3%	3%	3%
Bélgica	4%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Perú	3%	3%	2%	3%	3%	2%	2%	3%	2%	3%	2%	2%
Japón	4%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
México	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%
Resto de países	32%	26%	27%	35%	35%	35%	37%	42%	49%	50%	55%	62%

Nota.\*= Correspondiente a los meses de enero a julio. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones>

Adicionalmente los datos de la tabla 7 permiten concluir la gran importancia de Estados Unidos para el comercio exterior de Colombia debido a que representa el 25% de



este. Sin embargo, se observa que Estados Unidos anteriormente tenía una participación mucho más importante; siendo el año 2000 un año en el que el 50% de las exportaciones del país fueron destinadas a este país.

Colombia tiene varios retos en materia de comercio exterior. El país debe aprovechar el tratado de libre comercio firmado con Estados Unidos para incrementar sus exportaciones, pero así mismo fortalecer su relación con la China e India; con los cuales en el último año han tenido una participación representativa en el intercambio de bienes y servicios.

Lazos pasados y presentes: en general el país mantiene buenas relaciones diplomáticas con el resto de países, siendo una de las banderas insignias del gobierno del actual presidente, Juan Manuel Santos. Persiste el latente conflicto con Nicaragua por la disputa del archipiélago de San Andrés y Providencia; con Venezuela, si bien las relaciones son cordiales se han presentado incidentes por el cierre de la frontera y hay un alto contrabando que afecta la economía de las regiones fronterizas.

Contra balance de intereses: dentro del Plan de Gobierno de Colombia (2014-2018) se destaca el desarrollo de los departamentos situados en el Pacífico colombiano; gracias al impulso y beneficios comerciales que se logren con la Alianza del Pacífico. De acuerdo con la Cancillería colombiana este es un mecanismo de integración conformado por Chile, Colombia, México, Perú. Colombia busca que esta alianza sirva para diversificar las exportaciones, la generación de empleo, el mayor crecimiento económico y la competitividad de las economías (Cancillería Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014).

Conservación de los enemigos: aunque Colombia en este momento mantiene buenas relaciones con la mayoría de países, existe una historia reciente de disputas con Nicaragua, Ecuador y Venezuela. El conflicto armado colombiano, aunque se encuentre en negociaciones para la firma de paz, constituye un tema que genera tensiones tanto con los países limítrofes como con Estados Unidos y la Unión Europea: principalmente por

violaciones de derechos humanos y el narcotráfico. Hasta que Colombia no resuelva su conflicto interno, sus relaciones con otros países también estarán marcadas por esta situación.

### **3.1.4 Influencia del análisis en el Tolima**

Los intereses del gobierno nacional son coherentes con los intereses y necesidades del departamento del Tolima. Así como el país desea incentivar a los emprendedores que generan empleo, para el Tolima también el empleo es una prioridad dado que el departamento se ha caracterizado por tener uno de los mayores índices de desempleo en el país históricamente. Por esta razón, los programas de gobierno enfocados en la construcción de vivienda, carreteras e impulso al agro tienen un impacto directo sobre el departamento.

De la misma manera, alcanzar la paz también debe ser una prioridad para el departamento, ya que en el Tolima hay una fuerte presencia de grupos al margen de la ley que generan inseguridad para sus habitantes y para el desarrollo empresarial. Los programas relacionados con infraestructura, desarrollo del agro, educación y formalización de la minería también influyen en el Tolima de manera directa. La potencialización en competitividad e inversión de los sectores más relevantes del departamento harán que la prosperidad sea alcanzados por los habitantes del Tolima.

El Tolima, al estar localizado en el centro del país no cuenta con ningún conflicto latente con países fronterizos de manera directa, aunque al no estar al lado de los principales puertos de país, el costo del transporte para realizar exportaciones de sus productos aumenta el costo de todos los productos. En ese sentido, Tolima se beneficiará ampliamente por la construcción de la vía Girardot-Puerto Salgar, así como de la culminación de la doble calzada Bogotá-Girardot. Estos desarrollos viales le permitirán al departamento reducir los tiempos de desplazamiento, tanto como para disminuir el costo del transporte de productos como para incentivar el turismo, especialmente proveniente de Bogotá. Así mismo, el proyecto de navegabilidad del río Magdalena será la conexión del departamento con la costa atlántica. Por

ende, la eficiencia en costos de transporte será trasladada directamente al consumidor y se incrementará directamente la competitividad de sus productos.

El análisis tridimensional de las naciones muestra que Colombia está alineada con el departamento del Tolima. En ese sentido, es el departamento el que debe coordinar y aprovechar los programas de gobierno que le permitan alcanzar las oportunidades identificadas.

### **3.2 Análisis Competitivo de Colombia**

De acuerdo con Porter (2013) hay cuatro fortalezas del poder nacional que permiten generar o crear ventajas para competir: las condiciones de los factores, que son los factores de producción de un país tales como los recursos, la infraestructura y los bienes y servicios que le permiten tener ventajas competitivas y sobresalir sobre los demás países. La segunda fortaleza se refiere a las condiciones de la demanda; la cual se refiere al cómo entender las necesidades de los clientes, el tamaño y tendencia de la demanda interna y cómo éste se traslada hacia la demanda externa. La tercera fortaleza se refiere a la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. Finalmente la cuarta fortaleza corresponde a los sectores relacionados y de apoyo, en el sentido de indicar la competitividad de las empresas proveedoras de bienes y servicios.

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

Recursos: en relación con los recursos naturales, Colombia cuenta con grandes fuentes de recursos hídricos y minerales y es el segundo país con mayor biodiversidad del mundo, después de Brasil. Colombia explota una gran variedad de productos mineros, se destaca el carbón que convierte al país en el quinto mayor exportador a nivel mundial.

Adicionalmente, Alviar (2012) señaló que el rendimiento hídrico promedio de Colombia, según el Ideam, es de 63 litros por segundo por kilómetro cuadrado; seis veces mayor que el promedio mundial (10 litros por kilómetro cuadrado) y tres veces mayor que el

promedio latinoamericano (21 litros por kilómetro cuadrado). Los recursos de la minería y del sector energético se han convertido en motor de crecimiento en muchos departamentos del país. La producción minera creció de \$8,300 millones de dólares en 2000 a más de \$45,000 millones de dólares en 2011, lo cual equivale al 12,5% del total de bienes y servicios.

Estos recursos deben ser explotados con responsabilidad ambiental y a través de inversiones en investigación y desarrollo que permitan transformar este sector de la economía en una ventaja competitiva. La responsabilidad social es un elemento clave en cada empresa que pertenezca al sector, dado que la conciencia y el buen actuar frente a los recursos naturales le garantizará la sostenibilidad en el tiempo.

Adicionalmente, tal y como lo indicó Alviar (2012), la debilidad institucional relacionado con las concesiones de títulos mineros, las licencias ambientales y la explotación inadecuada de los recursos naturales pueden llevar a que se produzcan desastres naturales y concentración de la riqueza; aumentando la brecha de pobreza.

En cuanto a la ubicación, a pesar de que Colombia goza de una ubicación estratégica por tener acceso al Océano Pacífico y al Atlántico y su posición entre los países del norte y el sur del hemisferio, la realidad es que las cadenas montañosas dentro del país dificultan el transporte de los productos y el bajo desarrollo en la infraestructura y vías de comunicación encarecen los productos; en consecuencia, el efecto directo es una pérdida de competitividad para el país y sus productos.

Considerando que la infraestructura del país carece de desarrollo y requiere altos niveles de inversión, el gobierno nacional ha invertido importantes recursos en oleoductos y en concesiones para la construcción de vías, como por ejemplo la Ruta del Sol. Estos proyectos pretenden agilizar el transporte entre el centro del país y los puertos más

importantes de Colombia y así lograr que el cliente final valore los productos colombianos y los costos de transportes se transformen en una ventaja competitiva en lugar de un obstáculo.

En cuanto a la infraestructura, Santamaría (2013) indicó que las construcciones portuarias y aeroportuarias en Colombia no tienen la capacidad suficiente para atender el creciente flujo de comercio. En lo que se refiere a temas administrativos, a la calidad y especialización en la producción de bienes y servicios vale la pena resaltar que el sector exportador se ha fortalecido a través de programas para la integración de cadenas internacionales de valor para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Según el mismo autor, uno de los programas es el apadrinamiento a las pequeñas y medianas empresas que son proveedoras de insumos a empresas extranjeras, bajo el cual les transfieren el conocimiento y permiten la inserción de las mismas en la órbita internacional. Éste ejemplo se replica en diferentes iniciativas que fomentan el desarrollo de las PYMES para su inserción adecuada en el mercado nacional e internacional.

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

La firma Raddar en Colombia se encarga de estudiar el comportamiento de las personas frente a los cambios del mercado, Castro & Herrera (2010) mencionaron que en la conferencia decisiones de compra, dictada por Camilo Herrera, determinó que “la estructura de consumo del colombiano promedio está determinada por cinco razones fundamentales: nivel de ingreso, oportunidad de compra – cercanía, capacidad de crédito, razón de compra y poder de la marca” (p.1). Así mismo, indicaron que más del 70% del consumo en Colombia se realiza por necesidad; este consumo corresponde a alimentos, vivienda, educación, transporte y comunicaciones. Los productos que el colombiano adquiere por gusto corresponden a artículos de vestuario y gastos relacionados con cultura, diversión y espectáculo.

Adicionalmente, Castro & Herrera (2010) indicaron que las encuestas sobre dónde compran los bienes de consumo arrojaron los siguientes resultados: tiendas de barrio (46%), grandes superficies (22%), plazas de mercado (10%), sitios especializados (9%), panaderías (5%), vendedores ambulantes (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas.

De acuerdo con el Banco de la República (2014), el crecimiento de la demanda interna en el tercer trimestre del año fue de 7.7%, significativamente superior al proyectado (5.4%). Lo anterior, indica que la demanda interna está jalonando el crecimiento económico. El Banco también informó que la demanda continúa mostrando un fuerte crecimiento en un contexto cercano a la plena utilización de la capacidad productiva. Su utilización dependerá de los resultados futuros de la economía y el manejo adecuado de los fundamentales por parte del gobierno nacional.

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

De acuerdo con el informe de Global Entrepreneurship Monitor Colombia (2013), las condiciones estructurales para el desarrollo empresarial en Colombia son inferiores al promedio de otros países. Lo anterior, se establece como un reto para el país y cada uno de sus departamentos. La creación de empresas es continua, pero pocas de ellas alcanzan sus dos primeros años de vida ya que cierran antes de cumplirlos. Se ha identificado que los principales aspectos que obstaculizan la creación y sostenimiento de una empresa son: la dificultad para acceder a financiación, el bajo nivel de transferencia de investigación y desarrollo, las políticas de gobierno, el bajo nivel de educación y formación, la infraestructura comercial y la apertura del mercado interno. Sobre esto también coincide el diario La República (2014), el cual indicó que lo que más dificulta la creación de empresa en Colombia son los costos de iniciación, los altos impuestos y la falta de preparación de los emprendedores.

En cuanto a la competitividad de las empresas del país, el informe Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos, mostró que para el año 2013, Colombia ocupó el puesto 69 entre 148 países en el índice de competitividad global. El informe señala que el principal problema del país está en el atraso en la innovación de los negocios, ya que no hay desarrollo de bienes y servicios adaptados a procesos productivos eficientes y que sean atractivos para los mercados. (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010). Además, el informe también concluye que los mayores obstáculos para las pequeñas y medianas empresas en Colombia están en la inestabilidad en las reglas de juego para la actividad económica privada, la corrupción de la administración pública y los problemas de la rama judicial. Así mismo, el contrabando también se ha considerado como un factor de alto impacto en los negocios de los empresarios colombianos, siendo el 47.5% afectado por esta práctica.

#### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

El informe nacional de competitividad 2013-2014 concluyó que los países que más crecimiento han tenido en los últimos 50 años tales como Corea del Sur, Singapur, Malasia y China han atravesado un proceso de transformación productiva que les ha permitido innovar y crear nuevos productos. Sin embargo, las prácticas de Colombia han sido contrarias a las de estos países debido a que se ha concentrado en un menor número de productos con un bajo nivel de sofisticación. Lo anterior, se evidencia en que los productos exportados de la canasta familiar los cuales han sido los mismos en los últimos 30 años, a saber: petróleo, café, carbón, flores, entre otros. (Consejo Privado de Competitividad , 2014)

En la actualidad, hay sectores que son conscientes de la dependencia en la exportación de productos commodities y del atraso en la competitividad del país. Por esta razón, el gobierno lanzó una nueva agenda nacional de competitividad, la cual involucra al sector privado y al público. Este informe busca evidenciar las falencias de los sectores insignias del

país para establecer programas y proyectos que sean eficaces y propendan a incrementar la competitividad. No obstante, el informe recomienda que debe haber más coordinación entre todos los ministerios del país y sus departamentos y será base para avanzar en la creación de políticas públicas e incentivar programas que estimulen la competitividad de las empresas en Colombia.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Tolima**

Las condiciones de competitividad de país afectan de manera directa al departamento del Tolima. Los informes de competitividad realizados, sus conclusiones y recomendaciones evidencian que Colombia no ha avanzado en investigación y desarrollo, no ha evolucionado en la producción de bienes innovadores que le permitan sobresalir en los mercados internacionales; situación que también se refleja en el Tolima. Por ende, la organización entre el país y el departamento se establece como un factor relevante para el desarrollo de la región y el país.

De la misma manera, aún persisten altas dificultades en la creación de empresas, lo cual desincentiva el emprendimiento y desarrollo en el país. En ese sentido, el Tolima debe liderar iniciativas que reduzcan los obstáculos que afectan el emprendimiento y estrategias que le permitan sobresalir y ser competitivo a nivel nacional e internacional. Teniendo en cuenta los problemas del país en este aspecto, desde el gobierno departamental se deben desarrollar programas que incentiven la creación de empresas y mejore las condiciones para los empresarios, promoviendo al mismo tiempo a la academia, la investigación y el desarrollo.

## **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

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

Colombia está organizada territorialmente por departamentos, municipios y distritos. En la actualidad hay 1,123 municipios en 32 departamentos establecidos bajo la Constitución



de 1991. Los departamentos son dirigidos por un gobernador y una asamblea de diputados, ambos elegidos por voto popular. La asamblea ejerce el control político sobre la administración departamental. El gobernador hace las veces de representante legal del departamento y se encarga de mantener el orden público y la ejecución de la política económica.

Los departamentos cuentan con autonomía para la administración, planeación y promoción del desarrollo económico y social de su territorio. Adicionalmente, tienen la función de coordinar el accionar de los municipios y servir de intermediarios entre éstos y la nación. En relación con sus fuentes de ingresos; los departamentos obtienen recursos del recaudo de tributos como el del consumo a la cerveza, la gasolina, otras bebidas alcohólicas, los cigarrillos, estampillas, impuesto de registro, de vehículos, entre otros. Adicionalmente, los departamentos obtienen ingresos no tributarios que provienen del sistema de regalías; siendo partícipes del total de ingresos del país.

Recientemente se modificó el sistema de distribución de regalías, dado que el anterior sistema según Cárdenas (2013) generaba inequidad y concentración de los recursos en unos departamentos y el sistema tenía un bajo impacto en el crecimiento, productividad y resultados por la deficiente planeación y ejecución del mismo. El sistema permitió que ocho departamentos que concentraban el 17% de la población del país, recibieran el 80% de las regalías directas durante el periodo 1995 a 2010. Por supuesto, el Tolima no se encontraba dentro de estos ocho departamentos.

El nuevo sistema de distribución de regalías ofrece una gran oportunidad para los departamentos que obtenían menores ingresos comparados con otros departamentos por este concepto. Este nuevo sistema consiste en distribuir los recursos equitativamente. Por este concepto el departamento del Tolima que de 2002 a 2011 en promedio recibió de \$0.8 a \$1.6

billones de pesos anualmente, recibirá a partir de esta nueva reforma de \$1.6 a \$2.4 billones en promedio anual.

Otro aspecto a resaltar en la reforma al sistema de regalías fue que bajo la anterior norma los recursos se utilizaban en su mayoría para gastos de funcionamiento de los Departamentos y Municipios. En cambio, con la reforma los recursos deben ser destinados a proyectos de inversión en diferentes sectores para fomentar el progreso y el desarrollo económico. No obstante, aún no hay elementos que garanticen que los recursos se utilicen principalmente en proyectos productivos y no en solo asistencialismo. Por ende, es posible que nuevos cambios se propongan en el congreso de la república para poder regular la utilización de estos recursos y medir los resultados de cada administrador.

En cuanto a la estabilidad política del país, Colombia tiene un conflicto interno desde la década de los sesenta. Los principales actores de este conflicto han sido: las guerrillas de extrema izquierda y los grupos paramilitares de extrema derecha. La presencia de la guerrilla en el Tolima se concentra principalmente en el sur del departamento. Además, el Tolima es una de las diez regiones en donde se está desarrollando el plan de guerra Espada de Honor, el cual inició en febrero de 2012 con el propósito de debilitar y desarticular a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y al Ejército de Liberación Nacional (ELN). La principal razón por la cual Tolima es un foco de presencia guerrillera es su ubicación geográfica debido a que conecta diferentes zonas del país y su paisaje cuenta con múltiples relieves que permite el resguardo y abastecimiento de los grupos armados al margen de la ley. Actualmente, Colombia está en negociaciones en La Habana para alcanzar la paz, proceso que se espera sea efectivo y en el menor tiempo posible.

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

Colombia en los últimos años ha tenido un excelente desempeño económico al alcanzar un crecimiento sostenido en su producto interno bruto (PIB) y se ha posicionado a nivel

mundial como una economía estable y atractiva para inversionistas internacionales. No obstante, en el año 2013 la industria presentó un decrecimiento en sus resultados, ha crecido por debajo de su capacidad productiva, se enfrenta a problemas de paros y huelgas, y persisten el contrabando y los altos índices de informalidad. Lo anterior, se traduce en grandes retos para el gobierno nacional y sus próximos gobernantes para alcanzar la sostenibilidad.

Durante el primer semestre del 2014, la industria presentó un crecimiento del 3.4%, el cual fue inferior al crecimiento total de la economía y para el cual se espera un repunte al finalizar el 2014. El principal obstáculo para los empresarios está en el aumento en costos lo que disminuye su rentabilidad y su capacidad de competir. Así mismo, factores externos como las tasas de interés de la Eurozona y Estados Unidos, la volatilidad de la tasa de cambio dada la influencia de las decisiones en materia macroeconómica de Estados Unidos y los precios del petróleo; establecen un panorama en el que el sector público y privado debe actuar conjuntamente para lograr tomar las decisiones más acertadas.

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

Demografía: A diciembre de 2013 la población de Colombia era de aproximadamente 48 millones de personas. Esta población, se concentra en su mayoría en pocas ciudades del país, a saber: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. En estas ciudades se encuentra el 30% de la población colombiana y el 44% de los residentes urbanos. Así mismo, Bogotá, capital del país, recibe personas de diferentes partes del país; lo que desemboca en que cada 20 años la ciudad duplique su población.

De acuerdo con lo estipulado en el informe “Análisis de la situación en población para Colombia- Volumen 1” la evolución demográfica en Colombia ha sido positiva, debido al incremento de la esperanza de vida, la caída en las tasas de mortalidad infantil, la caída en las tasas de crecimiento poblacional, la menor fecundidad y el aumento de uso métodos de

planificación (División de América Latina y el Caribe UNFPA, 2012). En consecuencia, la población colombiana tiende en un futuro cercano a envejecerse. Esta población de avanzada edad genera una mayor carga pensional para entes públicos y privados, posibles reformas en la edad a pensionarse y posiblemente un esfuerzo más alto para la población en edad intermedia y joven.

No todas las regiones del país tienen un comportamiento similar en cuanto a demografía. En las zonas urbanas, menos del 30% de la población es menor de 15 años, mientras que en la zona rural este indicador asciende a 36%. Lo anterior podría explicarse por el desplazamiento forzoso de la población activa laboralmente, ya que a causa de la violencia los medios de subsistencia en las áreas rurales son mínimos. Del total de la población desplazada, las mujeres y niños representan el 49%, siendo los mayores afectados de un conflicto que ha persistido en el país por más de 50 años.

En cuanto a la media de edad en la población, el estudio evidenció que los departamentos más atrasados en transición demográfica son: la Costa Atlántica, Magdalena, Córdoba, Cesar, Guajira, Chocó y Cauca. En estos departamentos la edad media es de 25 años, siendo éstos los departamentos que tienen los índices de pobreza y desnutrición más altos del país. La pobreza es un factor clave a reducir mediante política públicas coordinadas entre los entes territoriales y el gobierno nacional.

Pobreza. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) es la entidad encargada de procesar la información estadística de pobreza y desempleo de Colombia. De acuerdo con el Dane (2014) a junio de 2014 el porcentaje de personas en situación de pobreza fue del 29,3%. Lo anterior, afirma que este porcentaje de colombianos tiene ingresos mensuales inferiores al \$208,404 pesos, es decir, menos de \$110 dólares. Así mismo, las personas en pobreza extrema representan el 8,4% del total de la población de

Colombia dado que su ingreso mensual es inferior a \$92,312 pesos, equivalentes a \$45 dólares (Dane, 2014).

Desempleo. El desempleo en Colombia, de acuerdo con el comunicado de prensa del DANE de agosto 2014 fue del 8,9%. Esta tasa ha sido la más baja en los últimos 14 años. Las tres ciudades con menor desempleo en el país de acuerdo al informe del DANE son: Bucaramanga (7,1%), Barranquilla (7,1%) y Cartagena (8,4%). Las ciudades con mayor desempleo son: Armenia (14,7%), Cúcuta (14,6%) e Ibagué (13,8%), esta última es la capital del departamento del Tolima. Sin embargo, el DANE destaca que la brecha entre las ciudades de mayor y menos desempleo ha disminuido, razón por la cual el futuro es esperanzador en este aspecto. En agosto de 2013 la brecha entre la ciudad con menor y mayor desempleo en agosto de 2013 fue de 10,8 puntos y en agosto de 2014 había caído a 7,6 puntos (Dane, 2014).

Es importante resaltar que los sectores que generan mayor empleo son: comercio, restaurantes y hoteles, representando el 26,8%; servicios comunales, sociales y personales, representando el 20,4%; y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca representando el 16,8%. El departamento del Tolima cuenta con un alto potencial en estos sectores, por ende en la medida en que se tomen las decisiones correctas en desempleo contribuirá a que se siga reduciendo hasta alcanzar su tasa natural.

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

En los últimos años el crecimiento del uso de la tecnología de la información en Colombia ha sido sostenido como consecuencia de que los usuarios a internet se han incrementado en los últimos años. Sin embargo, los índices de penetración de los sistemas tecnológicos aún son muy bajos en comparación con otros países emergentes. Según el informe del segundo trimestre de 2014 del Ministerio de la Tecnología de Información y Comunicaciones (MINTIC) en el país sólo el 9.93% de la población tiene acceso a internet.

El departamento del Tolima se mantiene en un promedio hacia la baja; con una población según el DANE de 1, 404,268 habitantes solo el 7.70% con acceso a internet.

El desarrollo de las tecnologías de la información se ha establecido como uno de los principales proyectos del gobierno nacional. Programas como internet en las escuelas rurales, subsidio de tabletas y eliminación de aranceles a equipos de cómputo personales han sido algunas de las acciones dirigidas en los últimos años al crecimiento del índice de uso de las tecnologías de la información. No obstante, el mayor reto está en las áreas rurales puesto que su acceso aún es mínimo y existen amplias diferencias con las cabeceras.

El instituto colombiano para el desarrollo de la ciencia y la tecnología (COLCIENCIAS) lidera varios programas para el desarrollo tecnológico de las regiones. Una de ellos se denomina Locomotora de la Innovación, el cual ha financiado en el Tolima los siguientes proyectos (Colciencias, 2013):

- Generación de tecnologías de producción y pos-cosecha del aguacate has.
- Cultura científica en niños y jóvenes.
- Desarrollo de ventajas competitivas mediante actividades de I+D+I en ocho cadenas del sector agropecuario.
- Mejorar la calidad del cacao.
- Fortalecimiento a empresas y profesionales como principal mecanismo de agregación de valor a productos agroalimentarios.
- Capacidades de la unidad de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.
- Fortalecimiento del proceso académico e investigativo del Conversatorio del Tolima.

El Centro Regional de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Tolima - CPT, es una organización de conocimiento cuyo objetivo es impulsar la competitividad de los sectores productivos del Tolima, para que puedan expandir sus fronteras, incursionar en nuevos mercados y mejorar las condiciones de vida de la población en el escenario de la

globalización. Para ello cuenta con un equipo humano calificado y comprometido que formula, gestiona y ejecuta proyectos de investigación, innovación, información, capacitación, transferencia y difusión de tecnologías blandas.

El Centro de Productividad del Tolima (CPT), es una corporación privada sin ánimo de lucro, creada en julio de 1997, en la ciudad de Ibagué. Son socios del Centro: Colciencias, SENA, Gobernación del Tolima, Asociación para el Desarrollo del Tolima - ADT, Acopi, Andí, Asobancaria, Cámara de Comercio de Ibagué, Corpoica, Universidad de Ibagué, Fenalco, Fibratolima, Serviarroz, Texpinal y Universidad del Tolima (Centro de Productividad del Tolima, 2011).

La Universidad del Tolima como ente educador juega un papel muy importante en el desarrollo tecnológico y científico de la región. El departamento del Tolima continúa siendo a pesar del significativo repunte en los últimos años en uno de los territorios más 'pobres' del país en la producción de ciencia y tecnología. Como en la mayoría de los departamentos de Colombia, los recursos económicos se están enfocando al desarrollo de nuevas tecnologías para el agro y la capacitación de las nuevas generaciones. A pesar de que en el país tradicionalmente se ha explotado la industria agropecuaria y ganadera, el nivel de tecnificación es bajo y los acuerdos de libre comercio con países más avanzados en estos temas, son una seria amenaza para el campesino y la producción nacional.

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

El Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible adoptó la zonificación y ordenamiento de la denominada 'Reserva Forestal', la cual busca garantizar el mantenimiento de los procesos ecológicos, servicios de ecosistemas y zonas de sostenibilidad de recursos naturales (Redacción Ibagué, 2014).

El Tolima históricamente ha sido una zona de explotación minera. Los habitantes de la región argumentan que las últimas sequías sufridas y la contaminación de agua son

consecuencia de las acciones de las empresas que tienen títulos de explotación en el departamento. Según un estudio realizado por la Contraloría General de la República, el 80% de las utilidades de la inversión extranjera directa en el sector minero es devuelto por las compañías multinacionales a sus países de origen, factor que es de gran preocupación dado que las utilidades no son reinvertidas en el país sino migran hacia otros. Este fenómeno, genera otro factor de inconformismo en el departamento: la inequitativa distribución de la riqueza debido a que la gran mayoría está concentrada en unos pocos.

La minería es un negocio poco deseable en Colombia porque la legislación y las instituciones están orientadas a la generación de riqueza de empresas extranjeras, sin considerar los impactos sociales y ambientales que generen, aunque la mayoría de autores aceptan que la industria minera es un importante generador de riqueza que beneficiaría a la región si tuviera un orientación socialmente responsable (Picón, 2014). Por ende, el departamento debe buscar mecanismos para incentivar a las empresas a establecer estrategias de responsabilidad social y de valor compartido en su territorio de influencia, así se generaría la riqueza requerida y el medio ambiente y la población se beneficiarían.



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

Tabla 8

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos.*

Factores	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 El desarrollo de infraestructura vial para conectar el centro del país con los puertos	0.15	3	0.45
2 La culminación exitosa del proceso de paz	0.05	2	0.10
3 Los mayores recursos por su asignación en la reforma al Sistema General de Regalías	0.05	2	0.10
4 La regulación nacional para formalizar la minería en Colombia	0.02	2	0.04
La alta demanda por destinos turísticos ecológicos y fortalecimiento y posicionamiento de la imagen de Colombia a nivel mundial	0.08	3	0.24
5 Los tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y los nuevos a negociarse en el corto plazo	0.15	2	0.30
7 El proyecto de navegabilidad del Río Magdalena	0.10	4	0.40
8 Los incentivos financieros y tributarios para empresas que generen beneficios ambientales	0.05	1	0.05
<b>Amenazas</b>			
1 El riesgo de que no se llegue al acuerdo de paz	0.02	2	0.04
La mala planeación de la reinserción de excombatientes que genere delincuencia común en el área rural y cabeceras	0.03	2	0.06
3 El conflicto de intereses entre la comunidad, el medio ambiente y la explotación de recursos ambientales	0.05	2	0.10
4 La volatilidad de la economía y dependencia al precio de los commodities	0.03	1	0.03
La falta de apoyo del gobierno nacional en el desarrollo y fomento de regulación dirigido al sector agropecuario	0.10	2	0.20
6 Las restricciones y condiciones desfavorables en los Tratados de Libre Comercio	0.04	2	0.08
7 Las alteraciones climáticas inesperadas de alto impacto	0.04	1	0.04
8 El precario desarrollo de la infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria	0.04	1	0.04
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.27</b>

### 3.5 El Tolima y los Competidores

El Consejo Privado de la Competitividad desde el 2007 tiene la tarea de elaborar anualmente el Informe Nacional de Competitividad. Este informe contiene información relevante sobre los factores que influyen en la competitividad del país. El contenido es un análisis de las condiciones de competitividad en distintos frentes, avances, deficiencias y lo que está pendiente por alcanzar. Colombia desde hace varios años está interesado en mejorar estos indicadores pero pese a los esfuerzos y al relanzamiento de la Agenda Nacional de Competitividad en julio de 2012 la nación no ha logrado mucho.

La falta de avances se debe al atraso en requerimientos básicos de la economía, calidad de las instituciones y entidades públicas y privadas, cobertura y calidad en educación, bajos indicadores en salud e infraestructura. Desde hace cuatro años el país no ha visto mejoras en temas de competitividad. El Indicador Global de Competitividad 2013-2014 del Foro

Económico Mundial indica que Colombia en 2009 ocupaba el puesto 69 entre 133 países y ahora se encuentra en la misma posición alejándolo de la visión establecida en el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación: “para el año 2032 Colombia va a ser unos de los tres países más competitivos de América Latina”. (Consejo Privado de Competitividad , 2014)

El estancamiento de Colombia se confirma al compararla con países vecinos de la región. Por ejemplo Panamá entre el 2009 y 2013 pasó del puesto 59 al 40, Perú avanzó 17 posiciones y se ubicó justo encima de Colombia. Ecuador que estaba bastante rezagado subió 34 posiciones y se ubicó justo detrás de Colombia. Estos indicadores demuestran que la Agenda de Competitividad es la única forma de crecer y ubicarla en las primeras posiciones de la región, evitar los riesgos relacionados con el crecimiento económico por la explotación de productos primarios y commodities.

Con respecto al Tolima en la parte de competitividad, de acuerdo con el perfil económico generado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014), los tres principales indicadores muestran que el departamento tiene deficiencias en el desarrollo tecnológico, innovación y eficiencia. Aunque no está entre los peores del país, si hay muchos aspectos para fortalecer y hacer de la región una de las primeras de Colombia. En la Tabla 9, se presentan los indicadores de competitividad del departamento del Tolima.

La producción industrial de Tolima tiene mucha dependencia de los recursos no renovables, con un 25,9% del total en refinación de petróleo y un 25,8% en minerales no metálicos. Con respecto a los productos agrícolas, el plátano es el más importante con el 24,45% de la producción, seguido por el mango con un 13,68%, el arroz es el 60,42% de los cultivos transitorios. La estructura pecuaria se basa principalmente en la crianza de bovinos con un 87,5% y la avícola el 90,1%, la cual se enfoca en gallos y gallinas.

Tabla 9  
*Indicadores de Competitividad del Departamento del Tolima*

<b>Indicador</b>	<b>Variable</b>	<b>Ranking</b>
<b>Cepal</b>	<b>Puesto</b>	<b>10</b>
29 departamentos	Capital Humano	11
5 indicadores	Ciencia y tecnología	17
(CEPAL,2012-2013)	Fortaleza de la economía	13
	Gestión y finanzas publicas	14
	Infraestructura	9
<b>Doing Business</b>	<b>Puesto</b>	<b>2</b>
23 ciudades	Apertura de una empresa	4
4 indicadores	Obtención de permisos de construcción	15
(Banco Mundial,2013)	Pago de impuestos	1
	Registro de propiedad	1
<b>Consejo Privado de Competitividad</b>	<b>Puesto</b>	<b>17</b>
22 departamentos	Condiciones básicas	13
3 dimensiones	Eficiencia	16
(Consejo privado de competitividad, 2013)	Sofisticación e innovación	21

*Nota.* Tomado de: Consejo Privado de Competitividad, Informe nacional de Competitividad 2013-2014.

El café y sus derivados ocupan el 57,4% de los principales productos de exportación en el departamento y el principal destino son los Estados Unidos. Aunque el arroz sea el principal cultivo transitorio, es el producto agrícola que más se importa.

El turismo es una industria con poca explotación y muchas oportunidades de crecimiento, los restaurantes y hoteles solo generan el 4,6% de PIB de Tolima. La tabla 10 presenta la distribución del Producto Interno Bruto en 2013 para el departamento del Tolima.

Tabla 10  
*Distribución del PIB del Departamento del Tolima.*

<b>Sector</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicios Financieros	11,2%
Servicios Sociales, comunales y personales	21,0%
Industria Manufacturera	8,3%
Minas y canteras	10,6%
Derechos e impuestos	5,8%
Comercio y reparación	6,5%
Construcción	10,9%
Agropecuarios	12,3%
Transporte almacenamiento y comunicaciones	6,1%
Electricidad, gas y agua	2,8%
Restaurantes y hoteles	4,6%

*Nota.* Tomado de: MinCIT. (07 de noviembre de 2014). Perfil económico: Departamento de Tolima.

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

La dependencia del Tolima de los productos primarios y recursos los hace dependientes a empresas que ofrecen servicios de transporte y manipulación de productos derivados del petróleo y minerales. Alzas en los precios del transporte o problemas en oleoductos afectan la competitividad de la región. El alza en los precios de los insumos para la agricultura tiene un impacto directo en los precios finales de las frutas y verduras, los acuerdos de libre comercio sumados a los subsidios a la agricultura de otros países amenaza la salida de productos agrícolas de exportación.

Los contratistas que desarrollan la infraestructura en el país amenazan el desarrollo del Tolima, aunque en los últimos años los procesos de contratación estatal se han blindado para

evitar desfalcos y fraudes, el atraso en obras de infraestructura impacta directamente en el plan de desarrollo del departamento. La inversión de los operadores turísticos, empresas de transporte terrestre y aéreo, cadenas hoteleras en la región, es un factor clave para la competitividad de la industria turística.

Teniendo en cuenta que el Departamento del Tolima es una institución pública se debe regir por las reglas de contratación estatal. En ese sentido los contratos estatales son estándares e imponen las condiciones más favorables para el Estado. Por ende, si bien el Tolima necesita algunos proveedores específicos para explotar sus recursos y transportarlos, el poder de negociación de estos es bajo, ya que por las mismas reglas de contratación, se deben hacer convocatorias públicas y escoger los proveedores bajo criterios públicos.

De igual manera, el poder de negociación de estos es bajo porque no se requiere de proveedores que funcionen bajo un monopolio. Es decir, para los servicios que el Tolima necesita hay varios proveedores que prestan el mismo tipo de servicio. Razón por la cual, si los proveedores no están a la altura, hay varios caminos para reemplazarlos.

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

Las exportaciones tienen riesgos relacionados con la tasa cambiaria ya que impacta en el precio del producto final tolimese. Los compradores siempre tienen la opción y el poder de escoger el producto que más les convenga. La decisión de cambiar los hábitos de consumo de productos cárnicos hace que la amenaza de perder mercado sea real. Las carencias logísticas al no poseer puertos y carreteras adecuadas la hacen poco atractiva para sus habitantes y clientes.

En ese sentido, el poder de negociación de los compradores es alto, ya que los productos del Tolima tienen poco nivel de diferenciación. Por lo tanto, los compradores tienen el poder de decisión sobre la compra. Esto implica que el Tolima debe esforzarse por

diferenciarse y también está sujeto a los cambios en los precios determinados por las fuerzas de oferta y demanda.

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

Para los principales productos de la industria que son el petróleo y minerales no hay sustitutos con la misma efectividad que puedan sustituirlos en el corto plazo. Los productos agrícolas pueden ser sustituidos por unos más baratos sembrados en otros departamentos de Colombia o simplemente importados en marco de los acuerdos de libre comercio que ha suscrito el país. La cría de bovinos gradualmente está siendo sustituida por el consumo del cerdo. En lo que respecta a la industria turística si no se continúa desarrollando adecuadamente seguirá siendo sustituida por otros destinos nacionales e internacionales. Por ende, la amenaza de los sustitutos es alta.

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

En el área pecuaria en el contexto nacional no se ve la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, a diferencia del internacional, que debido a nuevos acuerdos de libre comercio y precio del dólar pueden abrir la entrada de nuevos competidores. El arroz siempre está amenazado por la entrada de nuevos países productores de talla mundial. En el turismo, el concepto de marca regional hace que nuevos jugadores entren a captar turistas en busca de experiencias. En este sentido, la amenaza de los entrantes es alta.

### **3.5.5 Rivalidad de las regiones competidoras**

Al encontrarse el departamento del Tolima en el centro del país la desfavorece en términos de costos logísticos en comparación con otros departamentos. Bogotá aunque está cerca de Ibagué en la región central, por ser la capital genera gran parte de PIB colombiano. La producción bovina está liderada por otros departamentos más fuertes, pero en la cría de

porcinos hay una oportunidad de competir y llegar a ser los primeros. La falta de vías, puertos fluviales y zonas francas pone en desventaja al departamento del Tolima.

### **3.6 El Tolima y sus Referentes**

Los referentes para el Tolima son los mejores Departamentos o sus equivalentes en el mundo que tienen un alto desarrollo económico, buenos indicadores económicos que les permiten tener inversiones en servicios públicos e infraestructura de transporte, que exportan productos agrícolas y que tienen un buen nivel de cobertura y calidad en educación y salud.

Sin embargo, para que sea coherente la comparación con el Tolima se escogieron lugares que siembran productos similares al Tolima y que tienen un entorno similar. En ese sentido, se seleccionaron como referentes el estado de Texas en Estados Unidos, de producción que en cierta medida similar para que la comparación sea coherente. En ese sentido, se escogieron los siguientes lugares: Texas, porque es el segundo Estado con mejor desarrollo económico de Estados Unidos, la Región de Araucanía en Chile y el Estado de Aguascalientes en México.

El estado de Texas tiene una alta producción agrícola, es el que más produce algodón, semilla de sorgo, melones, repollo, espinacas y productos lácteos en Estados Unidos y que el más cabezas de ganado tiene. Adicionalmente, produce maíz, trigo, heno, arroz, avena, maní (cacahuete), nueces pacanas, soja (soya), frutos cítricos, lechugas, remolacha azucarera, caña de azúcar, zanahorias, tomates, patatas (papas) y cebollas. Su extensión es de 696 241 km<sup>2</sup> y tiene una población de 24,7 millones. Los indicadores de Texas son muy buenos por el alto desarrollo económico que ha tenido en las últimas décadas. En 2010, su Producto Interno Bruto se situó en US\$ 1.153.100 millones y su PIB per cápita era de US\$ 45.940.

La región de Araucanía está ubicada al sur de Chile, Temuco es la capital y está ubicada a 670 km de Santiago. Se extiende desde las altas cumbres de la Cordillera de los

Andes hasta el Océano Pacífico y la superficie total de la región es de 31,842, km que representa 4,2% del territorio chileno.

La población de Araucanía asciende a 869,535, el 68% es urbana y 32% rural. La agricultura es una de las principales actividades de la región, destacándose los cultivos tradicionales de cereales como trigo, avena, cebada y raps, adicionalmente la papa y el lupino. Todos los anteriores, excepto la papa, representan las mayores superficies del país. Los bovinos son el rubro más importante de la producción pecuaria. En los últimos años la actividad forestal se ha incrementado especialmente la plantación y coseche de pino y eucalipto.

Es estado de Aguascalientes en México, se ubica en el centro-norte de país, no tiene salida al mar y su superficie representa en 0,3% de la nación. Alrededor de 60% de la superficie tiene un clima templado semiseco y el resto templado subhúmedo y semicálido seco. Tiene una población de 1, 213,445 habitantes, aproximadamente el 48% son hombre y el 52% restante mujeres. El estado se distingue por su intensa actividad industrial, ganadera y comercial. Cuenta con importantes vías de comunicación que lo conectan con las principales zonas económicas de México.

Las actividades primarias del estado de Aguascalientes son la agricultura con la siembra de trigo, soya, sorgo, frijol, chile verde, chile seco, tomate, alfalfa, ajo y aguacate. Ganadería vacuna, equina, lanar, caprino, porcino, mular y asnar. La minería con industria de cemento, cal, oro, plata, estaño y plomo. Según la secretaria de Economía el estado aporta 1,1% PIB nacional. Según el Instituto Mexicano para la Competitividad ([imco.org.mx](http://imco.org.mx)), Aguascalientes ocupó el tercer puesto en el índice de competitividad estatal. Este índice mide la capacidad que tienen los estados para atraer y retener talento e inversiones.



### 3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

El análisis de la organización y sus competidores se basa en el Índice Departamental de Competitividad (IDC) medido por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (CEPEC). Este índice tiene el objetivo de medir diferentes aspectos que inciden sobre el nivel de competitividad de los departamentos en Colombia. El IDC 2013 está organizado en tres factores: condiciones básicas, eficiencia y satisfacción e innovación. En cada factor se identificaron sub-factores de éxito que miden la competitividad de cada departamento.

Las condiciones básicas son factores de éxito fundamentales para que el departamento pueda alcanzar altos niveles de competitividad a largo plazo. Los factores de éxito de este grupo son: institucionales, infraestructura, tamaño de mercado, educación básica y media, salud y medio ambiente. La eficiencia mide que se estén asignando adecuadamente los recursos a diferentes mercados y la existencia de capital humano para suplir las necesidades del sector productivo. Se incluyen dos factores de éxito: educación superior y capacitación, y eficiencia de los mercados. Finalmente el grupo de sofisticación e innovación, que se refiere a la capacidad de los departamentos de producir bienes y servicios de alto valor agregado, fortalezas empresariales y esfuerzos en ciencia tecnología e innovación.

#### Factores de Éxito.

- **Institucionales:** Mide si las instituciones públicas y privadas protegen adecuadamente los derechos de propiedad, definen marcos legales transparentes y justos, luchan contra la corrupción, buscan el bienestar común y cuentan con un potencial de crecimiento económico a largo plazo.
- **Infraestructura:** su propósito es buscar si el departamento cuenta con una adecuada infraestructura logística y de transporte que reduzca costos y mejore la competitividad de las empresas de la región. Además, revisa si la infraestructura

de la información y las comunicaciones mejora la conectividad y funcionamiento de diferentes sectores económicos. La calidad y desarrollo de los servicios públicos están dentro de este factor de éxito.

- Tamaño del mercado: un tamaño de mercado interno y externo grande permite a un departamento aprovechar la economía de escala en la producción de bienes y servicios. Así mismo, mide la habilidad exportadora de cada uno.
- Educación básica y media: el nivel educativo de la población tiene relación con el crecimiento económico de un departamento. Este factor de éxito mide el desempeño en términos de calidad y cobertura de la educación básica y media.
- Salud: una población activa sana puede alcanzar niveles de productividad más altos. Las secretarías encargadas de cada departamento, son responsables por la calidad y cobertura en salud.
- Medio Ambiente: inversión que realizan los departamentos en manejo ambiental, en prevención y atención de desastres.
- Educación superior y capacitación: cobertura y calidad en educación superior, técnica y tecnológica permite mejorar el aparato productivo.
- Eficiencia de los mercados: eficiencia de los mercados de bienes, laboral y financiero.
- Sofisticación y diversificación: se revisa en nivel de sofisticación y diversidad de las exportaciones e iniciativas departamentales que promuevan el desarrollo productivo.
- Innovación y dinámica empresarial: capacidad y calidad de la investigación científica, existencia y promoción de mecanismos para la propiedad industrial.

A continuación se muestran las matrices (Tabla 11 y 12) y graficas (Figuras 11 y 12) radiales del perfil competitivo y referencial. Para la elaboración de la matriz del perfil

competitivo se tuvieron en cuenta los Departamentos fronterizos con el Tolima por sus similitudes geográficas, políticas y económicas. Huila, Quindío y Cauca tienen condiciones y una producción parecida al Tolima, lo que los convierte en competidores directos.

### **3.8 Conclusiones**

El entorno externo que rodea al Tolima está condicionado por el Plan de Gobierno Nacional 2014-2018, el cual tiene tres pilares importantes, los cuales están alineados con las necesidades internas del Tolima, por lo que es fundamental que el departamento participe activamente de los programas del gobierno nacional ya que si llegan a su culminación exitosa generarán gran impacto en el desarrollo y la economía del Tolima. Los programas nacionales que mayor impacto tendrán en el Tolima incluyen la construcción de los diferentes proyectos viales que brindarán conectividad entre este y los demás departamentos; adicional, estos proyectos tendrán alto impacto al generar empleo en la región. Por su parte, las negociaciones del proceso de paz tendrán un gran efecto para el Tolima, pues actualmente hay presencia guerrillera.

El departamento debe aprovechar los recursos naturales que tiene Colombia y su ubicación estratégica que le permite acceder al Océano Pacífico y al Atlántico. Sin embargo, en Colombia la competitividad es baja ya que el país no ha avanzado en investigación y desarrollo, no ha evolucionado en la producción de bienes innovadores que le permitan sobresalir en los mercados internacionales; situación que también es reflejada por el Tolima. De esta manera, Colombia y el departamento deben unir esfuerzos para aprovechar sus recursos y los Tratados de Libre Comercio que se han firmado con otros países. El entorno externo del Tolima ofrece muchas oportunidades como el desarrollo de la infraestructura vial para conectar el centro del país con los puertos, la navegabilidad del Río Magdalena, la culminación exitosa del proceso de paz, la alta demanda por destinos turísticos naturales y

cambio en la imagen de Colombia y los Tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá y desde 2013 con la Unión Europea y los nuevos a negociarse en el corto plazo. Así mismo, el entorno externo plantea una serie de amenazas mencionadas anteriormente que impactan negativamente el desarrollo del departamento, por lo que el saber aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas será la labor más importante del departamento del Tolima.

Tabla 11  
*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores de Éxito	Peso	Tolima		Huila		Quindío		Cauca	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Inversión en servicios públicos e infraestructura de transporte	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	1	0.15
2 Exportación de productos agrícolas con valor agregado	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
3 Cobertura y calidad de la educación básica, media y superior	0.20	2	0.4	3	0.6	4	0.8	3	0.6
4 Cobertura y calidad de la salud para el bienestar de los habitantes	0.20	2	0.4	3	0.6	3	0.6	2	0.4
5 Explotación eficiente del medio ambiente para el desarrollo del turismo	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3
6 Inversión en innovación y explotación de la industria agrícola	0.20	1	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.65</b>		<b>2.8</b>		<b>2.55</b>		<b>2.05</b>

Es fundamental que Colombia entienda la importancia de avanzar en la agenda de competitividad que se impuso desde que se creó el sistema, no sólo porque el país se está quedando rezagada frente a aquellos con los que compete, sino porque es esta la única forma como el país podrá ser más próspero.

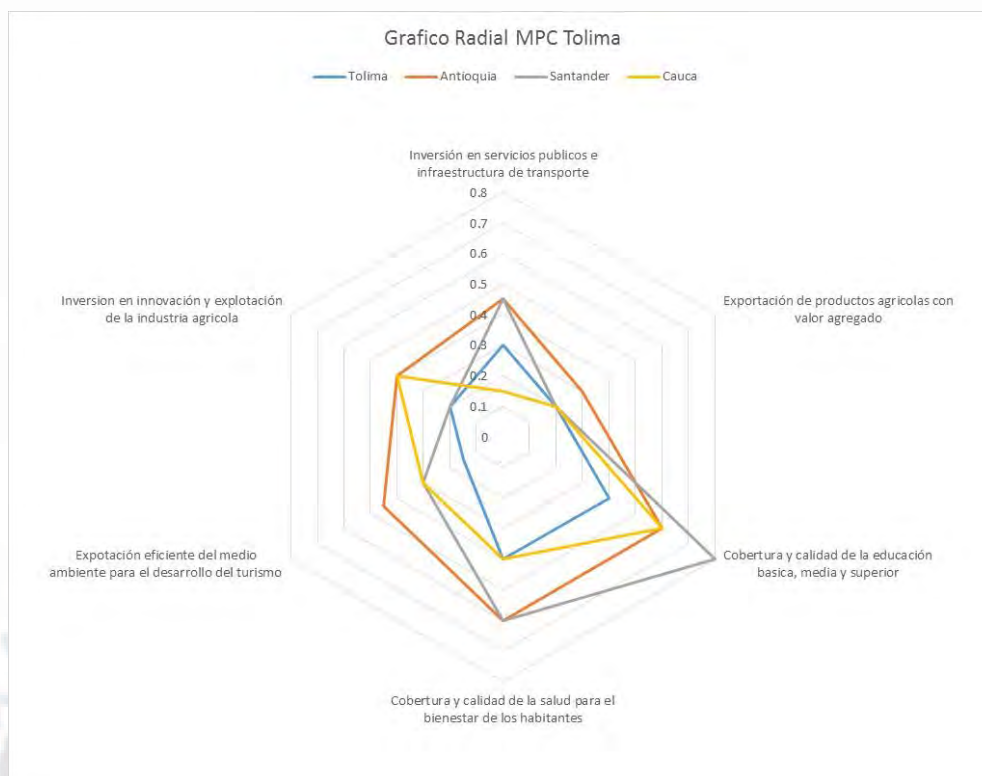
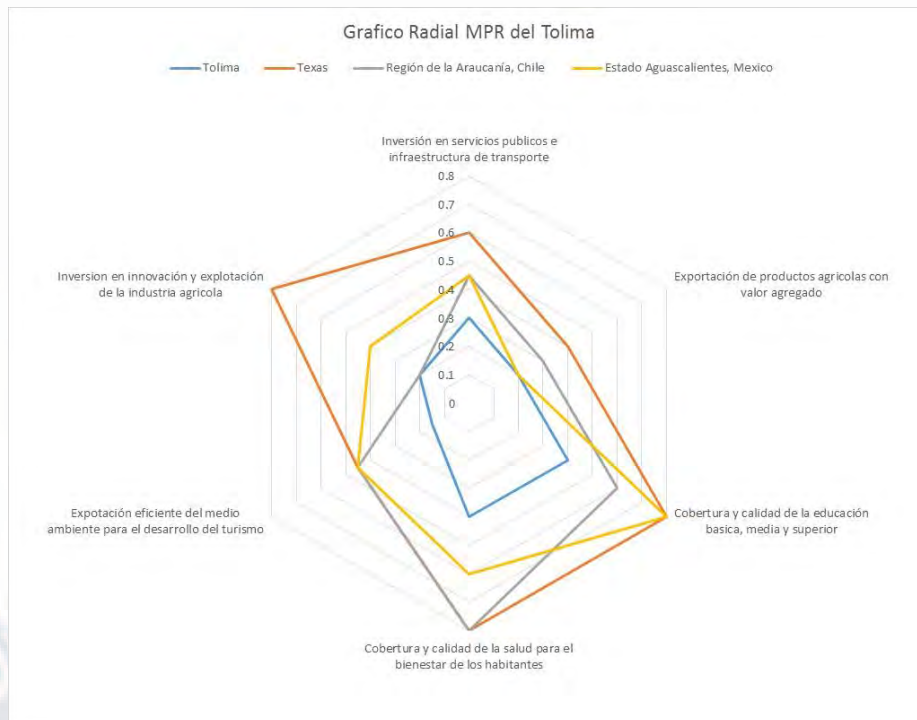


Figura 11. Gráfico radial MPC del Tolima

Tabla 12

Matriz del Perfil Referente.

Factores de Éxito	Peso	Tolima		Texas		Región de la Araucanía, Chile		Estado Aguascalientes, Mexico	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Inversión en servicios públicos e infraestructura de transporte	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45	3	0.45
2 Exportación de productos agrícolas con valor agregado	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2
3 Cobertura y calidad de la educación básica, media y superior	0.20	2	0.4	4	0.8	3	0.6	4	0.8
4 Cobertura y calidad de la salud para el bienestar de los habitantes	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8	3	0.6
5 Explotación eficiente del medio ambiente para el desarrollo del turismo	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6 Inversión en innovación y explotación de la industria agrícola	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2	2	0.4
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.65</b>		<b>3.85</b>		<b>2.8</b>		<b>2.9</b>

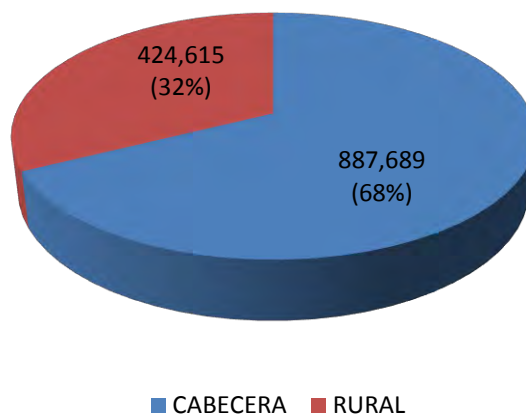


*Figura 12.* Gráfica radial MPR del Tolima

## Capítulo IV. Evaluación Interna del Departamento del Tolima

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El departamento del Tolima fue creado jurídicamente por medio de la Ley número 1 de 1908. La capital del departamento es la ciudad de Ibagué y existen 47 municipios adicionales, los cuales en su totalidad comprenden un territorio 23,582 km<sup>2</sup>. El departamento limita con los departamentos de: Caldas, Cundinamarca, Huila, Cauca, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca. Su extensión geográfica y ubicación estratégica le permite contar con diversos pisos térmicos, fauna y flora. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la población del departamento establecida por el censo del año 2005 era de 1,312,304 habitantes. En el año 2014 el DANE proyecta 1,404,262 habitantes en el departamento del Tolima. Asimismo estableció que la proporción entre población rural y ciudad (cabecera) era la reflejada en la figura 13:



*Figura 13.* Población censo 2005, Tolima.

Adaptado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>

Las principales actividades económicas de la región son: las actividades agropecuarias, el turismo, los servicios y la industria. Adicionalmente, cuenta con pequeñas zonas en las que existe extracción minera formal e informal. Los recursos hídricos son variados en tamaño y en características; siendo el río Magdalena el de mayor importancia para el departamento

dado que lo atraviesa totalmente y es un canal de comunicación con el país y con el mundo a través de su desembocadura en el Océano Atlántico.

El presente capítulo pretende realizar un análisis interno del departamento en todos los aspectos estratégicos de la entidad territorial. Según D'Alessio (2012-2013) “la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar debilidades” (p. 170). En consecuencia, se espera que el desarrollo de esta evaluación finalice en la identificación de oportunidades para el departamento y sus habitantes.

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

El departamento administrativamente está liderado por un gobernador electo por voto popular para un periodo de tres años, sin derecho a reelección en el siguiente periodo. Actualmente, el gobernador del Tolima es el señor Luis Carlos Delgado Cañón, quien fue elegido para el periodo 2012-2015. El departamento está dividido según la información en la página web de la gobernación del Tolima en dependencias, secretarías, departamentos administrativos, entidades departamentales y de control.

Según la Constitución de Colombia de 1991 en el artículo 298 establece que:

Los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución. Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, 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 (p. 200).

En consecuencia, cada departamento cuenta con facultades propias para actuar independientemente y desarrollar políticas nacionales y departamentales de beneficio general para sus habitantes. La coordinación entre cada entidad territorial del departamento, a saber: municipios y corregimientos, será fundamental para el éxito en la implementación de



estrategias dirigidas al desarrollo, promoción de la innovación y mejora de la competitividad.

El departamento del Tolima, pondera la importancia de la calidad en la gestión pública, la oportunidad y transparencia en la información, el control y vigilancia de cada órgano del gobierno departamental y el soporte en la tecnología para mantener altos estándares en eficiencia y efectividad en las actividades de influencia del departamento. El trabajo en equipo emerge como un factor esencial para la puesta en marcha de iniciativas nacionales y gubernamentales. La representación del departamento ante el congreso nacional está dada por elección popular y para el periodo 2014-2018 la composición elegida por el departamento fue de seis representantes a la cámara. Adicionalmente, sobresale que en el senado de la república se eligieron dos senadores tolimenses, a saber: Jorge Robledo y Rosmery Martínez.

Para el periodo 2012-2015 el departamento del Tolima establece el plan de desarrollo “Unidos por la grandeza de Tolima” (pp.38-39), el cual considera los siguientes ejes:

1. Enfoque poblacional con garantía de derechos humanos
2. Oportunidad para todos y todas en el campo y la ciudad
3. Oportunidades para el crecimiento y la competitividad
4. Ambiente Sano y Sostenibilidad
5. Institucionalidad para fortalecer la unidad de los Tolimenses
6. Alianza para la construcción de una región líder

Los seis (6) ejes consideran aspectos a mejorar en todo el departamento dentro de los cuales se destacan: la importancia en el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes, las condiciones de vida de la población en áreas rurales y en cabeceras (ciudades), un enfoque estratégico para el desarrollo de los sectores más productivos del departamento, la sostenibilidad del medio ambiente, el respeto y confianza hacia los servidores públicos y las

instituciones del estado y la unión de todas las capacidades de la población del Tolima y sus empresas para posicionar al departamento en un lugar privilegiado a nivel nacional (Plan de desarrollo 2012- 2015, pp.38-39).

El fortalecimiento de la credibilidad, transparencia y eficiencia en las instituciones públicas en Colombia es un aspecto a considerar por toda administración pública, debido a que la inoperancia en la gestión pública y los constantes escándalos por la inadecuada utilización de recursos e influencias con intereses privados han creado una percepción negativa en los habitantes del país. Es así, que según la Corporación Transparencia por Colombia (2013) el índice de percepción de corrupción 2013 global posiciona al país en la posición 94 sobre 177 países. Es decir, el país se encuentra bastante alejado de las mejores prácticas institucionales que garanticen una gestión pública eficiente y transparente. La impunidad emerge como el aspecto más influyente para que el índice de corrupción no sea satisfactorio y alcance por lo menos el promedio de los países de América Latina; a pesar de los avances normativos y el establecimiento y aprobación de un estatuto anticorrupción.

El último informe realizado para medir el índice de transparencia departamental realizado durante el periodo año 2008-2009, el departamento del Tolima se ubicó en la posición 15 entre 32 departamentos en el país; al evaluarse la visibilidad, la institucionalidad, los controles y sanciones. El aspecto que obtuvo la menor calificación en el departamento del Tolima fue la institucionalidad; la cual consideraba los procesos de contratación pública, el monitoreo de los contratos de obra, comités de estudio previo antes de comprometer recursos públicos, pocos proponentes en licitaciones públicas y algunas ocasiones contrataciones directas. La visibilidad evaluó aspectos de comunicación efectiva de información, rendición de cuentas, adecuada atención al ciudadano y sitios web interactivos y con información pertinente. El Tolima obtuvo una calificación baja en este aspecto, lo que indica que existe un amplio camino para mejorar la comunicación y difusión de información al ciudadano.

Finalmente, el aspecto positivo a destacar fue la evaluación de los controles y sanciones, los cuales obtuvieron una calificación del 95/100 al considerarse la efectividad en los mecanismos de sanción y control y veeduría ciudadano. No obstante, la calificación positiva, la percepción en control y sanción a nivel nacional es negativa debido a la no resolución de casos por parte del sistema jurídico y a la presencia de impunidad como factor común en estas decisiones tardías.

El perfil de un líder elegido por voto popular es fundamental para el éxito en el desarrollo de la gestión pública en cualquier entidad territorial. Al considerar las condiciones de dificultad en aspectos políticos, económicos y sociales que atraviesa el país y en consecuencia muchos departamentos, la persona que ocupe el cargo de gobernador del departamento del Tolima debe contar con valores, competencias gerenciales y motivacionales, carisma e ideas innovadoras. El liderazgo debe ser motivacional y capaz de cambiar comportamientos y lograr que su equipo de trabajo desarrolle al máximo sus competencias y transforme la realidad en las metas establecidas.

La experiencia gerencial y el grado de escolaridad del líder y su equipo de trabajo es fundamental para la creación e implementación de cualquier estrategia dirigida al desarrollo del departamento. Es muy importante que este equipo de trabajo cuente con personal capacitado, conocedor de las necesidades y falencias del departamento, con experiencia laboral previa en entidades públicas y privadas, valores alineados con los establecidos por el departamento, bilingüismo y un alto grado de compromiso en el desarrollo de sus labores. Es importante que cualquier sesgo político sea eliminado y todos se unan para poner en práctica un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo que busque el mayor beneficio social, económico y político para el departamento.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

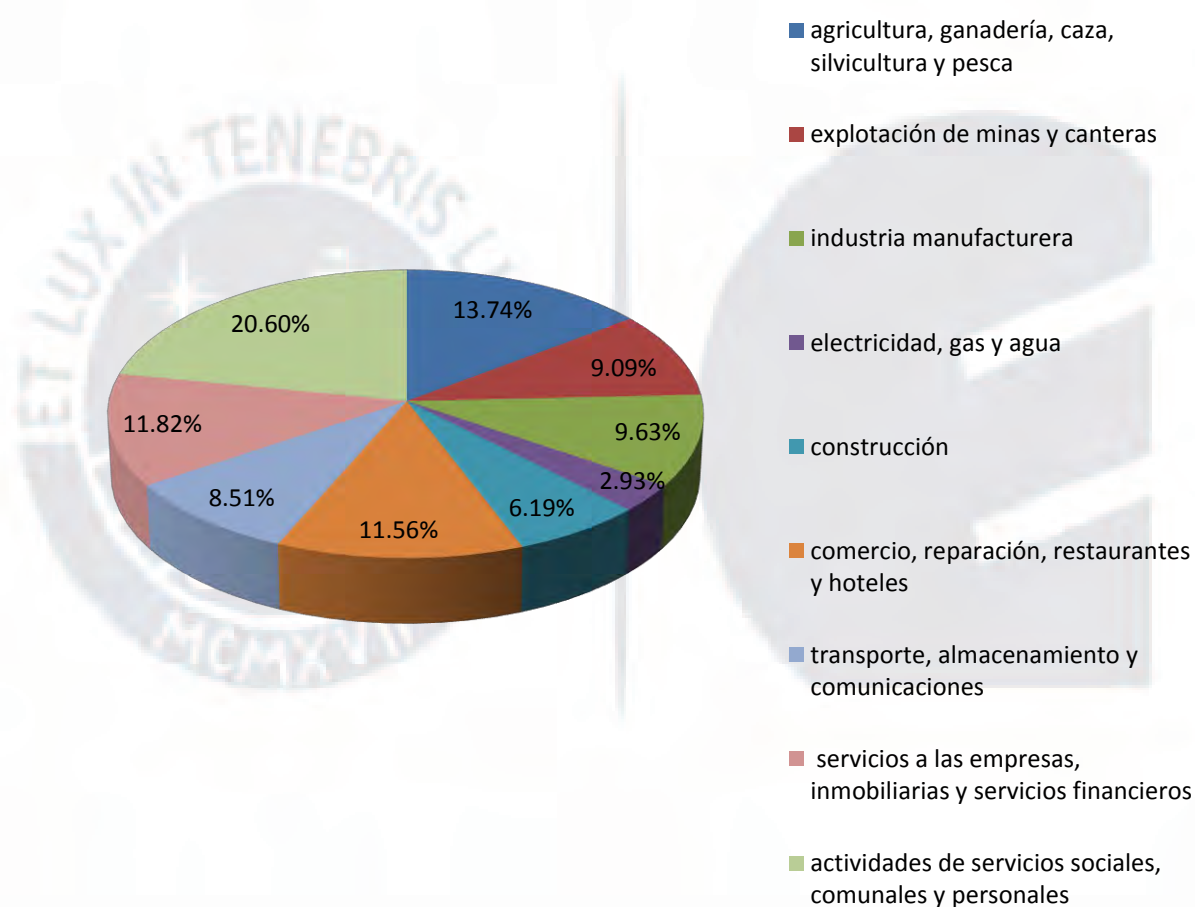
El marketing se convierte en un aspecto fundamental para el desarrollo y competitividad del departamento y sus instituciones. Los elementos definidos para analizar la estrategia de marketing de cualquier institución del Tolima está definido por las “4 P’s”; producto, precio, plaza y promoción. Cada aspecto de las “4 P’s” es de vital importancia para el establecimiento de cualquier tipo de estrategia. No obstante, para el marketing de servicios se ha extendido según Lovelock y Wirtz (2009) a “8 P’s”, a saber: producto, precio, plaza, promoción, entorno físico, proceso, personal, productividad y calidad. Este nuevo enfoque considera ocho elementos claves dentro de la empresa que deben funcionar paralelamente y en coordinación para el éxito de cualquier estrategia de marketing.

Los productos y servicios por grupos más representativos en el departamento del Tolima según el informe del DANE (2012 provisional) son: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (13.8%), establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (11.8%) y comercio, reparación, restaurantes y hoteles (11.6%). A continuación en la figura 14 se muestra la distribución según contribución al PIB para el año 2012.

En las actividades agropecuarias se destaca la producción de arroz, ajonjolí, sorgo, café, algodón, caña panelera, soya, maíz, tabaco, yuca y frutales, la ganadería vacuna, porcina y pesca fluvial. En las actividades industriales se destaca la industria de alimentos, bebidas y tabaco, y en la explotación de minas el petróleo y el oro.

El precio de todos los productos y servicios del departamento se establece por el libre mercado. Es relevante destacar que los precios de los productos agroindustriales varían en el año según las condiciones climáticas y su disponibilidad en cada centro de acopio. Es así, que la oferta y la demanda establecen los precios de estos productos, pero en muchos casos los mayores afectados son los productores porque sus costos permanecen fijos y la inestabilidad

del precio de venta en muchos casos genera pérdidas. Así mismo, el precio internacional de las materias primas en los últimos meses ha decrecido principalmente en carbón, petróleo y café, siendo las exportaciones de café y petróleo las que mayor impacto presentan en el departamento y en consecuencia los ingresos del departamento registran constantes caídas en términos constantes (Fondo Monetario Internacional, Septiembre 2014, p.3).



*Figura 14.* Distribución del PIB por grupo de productos y servicios (2012).  
Adaptado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>

La inflación anual de Colombia en el año 2013 fue del 1.94% y a Julio de 2014 se posicionaba en el 2.89%. Por su parte, en la capital del departamento del Tolima: Ibagué, la inflación anual se posicionó en 2013 en 1.34% y a Julio 2014 en 3.03% respectivamente, como se presenta en la figura 15. En el año 2013 la ciudad de Ibagué se encontró por debajo de la inflación nacional en 60 puntos básicos, principalmente por la estabilidad en el precio de las materias primas. No obstante, a julio 2014 se evidencia que la inflación de la capital del Tolima está por encima de la inflación nacional en 14 puntos básicos. Lo anterior principalmente, por la variabilidad en los factores climáticos y el efecto directo en la reducción internacional de los precios de las materias primas.

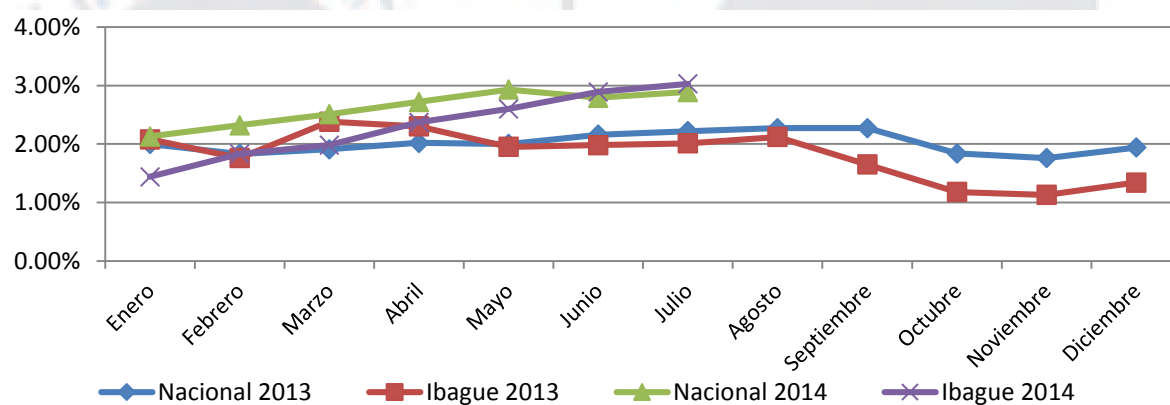


Figura 15. Evolución IPC nacional e Ibagué 2013-2014.

Adaptado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc> el 7 de octubre de 2014

Por su parte, en el sector agrícola los “cultivos permanentes y semipermanentes tienen un uso de área aproximada de 228,316 hectáreas para los cultivos permanentes y 102,822 hectáreas para los transitorios”, Del total del área del departamento de 23,582 km<sup>2</sup> se han destinado según cifras del año 2011 el 13.79% a las actividades agrícolas (Plan de desarrollo 2012-2015, 2013, pp. 215-216).

La promoción de los productos y servicios ofrecidos por el departamento se realiza mediante diferentes canales. La Secretaria de Desarrollo Económico del departamento se encarga de “orientar y liderar la formulación e implementación de políticas de desarrollo económico de las actividades comerciales empresariales y de turismo, que conlleve a la

creación o revitalización de empresas, a la generación de empleo y de nuevos ingresos” (Secretaría de desarrollo económico del Tolima, Octubre 2014). Lo anterior, basado en la directriz establecida en el Plan de desarrollo de la gobernación en turno y con el apoyo del Plan Nacional de desarrollo. Para promocionar el departamento está en trámite el registro de la marca “Encuéstrate con el Tolima” ante la Superintendencia de Industria y Comercio, y de esta manera buscar lograr el posicionamiento de la imagen del departamento en el país y así consolidar una imagen positiva de todos los productos y servicios ofrecidos. Así mismo, el departamento fomenta la organización de eventos y ferias empresariales, asociaciones empresariales regionales y ruedas de negocios que promuevan las empresas tolimenses en el país.

En relación al entorno físico, el departamento a través de diferentes secretarías se ha encargado de preservar la infraestructura de las instituciones públicas. A pesar de que muchas de estas construcciones fueron construidas hace varios años, se mantienen en buen estado. No obstante, la importancia de reflejar una imagen positiva frente a la población de la región se convierte en un aspecto a trabajar de cualquier administración.

Por su parte, la secretaría general y apoyo a la gestión es la encargada de coordinar todas las acciones entre las instituciones públicas a todo nivel en el departamento. Es de gran importancia, la consolidación de procesos y procedimientos que garanticen la transparencia en la actuación de los servidores públicos. A través de un sistema integrado de gestión, la administración ha buscado estandarizar todos los procesos del departamento y así poder identificar acciones de mejora de toda índole que mejoren el servicio de las entidades públicas a todo nivel. Este aspecto, presenta una gran oportunidad para desarrollar un programa para garantizar la efectividad en los sistemas.

El personal del departamento cuenta con excelentes capacidades educativas y competencias gerenciales. En el año 2010 la gobernación contaba con 310 funcionarios, de

los cuales el 21.94% pertenecía a la secretaría de salud y el 21.62% a la secretaria de educación y cultura (Caracterización departamento del Tolima, 2000-2010). El equipo de gobierno en secretarías, departamentos administrativos, entidades departamentales y otras dependencias cuenta con experiencia laboral en el sector privado y público, y en muchos casos estudios de post grado. Adicionalmente el nivel directivo de la gobernación cuenta con experiencia en diversas entidades del departamento, lo que denota un alto compromiso por el departamento y un conocimiento extenso de las actividades y necesidades del mismo.

La competitividad y la calidad son aspectos fundamentales en toda estrategia de marketing de una institución. El conocimiento del cliente y de las potencialidades del departamento es clave para la implementación de cualquier plan de gobierno. La consolidación de estrategias nacionales y departamentales a través de las instituciones adecuadas pueden lograr excelentes resultados en el corto y mediano plazo. Es así que la sostenibilidad de cualquier empresa o iniciativa se presenta mediante innovación y mejora continua. El departamento actualmente no cuenta con una secretaria encargada de formular políticas encaminadas a generar competitividad de los productos y servicios ofrecidos, a pesar de que se han dado iniciativas de agremiaciones sectoriales, procesos nuevos de comercialización y de innovación para el fomento del emprendimiento y el desarrollo empresarial.

El conocimiento del mercado nacional e internacional es un factor determinante para el departamento y todos sus municipios. En consecuencia, la investigación de mercados se convierte en una herramienta muy útil para la identificación, promoción y venta de los productos y servicios del departamento. Según Malhotra (2008) la investigación de mercados

Es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas del marketing: para generar, perfeccionar y



evaluar las acciones del marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

La investigación de mercados presenta una gran oportunidad en el departamento para potencializar productos primarios de alta calidad y alto valor agregado que son valorados en los mercados nacionales e internacionales como las frutas, café, arroz, sorgo, entre otros. Asimismo, se han identificado clúster en el departamento que pueden aglomerar productos y servicios de alto potencial. El clúster agroindustrial, energía, café e industria textil se presentan como los principales renglones de la economía a desarrollar para posicionar al departamento entre los de mayor productividad y competitividad en el país, siempre y cuando se considere la innovación y un enfoque de vista al cliente, en el cual la transformación de las materias primas y otros bienes sea base de este proceso.

Adicionalmente, las cadenas productivas insignias del departamento deben ser constantemente revisadas y analizadas, y de esta manera encontrar alternativas que deriven en productos de alta calidad y demanda. La cadena de frutas, arroz, café, algodón, piscícola y carne, y leche deben ir más allá de los procesos primarios y avanzar a procesos industriales y de comercialización. La coordinación entre las secretarías de la gobernación a través de política de desarrollo económico y la empresa privada derivarán en resultados provechosos para el Tolima y sus habitantes.

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

La estrategia del departamento está formulada bajo los parámetros del Plan Nacional de Desarrollo. Los gobernadores para cada periodo de elección de tres años establecen un plan de gobierno, el cual es el eje central de la estrategia para mejorar aspectos operativos en el Tolima. Se evidencia que estos planes de gobierno son diseñados en muchos casos para el periodo de turno del gobernador y no encaminado a establecer programas de largo plazo. Este

fenómeno se presenta porque a nivel nacional sucede lo mismo y cada gobierno no establece políticas de estado sino del gobierno en turno.

No obstante, la actual gobernación del Tolima ha buscado establecer un cambio en este tipo de prácticas y busca estrategias encaminadas a resultados de mediano y largo plazo. Dentro del plan de gobierno 2012-2015, la sostenibilidad en el tiempo es un factor denominador de las estrategias y posteriores actividades de los seis ejes. El éxito de la implementación de las estrategias definidas estará en la continuación e innovación de los programas, actividades exitosas y reinversión de aquellas que no fueron fructíferas. Los sectores han sido identificados y el camino a seguir está en la creación de programas que vayan en la vía del progreso y el desarrollo.

Para contar con operaciones exitosas el gobierno nacional ha venido impulsando las asociaciones público-privadas (app) para el desarrollo de los diferentes sectores de la economía nacional. Las asociaciones más comunes que se han consolidado en los últimos años entre empresarios privados y públicos han sido las concesiones. En el año 2012 la ley 1508 en el artículo primero estableció:

Las Asociaciones Público Privadas son un instrumento de vinculación de Capital privado, que se materializan en un contrato entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado, para la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados, que involucra la retención y transferencia, riesgos entre las partes y mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad el nivel de servicio de la infraestructura y/o servicio. (p.1)

Es así que los privados se ven interesados en ingresar a proyectos rentables y a la vez existe un amplio beneficio público; transformándose en beneficios sociales y económicos. Las concesiones viales se han convertido en ejemplos efectivos de desarrollo a través de las

asociaciones público-privadas. En el Tolima se han desarrollado concesiones viales a través de esta figura, entre las que se destacan:

- Concesión Autopista Bogotá- Girardot: 132 km de doble calzada
- Concesión San Rafael (Girardot, Ibagué, Cajamarca): 117 km de construcción y 93.7 km de rehabilitación
- Megaproyecto vial Cambao- Armero-Líbano-Murillo- Manizales: 261km en vía.
- Ruta del Sol – abarca varios departamentos para unir el centro del país con el caribe colombiano. 528 km de longitud.

Además, la Agencia Nacional de Infraestructura está contemplando dentro de los corredores viales de nueva generación varios megaproyectos que impactarán positivamente en el desarrollo y competitividad del Tolima. La concesión Girardot- Honda - Puerto Salgar, considerando vías por 190 km, que conectará el sur con el norte de la Troncal Central y así conectando la concesión de Ruta del Sol Sector 2. Esta concesión será la primera de las denominadas por el gobierno nacional como vías de cuarta generación. Además, el gobierno nacional ha planteado más proyectos que buscan mejorar la infraestructura vial del departamento y así poder conectar el centro del país con los puertos del atlántico y el pacífico, y de esta manera aprovechar los tratados de libre comercio. Según Infocarga (Septiembre, 2014) aún queda mucho espacio para el crecimiento del comercio exterior colombiano a través de los Tratados de Libre Comercio; aunque la relación importación y exportación no es equitativa en la actualidad; por ejemplo “en el Pacífico cada cuatro viajes de importación hacia el centro del país, solo se hace uno de exportación hacia Buenaventura, es decir que tres carros se devuelven vacíos” (p. 4), en consecuencia el país y el Tolima cuenta con una gran oportunidad que debe ser aprovechada al máximo.

No obstante, las iniciativas públicas, privadas y en conjunto para la mejora de las vías del departamento no son suficientes para superar las condiciones actuales. Del total de 2,464.4 km en vías del departamento, sólo 809 km (32.82%) se encuentran pavimentados y los restantes no están pavimentados o su estado es crítico. Asimismo, el mantenimiento de las vías no ha sido suficiente y constante en los últimos años, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de la red vial. En cuanto a los puentes del departamento, el 95% de éstos fueron construidos hace más de 30 años (Plan de gobierno 2012-2015) y su estado no es el mejor dado el mantenimiento preventivo realizado. La infraestructura emerge como un aspecto fundamental a evaluar en la gestión de cualquier gobernador ya que el impacto es directo en actividades claves de la región, como la agricultura, turismo, logística, educación y salud.

En cuanto a la infraestructura aeroportuaria, el departamento cuenta con tres aeropuertos en los municipios de Ibagué, Mariquita y Flandes. El aeropuerto Perales, es el principal de estos, dado que está ubicado en la capital: Ibagué. No obstante, el aeropuerto solo ofrece vuelos directos y continuos a la capital del país, Bogotá y con una baja frecuencia a Medellín. La oferta de vuelos al ser limitada no contribuye al desarrollo de sectores claves como es el turismo y la logística. La ventaja radica en que su conexión con Bogotá es rápida, no más de 25 minutos de vuelo, y en muchos casos puede ser benéfica para la atracción de turistas, empresarios en viajes de negocios y transporte de carga.

El aeropuerto de Mariquita, reabrió sus operaciones en junio del 2014 solo con vuelos el fin de semana hacia y desde Bogotá. El propósito de la reapertura de este aeropuerto es fomentar el turismo y los viajes de inversionistas nacionales y del extranjero. Por su parte, el aeropuerto de Flandes a la fecha no está en funcionamiento. En su momento se consideró que el aeropuerto podría ser un centro de consolidación de carga del departamento y una plataforma para el resto del país. No obstante han realizado varios estudios de pre factibilidad

y la carga disponible para transportar no es suficiente para cubrir los costos fijos y operativos del aeropuerto. Queda abierto un espacio para analizar más a profundidad la utilización de los tres aeropuertos del departamento y cómo la utilización de éstos puede ser optimizada considerando que el departamento en un futuro cercano se puede erigir un centro logístico a nivel nacional.

En aspectos fluviales y férreos el desarrollo en infraestructura es mínimo. El río Magdalena y su plan de reactivación por medio de una concesión, se convierte en un elemento más para posicionar el departamento como centro logístico nacional. El transporte fluvial del centro del país le abre las puertas para la competitividad y la conexión con el norte del país y del mundo entero a través del Océano Atlántico. Los costos de transporte tenderán a reducirse y los tiempos de entrega de la mercancía también. Es de gran importancia, dado que el proyecto está liderado a nivel nacional, por lo cual el Tolima debe identificar los puntos principales para desarrollar un complejo multimodal para centralizar carga que viene del centro, sur, oriente y occidente del país. Así mismo, las instituciones públicas y la academia deben continuar con proyectos de investigación para sacar provecho de la ubicación estratégica del departamento.

En conclusión, la adecuada y eficaz comunicación se establece como un amplio desafío para cualquier gobernador, ya que la población rural y en cabeceras está muy desconectada. Muchas iniciativas lideradas desde la capital del Tolima no llegan a los pequeños municipios y en consecuencia el resultado no es integral sino parcial. La comunicación entre entidades gubernamentales y municipales es clave para el éxito de los programas. La tecnología y una infraestructura adecuada serán la base para que los programas del departamento tengan un impacto integral y los resultados sean equitativos entre toda la población.

La infraestructura en educación ha contado con avances relevantes en cuanto a cobertura, calidad, deserción y analfabetismo. Estos indicadores muestran una tendencia

positiva en los últimos cinco años, aunque es importante concentrar esfuerzos en mejorar la continuidad en educación preescolar, primaria y secundaria. Lo anterior, principalmente porque existe alta deserción escolar y muchos niños que inician primaria y preescolar no terminan secundaria. Varios aspectos deben considerarse para analizar este fenómeno ya que la cobertura más que todo en el área rural solo llega hasta primaria y no es posible acceder a secundaria, como consecuencia de factores económicos de la familia los cuales inciden en el desarrollo escolar de los hijos, el desplazamiento forzado y los incentivos y percepción en la calidad de educación.

La tecnología y el acceso a la educación se instauran como dos elementos claves en la formulación de políticas públicas en educación encaminadas a resolver los problemas anteriormente descritos. Asimismo, la adecuada coordinación entre los programas nacionales y departamentales redundará en resultados sostenibles y financiación por parte de los entes nacionales. Las empresas privadas también deben participar en estas iniciativas con programas de responsabilidad social empresarial que impacten positivamente en los niños, niñas y adolescentes del departamento.

Para finalizar, la infraestructura en salud se posiciona como un aspecto fundamental para los habitantes y su calidad de vida. Según el Plan de desarrollo 2012- 2015 (2012, p. 100) el departamento cuenta con 872 prestadores de salud públicos y privados, 40 municipios cuentan con IPS de primer nivel y seis municipios con IPS de segundo nivel; solo la ciudad de Ibagué cuenta con todos los niveles de complejidad. Por ende, el reto en cuanto a cobertura en infraestructura de salud con gran calidad es alto ya que se carece de espacios y herramientas adecuadas y de talento humano. Además, la situación financiera de los hospitales públicos no es la mejor, administrativamente no han sido ordenados y el déficit en la gran mayoría es un factor común. El presupuesto a designar en este campo debe ser alto, aunque el reto mayor se fundamenta en su gestión, control y buena utilización.

El departamento del Tolima hace parte de un evento de gran impacto en la historia colombiana: el nacimiento en 1964 en Marquetalia. Tolima de lo que actualmente se conoce como fuerzas armadas revolucionarias, denominadas “FARC”, en sus inicios frente sur, su creación se presenta después de eventos de represión por parte de los gobiernos de turno de Colombia y la conocida época de la violencia, al agruparse campesinos y población que no estaban de acuerdo con el gobierno y sus acciones represivas. El departamento del Tolima se establece como un territorio estratégico debido a su ubicación, cercanía con varios departamentos y altos recursos naturales. Actualmente el gobierno de Juan Manuel Santos se encuentra en negociaciones de paz con este grupo insurgente que desde su creación ha crecido por todo el país y se ha fortalecido principalmente por la explotación de cultivos ilícitos.

La creación de estos grupos al margen de la ley ha generado un fenómeno que se denomina desplazamiento forzoso. Según el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los refugiados (ACNUR) (2014) los desplazados internos no cruzan fronteras internacionales en busca de seguridad y protección, sino que permanecen dentro de su propio país; siendo Colombia el único país de la región con este fenómeno. Se estima que en los últimos diez años han sido desplazados por la violencia 5.7 millones de colombianos (ACNUR, 2014, p. 3). En el departamento del Tolima a partir del año 2008 el desplazamiento forzado presenta una tendencia a la baja, al pasar de 21,506 en 2008 a 3,824 en 2011; en donde los principales municipios donde se presenta este fenómeno son: Planadas, Rovira, Libano, San Antonio, Ortega, Coyaima, Ataco y Anzoátegui (Plan de desarrollo 2012- 2015, 2012, p. 183). El sur del departamento se convierte en la zona más afectada por el desplazamiento y su efecto en el desarrollo de estos municipios es notoriamente importante.

En el gobierno de Álvaro Uribe se estableció a través de la ley 975 de 2005, los parámetros para que grupos al margen de la ley se reinsertaran a la vida civil con el

cumplimiento del derecho humanitario. Esta ley establecía que después de que una persona de un grupo al margen de la ley se reinsertara a la vida civil tendría oportunidades laborales y beneficios de sostenimiento por espacio de tiempo definido. Asimismo, los acogidos a la ley que ingresaran a la cárcel por sus delitos tendrían una pena de ocho años, siendo el 2014 el año donde la gran mayoría de estos ex combatientes retomarían su libertad. En el Tolima entre 2002 y 2012 se desmovilizaron 24,534 personas, de las cuales el 4.2% pertenecen a población del departamento del Tolima (Plan de desarrollo 2012- 2015, 2012, p. 185).

A pesar de que la intención de esta ley era buscar acabar de la mejor forma con los grupos armados, su planeación no se realizó de una manera adecuada y no se consideraron todos los factores tanto internos como externos. En consecuencia, esta falta de planeación ha generado en los últimos años el incremento de la violencia en las cabeceras y la creación de pandillas urbanas integradas en su mayoría por antiguos miembros de estos grupos al margen de la ley.

En el Tolima, el indicador de homicidios entre el año 2005-2009 presentó un promedio de 37.9 muertes por 100,000 personas, entre 2010 y 2011 los hurtos pasaron de 2,697 a 2,591 y en cuanto a lesiones personales se presentaron 1,388 casos en 2009 y en el año 2001 se redujeron a 1,087 casos (Plan de desarrollo 2012- 2015, 2012, p. 181-182). La evolución en este aspecto fue positiva en los periodos mencionados, aunque estos deben reducirse aún más. La violencia también considera los efectos colaterales de la violencia al margen de la ley: minas antipersonales y reclutamiento de menores de edad, estos factores se podrían considerar como violencia ya que fomentan y limitan la utilización del campo de la región. Estos aspectos deben ser de vital importancia y no dejarse de lado, ya que su resolución presenta oportunidades para los menores de edad y el fortalecimiento del sector agroindustrial.



#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las finanzas y la contabilidad se establecen como una herramienta para la medición de resultados y análisis de cifras para la toma de decisiones, además de que es la base de la evaluación de proyectos de corto, medio y largo plazo. El adecuado registro, análisis y control de los resultados del departamento son esenciales para conocer el estado de salud financiero del departamento y mide la maniobra en el cómo utilizar los recursos. Según D'Alessio (2012) “los recursos en la organización son una fuente de ventaja competitiva, tomando en consideración no solo su escasez sino su alternativa de uso más rentable” (p. 172).

La secretaria de Hacienda es la encargada de la optimización de recursos del departamento con transparencia y es la responsable de las finanzas y la contabilidad. El PIB del departamento ha tenido la evolución reflejada en la figura 16 en el periodo 2001 al 2012 (provisional por el DANE):

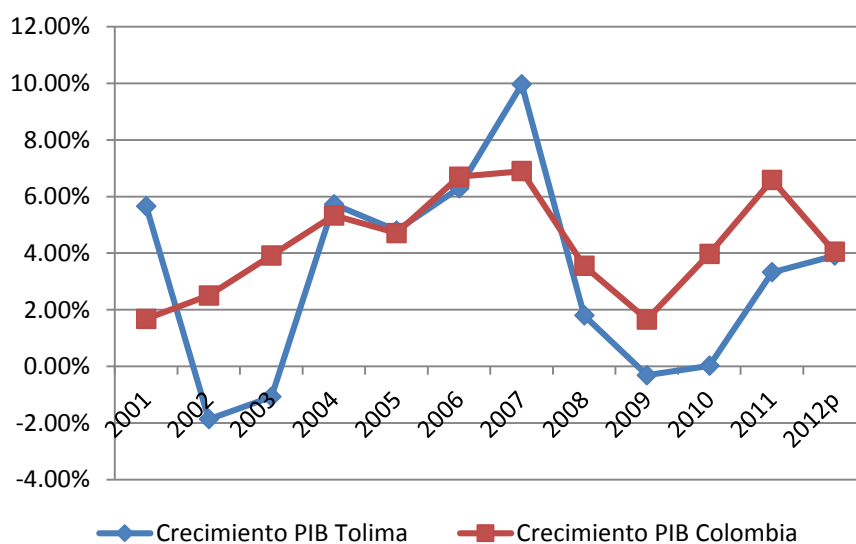


Figura 16. Crecimiento del PIB Colombia y Tolima (2001-2012p), precios constantes 2005. Adaptado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>

La evolución de PIB del Tolima en el periodo 2001-2012 proyectado (2012p) evidencia una tendencia a ubicarse por debajo del PIB obtenido por Colombia. El máximo registro se presenta en el año 2006 con un crecimiento de PIB del Tolima del 6.7% contrastado con un 6.29% de crecimiento del PIB del país. En contraste, en el año 2002 y 2003 hubo decrecimiento del PIB en Tolima; -1.87% y -1.08% respectivamente. En cambio, el resultado del país aunque no fue el esperado, se posicionó en 2.5% y 3.92% en el año 2002 y 2003.

Lo anterior, evidencia que el crecimiento anual compuesto (CAC), entendido como un indicador de crecimiento igual por año para el periodo analizando, en el Tolima fue del 2.89% y del 3.95% en el país. Existe una brecha de 106 puntos básicos en los últimos 12 años entre el crecimiento del país y del departamento, la principal razón siendo no concluyente es que la producción del departamento no es intensivo en petróleo y gas, y si en agricultura y ganadería. Estos sectores han sido afectados por olas invernales, variaciones inesperadas del clima, baja productividad en la producción por carencia de tecnología de punta y una constante migración de la población del campo a las ciudades.

El gobierno actual colombiano ha desarrollado un plan de desarrollo económico basado en 5 locomotoras: vivienda, agricultura, minería, infraestructura e innovación y un plan de impulso denominado Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo (PIPE). No obstante, su desarrollo en el periodo 2010-2014, en el segundo semestre de 2015 se presentará el nuevo plan de desarrollo del segundo gobierno de Juan Manuel Santos, el cual se espera que vaya en concordancia con el propuesto en su periodo anterior. Es así que el departamento debe estar alienado con los programas y políticas públicas alrededor de estas 5 locomotoras y haciendo especial énfasis en aquellos sectores potenciales como el agropecuario, el turismo y la minería.

La innovación se convertirá en un protagonista esencial en cada etapa del futuro del departamento, considerando que los factores diferenciados y ventajas competitivas son fáciles de copiar en un mundo globalizado como el actual. La competitividad estará fundamentada por la innovación y los avances tecnológicos, más aún cuando la base de la producción del Tolima depende naturalmente de las materias primas. El valor agregado en este tipo de productos y su alto grado de calidad dará la posibilidad de que estos productos se posicionen en nuevos mercados y el PIB del departamento se fortalezca.

Tabla 13  
*PIB Periodo 2000-2006 a Precios Constantes 2005.*

Miles de millones de pesos

Actividades económicas	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura Y Pesca	1,218	1,483	1,369	1,418	1,451	1,437	1,516
Explotación De Minas Y Canteras	421	481	496	575	643	949	1,043
Industria Manufacturera	803	880	873	745	753	746	754
Electricidad, Gas Y Agua	203	203	206	213	223	239	247
Construcción	276	241	271	265	362	352	316
Comercio, Reparación, Restaurantes Y Hoteles	857	875	822	781	843	835	925
Transporte, Almacenamiento Y Comunicaciones	482	468	475	481	534	553	648
Establecimientos Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias Y Servicios A Las Empresas	760	761	797	796	816	841	899
Actividades De Servicios Sociales, Comunes Y Personales	1,361	1,351	1,325	1,350	1,419	1,477	1,544
Subtotal Valor Agregado	6,477	6,850	6,724	6,670	7,079	7,429	7,892
Impuestos	407	423	412	386	379	387	416
PIB Total Departamental	6,878	7,267	7,131	7,054	7,458	7,816	8,308
PIB Colombia	284,761	289,539	296,789	308,418	324,866	340,156	362,938

*Nota:* PIB del Tolima y Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>, octubre 1 de 2014.

La composición del PIB del Tolima como se mencionó anteriormente cuenta con tres pilares: el sector servicios, agropecuario, el comercio y turismo. En las tablas 13 y 14 se presenta la evolución del PIB de departamento a precios constantes 2005 en el periodo 2000-2012p.

Tabla 14  
*PIB Periodo 2007-2012 Proyectado a Precios Constantes 2005.*

Actividades económicas	2007	2008	2009	2010	2011	2012p
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura Y Pesca	1,516	1,378	1,338	1,351	1,408	1,368
Explotación De Minas Y Canteras	1,142	1,137	1,075	954	860	905
Industria Manufacturera	931	997	930	825	917	959
Electricidad, Gas Y Agua	267	267	277	289	300	292
Construcción	399	440	516	554	560	616
Comercio, Reparación, Restaurantes Y Hoteles	1,030	1,016	1,022	1,067	1,109	1,151
Transporte, Almacenamiento Y Comunicaciones	739	779	760	796	824	847
Establecimientos Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias Y Servicios A Las Empresas	959	1,013	1,044	1,065	1,127	1,177
Actividades De Servicios Sociales, Comunales Y Personales	1,638	1,732	1,791	1,860	1,934	2,051
Subtotal Valor Agregado	8,621	8,765	8,749	8,753	9,000	9,335
Impuestos	513	533	519	517	583	624
PIB Total Departamental	9,136	9,300	9,271	9,273	9,581	9,956
PIB Colombia	387,983	401,744	408,379	424,599	452,578	470,903

*Nota:* PIB del Tolima y Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>, octubre 1 de 2014.

El sector de mayor aporte al PIB del departamento es el denominado actividades de servicios sociales, comunales y personales el cual incluye según el DANE (2012) las siguientes actividades económicas: administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria, educación de mercado, educación de no mercado, servicios sociales y

de salud de mercado, actividades de asociaciones, actividades de esparcimiento, culturales y deportivas y hogares privados con servicio doméstico. La participación de este sector en el PIB del 2012p fue del 20.6%, lo cual indica que el departamento genera empleo y producción con actividades del sector público y actividades no formales.

El segundo sector en importancia es el agropecuario el cual conglomerara las siguientes actividades: cultivo de frutas, café, arroz, sorgo, maíz, entre otros, producción pecuaria y caza, silvicultura y extracción de madera, pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas. La participación en este sector en el PIB 2012p fue del 13.74% y su evolución no ha sido muy positiva en el periodo analizado. El crecimiento del PIB compuesto anual durante este periodo de 13 años fue solo 0.9% por año, lo cual evidencia que el sector no ha contado con un desarrollo adecuado y queda un amplio camino por recorrer. El reto está en la integración del sector privado y público hacia la creación de estrategias que generen innovación en el sector y por ende la transformación de la materia prima se convierte en el estandarte del sector agroindustrial del Tolima. La buena aplicación de las políticas públicas en la región y la adecuada utilización del presupuesto departamental definirán el futuro económico del Tolima.

La participación del PIB del Tolima en el PIB nacional ha sido en promedio en el periodo analizado del 2.31%, siendo un participación muy pobre frente a otros departamentos del país. La reducción en el PIB del departamento se ve reflejada en los bajos crecimientos de las diferentes actividades económicas presentadas en la Tabla 13, en promedio del 5% con respecto al año inmediatamente anterior pero este puede ser menor si se compara con los otros años, de hecho la actividad de agricultura, ganadería, caza y pesca presenta un decrecimiento del 2,8%. El desempeño reflejado anteriormente es causado por la falta de continuidad en la gestión y malas administraciones, poca regulación e inversión, cambios climáticos, entre otros factores. En la figura 17 se presenta la evolución del PIB nacional y el

del Tolima. La meta en el mediano y corto plazo es hacer del Tolima un departamento insignia del país y un ejemplo a seguir en desarrollo económico basado en los principios de sostenibilidad e innovación.

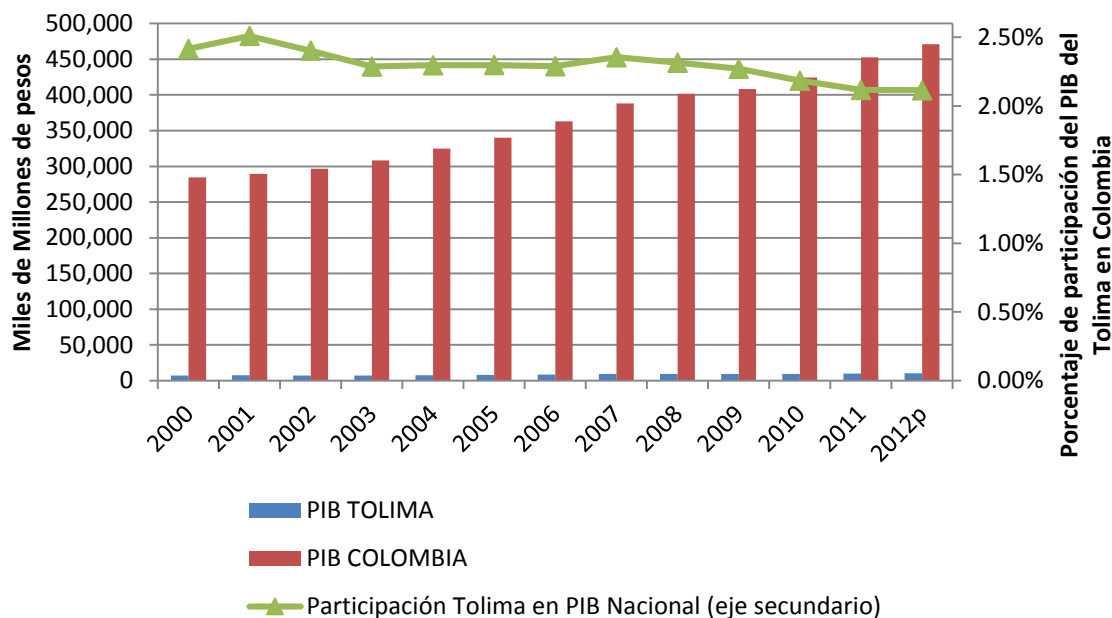


Figura 17. Participación PIB del Tolima y Colombia 2000-2012p.

Adaptado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>. Octubre 1 de 2014

El presupuesto del departamento está conformado por el presupuesto departamental más el presupuesto de los establecimientos públicos de orden departamental. El presupuesto de ingresos está compuesto por ingresos corrientes (impuestos, transferencias de la nación, contribuciones, fondos especiales), recursos de capital (créditos externo e interno, rendimientos, superávit fiscal, venta de activos, donaciones, excedentes financieros), ingresos de los establecimientos públicos. Sus principales erogaciones se generan en gastos de funcionamiento (personal activo, pensiones, mantenimiento de infraestructura, gastos administrativos, servicio de deuda), adquisición de bienes y servicios, impuestos y multas y gastos generales. Toda la asignación y distribución del presupuesto está definido bajo los artículos 345 al 355 de la constitución colombiana.

En la figura 18 se presenta la distribución relativa del presupuesto aprobado para el departamento de \$1,052,411,713,164 pesos en cuanto a gasto de funcionamiento, deuda pública, presupuesto de inversión y utilización del sistema general de regalías. Las fuentes de este presupuesto en orden ascendente son: sector central (35.1%), fondo educativo departamental (34.3%) y el sistema general de regalías (16.8%).

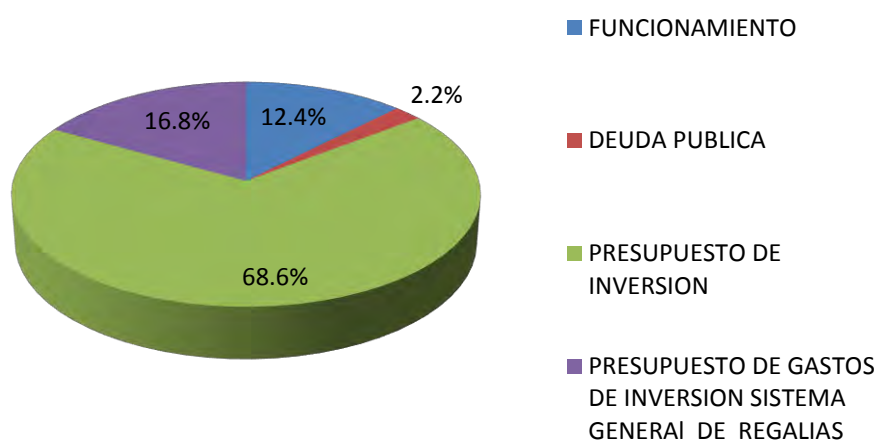


Figura 18. Distribución del presupuesto del Tolima 2014. Gobernación del Tolima.

Adaptado de:

[http://www.tolima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=730&Itemid=161](http://www.tolima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=730&Itemid=161). Octubre 11 de 2014

La principal erogación del presupuesto del 2014 está en inversión, ya que el 85.4% está destinado para estas labores. Su funcionamiento representa el 12.4% del total del billón de pesos de presupuesto para el año 2014. Finalmente, la deuda pública solo asciende a \$23 mil millones de pesos representando el 2.2% del presupuesto total. Considerando el total del presupuesto y su asignación se podría concluir que la destinación es adecuada y va en camino a realizar inversiones productivas que le generen prosperidad y sostenibilidad al departamento.

Al analizar la deuda pública y privada que ha contraído el departamento se encuentra que el pago a capital e intereses representa un total del 3.7% del total del presupuesto del

2014, a saber \$38,891,498,128 pesos. Según el informe final de la gobernación del Tolima año 2013 (2013) el servicio de deuda también representó el mismo porcentaje. Asimismo, el indicador de endeudamiento regulado por la ley 358 y entendido como saldo de la deuda/ingresos corrientes fue del 68% en el periodo 2013. Según este informe, en el año 2021 se pagará totalmente el saldo de la deuda actual.

Es importante considerar que la ley 358 establece que el límite superior del indicador de endeudamiento es el 80%. En consecuencia, la secretaria de hacienda cuenta con un margen del 12% para utilizar estos fondos en proyectos productivos en los cuales la rentabilidad sea superior a la tasa efectiva pagada a los prestatarios. El endeudamiento se convierte en una herramienta para el fomento de proyectos sostenibles y con resultados positivos para la economía del Tolima y el país.

En el año 2014 el gobierno nacional de Colombia cuenta con un presupuesto para el sector agropecuario de \$2.1 billones de pesos, de los cuales \$1.6 billones son para inversión en este sector. Los principales ejes de inversión son: competitividad del campo, vivienda rural, asistencia técnica y restitución de tierra, entre otros. El departamento debe trabajar conjuntamente con el ministerio de agricultura para desarrollar estrategias que deriven en actividades y proyectos enfocados a la tecnificación del sector agropecuario y hacer del agro del Tolima el más sobresaliente, productivo y competitivo del país.

El portal web de la gobernación del Tolima cuenta con un espacio para la rendición de cuentas del departamento. En este se encuentran el informe a la Asamblea del Tolima, el presupuesto mes a mes y su cumplimiento, estados financieros históricos, boletines de prensa, audiencias públicas y el portal ejecutor. Este portal, ha sido un mecanismo de comunicación entre la población y las instituciones públicas, siendo su principal objetivo el control, evaluación y seguimiento del Plan de desarrollo establecido por el actual equipo de gobierno.



#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

La gestión del talento humano es un elemento que en toda organización toma gran relevancia para la ejecución de metas y resultados tangibles. La motivación, el excelente clima laboral y el mantenimiento de relaciones humanas adecuadas son parte fundamental de un grupo de trabajo. La gobernación con 310 funcionarios y los demás empleados de las otras instituciones públicas del departamento deben realizar gran énfasis en la cultura organizacional y la constante mejora de las prácticas de la entidad. Según D'Alessio (2012) “el recurso humano es el menos predecible y de mayor volatilidad, pues impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la organización” (p.181).

La secretaria administrativa es la encargada de liderar todos los temas referentes a los recursos humanos de la entidad y del departamento. Esta área se encarga de los procesos de selección y contratación, bienestar, capacitación, desempeño, acompañamiento y apoyo de todos los colaboradores pertenecientes a esta entidad. Esto sin olvidar, el liderazgo en las campañas de comunicación, trabajo en equipo, formación de líderes y formación de una cultura organizacional positiva.

La selección y contratación de servidores públicos y asesores del departamento son de vital importancia. La búsqueda de personal con competencias y formación adecuada para los cargos de la entidad derivará en productos de alta calidad y en consecuencia mayor productividad en el departamento. No obstante, en muchos casos la selección de estos cargos públicos no depende de la formación y competencias del postulante sino de intereses y promesas políticas. Lo anterior, es un obstáculo para que cada área del departamento se potencialice y promueva, coordine, planee y ejecute adecuadamente los planes de desarrollo. La falta de competencias en los cargos en entidades públicas es un factor que afecta directamente la competitividad del departamento, además de ser causa y probable consecuencia del clientelismo, tráfico de influencia, alta burocracia y corrupción. Las

medidas a tomar en este campo no solo son departamentales sino nacionales, considerando que el indicador de transparencia del país está muy lejos de la posición deseada.

Otro aspecto que debe revisarse en el desarrollo del talento humano son los mecanismos utilizados para la contratación de personal. Son muy pocos los servidores públicos con contratos indefinidos y por ende estabilidad laboral; la gran mayoría de la planta de personal del departamento está contratada a término fijo y no cuenta con garantías para obtener estabilidad en sus puestos de trabajo. Este fenómeno en contratación crea varios inconvenientes en el momento de analizar el desempeño del personal público departamental y nacional.

En primera medida, el hecho de no contar con estabilidad laboral genera una muy baja motivación del personal, el cual deriva en productos de baja calidad y poco impacto. Segundo, los asesores, como son denominados a los trabajadores de contrato a término fijo no cuentan con un puesto de trabajo fijo y manejan su tiempo de la manera que desean. Lo anterior, podría tener dos lecturas; funcionarios comprometidos con la entidad que sin importar los horarios cumplen con sus compromisos y los entregan en los tiempos estipulados y con gran calidad en su contenido o funcionarios que hacen lo mínimo y estrictamente necesario para desarrollar su trabajo y en consecuencia el aporte es mediocre y de poco impacto. Infortunadamente, la gran mayoría no son comprometidos y dan poco valor añadido a la entidad, creando al final un ciclo en el que no hay incentivo por la fuerza laboral en trabajar en entidades públicas y un bajo rendimiento en los productos de calidad de cada asesor. La tercera consecuencia de esta contratación es que se convierte en un elemento ineficiente en la utilización de los recursos públicos, ya que cada departamento cuenta con un presupuesto definido que al no ser utilizado, en la próxima vigencia se reduce, esto al asumir que no fue necesario para el funcionamiento de la entidad. Por ende, al final de año cada entidad contrata indiscriminadamente funcionarios para poder ejecutar todo el presupuesto de

la entidad. A pesar de que la medida genera de cierta forma empleo, este empleo no es productivo y sus daños colaterales son mayores.

La contratación pública se establece como un reto de la administración de la gobernación. La transparencia y el compromiso de los funcionarios parten del ejemplo de los mecanismos de contratación y de las garantías que se establezcan en la relación colaborador-empleador. La productividad y el desarrollo de los programas de las políticas públicas deben contar con el mejor personal de la región y del país, con esto debe buscar garantizar que la gestión pública sea eficiente y de impacto.

El Tolima se ha caracterizado por ser un departamento históricamente con la tasa de desempleo más alta del país. La tasa de desempleo casi siempre se ha ubicado por encima de las tasas nacionales e Ibagué, la capital, con el mayor deterioro de este indicador a nivel nacional. En la figura 19 se encuentra la evolución del desempleo nacional y del Tolima en el periodo 2001- 2013 en el que se evidencia que este indicador está muy por encima de las tasas nacionales, a pesar de que en los últimos dos años su tendencia ha sido alcanzar el nivel nacional.

Por otra parte, el departamento del Tolima y su capital, Ibagué, se han denominado como la capital musical de Colombia. Este denominativo musical se ha generado por su auténtico folclor y un pasado con amplio desarrollo cultural y musical. El Conde de Gabriac, un explorador francés en el siglo XIX le dio este nombre a la ciudad. El bambuco, el pasillo, la caña, el torbellino y la guabina son los ritmos tradicionales del departamento y sobre estos se enmarca la riqueza cultural del departamento y sus municipios.

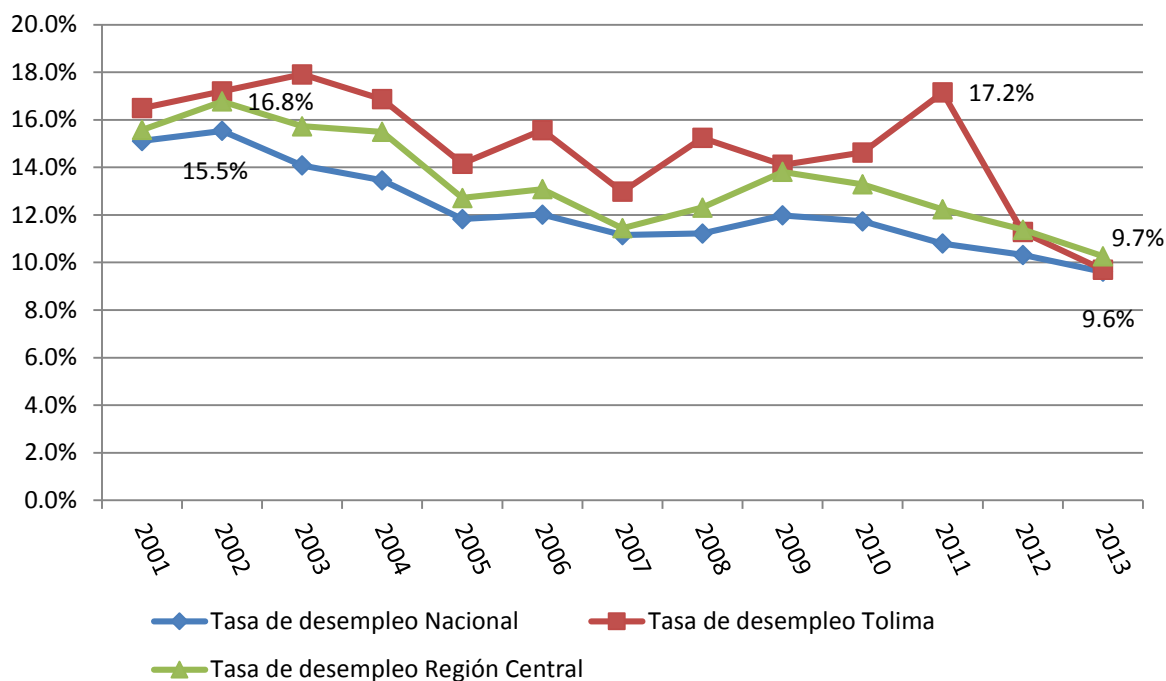


Figura 19. Tasa de desempleo Colombia 2001-2013.

Adaptado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/por-departamentos>.  
Septiembre 30 de 2014

La cultura se convierte en un elemento de patriotismo para los tolimeses y un mecanismo para promover actividades artísticas, pensamientos críticos y una opción de vida viable para los habitantes de la región (Plan de desarrollo 2012-2015, p 160). La inversión en infraestructura y desarrollo de espacios para los eventos culturales ha sido una tarea pendiente para todas las administraciones anteriores. Asimismo, no existe gran cantidad de directivos que lideren esta área en el departamento a pesar de que históricamente la tradición cultural del departamento es amplia.

Según el Plan de Desarrollo 2012-2015 solo el 17% de los municipios del departamento cuenta con infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades culturales y las 37 casas culturales en el departamento no cuentan con una estrategia clara y precisa para el fomento de la cultura. Las expresiones artísticas, el incentivo y promoción de actividades deportivas son una tarea pendiente del departamento y existe un amplio camino por recorrer.

El compromiso institucional, el fortalecimiento de la infraestructura cultural y deportiva, y la generación de un programa de identificación cultural de los habitantes del Tolima son eje del cambio cultural que debe atravesar el departamento. El arte y el deporte contribuyen a que niños, niñas y adolescentes utilicen adecuadamente su tiempo libre y vean en estas actividades un futuro sostenible. Alejar a esta parte de la población de actividades peligrosas e ilícitas es una consecuencia de la efectividad de los programas y políticas públicas a establecer.

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

Los sistemas de información y las comunicaciones son parte del eje para el desarrollo y la competitividad del departamento y sus municipios. Los aspectos relevantes a analizar en las comunicaciones son la cobertura y calidad del servicio. La constante evolución de las comunicaciones y su tecnología hace que el departamento haya establecido políticas flexibles de fácil adaptación ante estos cambios. Todos los sectores sociales y productivos del departamento deben beneficiarse de estas medidas ya que serán parte del desarrollo sostenible de todas las políticas y programas establecidos por entidades públicas y privadas.

El acceso a internet es limitado en el departamento, de los 47 municipios solo 12 cuentan con conectividad a fibra óptica y servicio de internet. En cuanto al promedio de computadores por estudiantes es de 13.9 estudiantes por un computador siendo la meta nacional 12 (Plan de desarrollo 2012-2015, 2012, p. 310). Además, los municipios no cuentan con espacios públicos con conectividad a internet, lo cual dificulta la comunicación entre los habitantes y la difusión de información.

La tabla 15 presenta la comparación a nivel nacional y regional central, donde el departamento del Tolima está incluido y se evidencian diferencias considerables en cada uno de los medios de comunicación más usuales. La televisión a color es el medio de comunicación más común en el hogar de todos los colombianos; el 92% tiene por lo menos

un televisor en su hogar. Por su parte solo el 54% de los hogares de la región central tiene acceso a televisión por cable mientras que en el país la cobertura es del 61%. Lo anterior evidencia dos aspectos: el televisor es muy utilizado en los hogares de la región pero el acceso a la televisión por cable es limitada y el acceso nacional es superior al de la región.

Por su parte, solo el 36% de los hogares de la región central tiene o un computador de escritorio, o portátil o una tableta, así como internet fijo y móvil el 23% y 8% respectivamente. Por su parte la nación está siempre por encima de la región central en cobertura y posiblemente en la calidad en el servicio. El internet se ha posicionado como un aspecto esencial en las comunicaciones de los seres humanos y las empresas, en este sentido se evidencia una muy baja cobertura en la región. Además, no se percibe un interés e importancia por parte de los habitantes del departamento, lo cual se convierte en un aspecto a trabajar institucionalmente.

El margen de acción para el departamento en cobertura de comunicaciones es amplio, dado que la infraestructura no es adecuada, la calidad y cobertura del servicio no es suficiente. El factor comunicación puede incidir y limitar el desarrollo y la competitividad, por ende el sector público debe crear alianzas con los privados para lograr efectividad en estos aspectos. En cuanto a los municipios principalmente rurales se requiere de una comunicación efectiva para lograr desarrollo sostenido en un futuro, su importancia está dada al ser sector agroindustrial el de mayor potencial, el de mayor participación y el sector más fuerte en el departamento. Además, el Tolima está utilizando mecanismos digitales para rendición de cuentas, comunicación de programas públicos, contratación pública, convocatorias y el no acceso de toda la población limita la evolución del departamento.

Tabla 15  
*Servicios de Tecnología en la Región Central y a Nivel Nacional*

	Hogares		Televisión a color	Televisión por cable	Computador, portátil o tableta	Teléfono fijo	Internet	
	Cantidad	%					Fijo	Móvil
Total Nacional	13,427	100%	92%	61%	42%	34%	29%	11%
Región Central	1,615	100%	92%	54%	36%	24%	23%	8%

*Nota:* Tenencia de bienes y servicios TIC en los hogares, según regiones del país y áreas. Adaptado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/es/tecnologia-e-innovacion-alias/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/65-economicas/tecnologias-de-informacion/4881-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones>. Octubre 1 de 2014

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

El ministerio de las telecomunicaciones (2012) ha establecido el Plan Vive Digital, el cual busca que el país prospere tecnológicamente mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional. El departamento de Tolima se ha unido a la iniciativa nacional promoviendo el Plan Tolima Vive Digital para poder hacer del departamento líder en todos sus sectores económicos y sociales. El rezago en sectores insignia del departamento como servicios, agropecuario y turismo ha estado altamente afectado por la carencia y desarrollo de tecnología de punta que lance estos sectores y permita que compitan adecuadamente a nivel nacional. Es así que el aporte del PIB del Tolima frente al PIB del país es solo del 2.18% en 2012 cuando existe un alto potencial de sectores y productos específicos.

La inversión en investigación, desarrollo e innovación entre 2000 y 2010 sobre el total nacional ha sido del 0.08%, lo que muestra una baja proporción a nivel nacional (Plan de desarrollo 2012-2015, 2012). Este aspecto afecta directamente la competitividad, debido a que la investigación y desarrollo deriva en prácticas más eficientes y en la creación de tecnología en beneficio de las actividades económicas del departamento. El sector agroindustrial ha sido el más afectado por falta de tecnología de punta, al contar con productos primarios y la inexistencia de valor agregado en los productos ofrecidos al mercado nacional e internacional.

El departamento cuenta con el Consejo de Ciencia y Tecnología del Tolima (CODECIT), el cual se encarga del fomento y desarrollo de estrategias para el impulso de la investigación y desarrollo. Existen programas de financiación de ideas innovadoras y es un canal en el que se centralizan innovaciones académicas, de empresas privadas y de los habitantes del Tolima. Por su parte, los centros de investigación y desarrollo son liderados principalmente por las universidades, en la que se destaca la Universidad del Tolima. No obstante, no se conoce a profundidad la cantidad de empresas privadas o de individuos que se dediquen exclusivamente a la investigación y desarrollo, factor que establece una oportunidad de fortalecer esta debilidad.

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

El resultado de la matriz MEFI del departamento del Tolima fue de 2.39. Su puntuación denota una evaluación interna débil en la que sus principales fortalezas aún no han sido aprovechadas adecuadamente y sus debilidades no han sido gestionadas en aras de convertirlas en oportunidades. El desarrollo y tecnificación del sector agropecuario es un elemento clave para el departamento; ya que su ubicación, variedad de climas, variedad en fauna y flora lo posicionan entre los principales productores del país. Además, el departamento debe aprovechar que actualmente su administración está liderada por personal altamente capacitado y que conoce a profundidad las necesidades y problemas del departamento; lo que ha contribuido a que el Plan de desarrollo de la actual administración considere factores claves para la planeación de los próximos años. No obstante, la planeación y administración desarrollada por anteriores gobiernos se ha hecho de una manera desorganizada y sin un rumbo fijo que considere metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo; factor que ha incidido directamente en la competitividad del departamento.



Tabla 16  
*Matriz de Evaluación de Factores Internos del Departamento del Tolima (MEFI)*

Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1 Clima cálido, paisajes exóticos y recursos naturales lo posicionan como una región adecuada para el desarrollo de la industria agropecuaria y el turismo	0.12	4	0.48
2 Ubicación estratégica debido a que el departamento se encuentra a pocas horas de la capital de país y el principal puerto del mismo (Buenaventura).	0.10	4	0.4
3 Estrategia definida del actual gobierno departamental para el corto, mediano y largo plazo	0.10	3	0.3
4 Existencias de instituciones públicas que promueven desarrollo y sostenibilidad de la economía del departamento	0.10	3	0.3
5 Recaudo de impuestos efectivo e incremento de contribuyentes en el tiempo	0.05	3	0.15
6 Personal ejecutivo en la administración pública altamente capacitado y estable	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>	<b>0.52</b>		<b>1.78</b>
<b>Debilidades</b>			
1 Altas tasas de migración del campo a la ciudad	0.02	1	0.02
2 Poca industrialización, concentración de la tierra, bajo desarrollo institucional y bajo acceso a financiación y tecnología de un sector agropecuario	0.05	1	0.05
3 Altas tasa de desempleo históricas	0.02	1	0.02
4 Poca continuidad en los planes de desarrollo gubernamentales	0.06	1	0.06
5 Baja cobertura y calidad en educación y salud en las zonas rurales	0.10	2	0.2
6 Infraestructura vial, fluvial y aeroportuaria deficiente	0.15	1	0.15
7 Baja inversión en investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
8 Incipientes desarrollo de servicios públicos en el área rural	0.02	2	0.04
9 Debilidad institucional	0.01	2	0.02
<b>Subtotal</b>	<b>0.48</b>		<b>0.61</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.39</b>

Las debilidades no han sido mitigadas a través de estrategias sostenibles en el largo plazo y las administraciones anteriores han generado actividades y obras de impacto dirigido solo al corto plazo. Lo anterior, ha afectado la credibilidad de la administración y sus instituciones por parte de la población. El alto desempleo y la creciente migración de la población de las áreas rurales a las principales ciudades del departamento y el país encabezan las mayores debilidades del departamento. A pesar de que existen causas externas en este desplazamiento, como el forzado por la violencia en el campo colombiano, no existe una coordinación clara entre las políticas públicas nacionales y departamentales. El país y el departamento no están preparados para estos desplazamientos y sus principales efectos en las ciudades son el crecimiento de la población por debajo de la línea de la pobreza, incremento del desempleo y en algunos casos aumento de la inseguridad.

Asimismo, la cobertura en salud y educación de alta calidad no ha sido la adecuada, ya que las políticas y programas establecidos no cobijan a todos los municipios y en algunos, a

pesar de contar con presencia del estado su calidad no es la mejor. La carencia de instituciones con infraestructura adaptada para la atención de emergencias y casos especiales, afecta los derechos fundamentales de cada poblador del departamento. La preparación educativa de los niños, niñas y adolescentes del departamento que en un largo plazo liderarán el departamento aún no es eficiente, ya que muchas instituciones no cuentan con los recursos tecnológicos y pedagógicos apropiados y no existe un programa que motive al personal docente mayor capacitado a participar en los proyectos municipales de educación en el departamento.

El desarrollo de la infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria es una debilidad que se ha venido trabajando con el gobierno nacional, pero que aún no posiciona al departamento como un eje logístico que conecte al centro del país con los principales puertos del país. Adicionalmente, el departamento solo cuenta con un aeropuerto en funcionamiento; en la ciudad de Ibagué. El aeropuerto Perales solo tiene conexión con la capital del país y con la ciudad de Medellín, con pocas frecuencias diarias. Esta limitante, afecta directamente sectores que tienen amplio potencial: turístico y logístico. Por otro lado, surge como oportunidad el desarrollo de los aeropuertos de Ibagué, Flandes y Mariquita para el movimiento de pasajeros y carga. Finalmente, el transporte fluvial por el principal río del país, El Magdalena, apenas está siendo reactivado a través de una alianza público-privada que se firmó el anterior 13 de septiembre con el consorcio Nevelena SAS (Inforcarga, septiembre 2014, p.18).

El establecimiento de un corredor multimodal en el departamento se establece como una oportunidad para posicionar al Tolima como centro logístico a nivel nacional y así aprovechar su ubicación estratégica. Además, estos desarrollos en infraestructura aumentarán la productividad en otros sectores económicos como el agropecuario y el turismo. El desarrollo multimodal motivará a empresas nacionales y extranjera a ubicarse en el

departamento y así realizar alianzas estratégicas a largo plazo con beneficios positivos para toda la población.

### **4.3 Conclusiones**

El departamento del Tolima no actúa en coordinación entre el nivel central y nacional en la ejecución de políticas públicas que beneficien a la población. La gestión pública se debe caracterizar por ser transparente y garantizar un servicio de alta calidad en todo su ámbito de influencia. El reto del departamento será el de mejorar su posición a nivel nacional en el índice de transparencia a través de programas que mejoren la institucionalidad de todas las entidades públicas; la rendición de cuentas, los procesos de contratación transparentes y la toma de decisiones estudiadas y soportadas serán la base para la mejora de este indicador.

El marketing se convierte en una herramienta esencial para el establecimiento de estrategias dentro del departamento para potencializar los principales sectores económicos del mismo, a saber: agropecuarias, el turismo, los servicios y la industria. En el sector agrícola existe una gran oportunidad de utilizar la totalidad de las hectáreas disponibles para cultivar y tecnificar su producción. El valor agregado en este tipo de productos se establece como un reto para el departamento y todos sus municipios.

En cuanto al mercado laboral, los indicadores de los últimos años son satisfactorios dado que se han reducido considerablemente. No obstante, aún queda un camino alto por recorrer para alcanzar el nivel natural de desempleo del Tolima, que podría oscilar entre 4.5% y 6%. El fomento de los sectores adecuados de la economía del departamento será fundamental para el cumplimiento de esta meta. La unión del sector privado y el público guiarán el camino a seguir y posicionarán al departamento dentro de los más importantes del país.

Con base en los objetivos de desarrollo económico y de infraestructura se espera que el departamento desarrolle más kilómetros de vías y establezca programas para su

mantenimiento preventivo. Las concesiones serán base de este desarrollo que aportará en el cumplimiento de metas en educación, comunicación y acceso a tecnología. Nuevamente las alianzas público-privadas serán el eje de este desarrollo.

Finalmente, para poder cumplir todos estos objetivos el departamento debe elegir un gobernador que inspire, que a través del liderazgo motivacional mueva las masas y logre consolidar un equipo de trabajo que esté cohesionado y dirija sus acciones hacia un mismo destino.



## Capítulo V. Intereses del Tolima y Objetivos a Largo Plazo

### 5.1 Intereses del Tolima

Los intereses del Tolima se centrarán en cinco aspectos primordiales para el desarrollo de la región, desarrollo de infraestructura vial para la movilidad, fomento del turismo, fortalecimiento del sector agroindustrial, fortalecimiento del sector salud y finalmente el fortalecimiento del sector educativo.

Sobre la infraestructura para la movilidad, el desarrollo y la consolidación de los proyectos de infraestructura son un factor determinante para que el departamento en el corto y largo plazo presente un crecimiento sostenido en todos sus sectores económicos y sociales.

Actualmente existen oportunidades en lo siguiente:

- Infraestructura vial para la movilidad del departamento
- Sistema de transporte aéreo
- Red del sistema de transporte férreo
- Red del sistema de transporte fluvial

El departamento como principal eje debe buscar la integración y competitividad vial, el cual impactará en el aumento de la productividad al disminuir costos y tiempos en la cadena logística. Dentro de los proyectos estratégicos del departamento se encuentran: el anillo vial del sur, el cual busca la integración del sur del Tolima entre sí y con el resto del país; la troncal cordillera del norte, el anillo vial del oriente y el anillo vial del Machín: éstos tres últimos buscan la conectividad de los diferentes municipios dentro del departamento.

Asimismo, requiere el desarrollo de vías regionales como: vía alterna de Manizales, vía alterna al Pacífico desde Bogotá y la troncal intermodal Orinoquía-Pacífico, entre otros. En adición, dentro de los proyectos globales se encuentran: el eje Bogotá - Buenaventura, Espinal - Neiva - San Miguel, y el eje de la Ruta del Sol que busca la conexión entre el centro del país con los puertos del Caribe. La ruta del sol integra nueve departamentos dentro de los

que se encuentran importantes centros de población, producción agropecuaria, industrial y minera de los departamentos de: Cundinamarca, Boyacá, Cesar, Bolívar, Magdalena, Sucre, Córdoba, Antioquia y Santander (Arcila, Arias, Gómez, Gómez & Zapata, 2011).

En relación con el fomento del turismo, considerando la importancia estratégica de la ubicación del departamento del Tolima y la cercanía de éste a la ciudad de Bogotá, el sector del turismo se posiciona como un sector con alto potencial de generación de ingresos y empleo para los habitantes del departamento. Este sector cuenta con alto potencial de crecimiento y para el logro de éste se deben implementar medidas tendientes a posicionar al departamento como centro turístico que contribuya al desarrollo económico de la región y el país.

Las ventajas competitivas del Tolima para explotar el sector turístico se centran en la riqueza en recursos naturales y paisajes, los diferentes climas que le permiten ofrecer actividades para clima frío y clima caliente. Sus características, le permitirán utilizar estas ventajas competitivas para posicionarse como una región con alta oferta de ecoturismo y actividades para diversas preferencias.

Sobre la competitividad agrícola, el objetivo de las estrategias y programas agrícolas estarán dirigidas a superar los actuales problemas del sector y de la población rural, así se mejorará la competitividad, la preservación del medio ambiente y el bienestar de los habitantes del Tolima. La solución de los problemas se enfocará en: la participación del sector agrícola en las actividades económicas del departamento, mejora de los bajos niveles de productividad del sector y las malas condiciones de vida de los habitantes del área rural. Los programas de mejora son: inversión en innovación y tecnología, desarrollo y bienestar de los campesinos, capacitación en producción agrícola y competitividad y fortalecimiento de las instituciones de fomento agrícola.

En relación con la cobertura y calidad educativa, el acceso a una educación de calidad para el desarrollo de las capacidades de los habitantes para que ejerzan sus derechos de participación ciudadana. La inversión en programas para desarrollar la primera infancia son importantes para asegurar el futuro desarrollo del departamento, este es un periodo de la vida en que se fundamenta el posterior desarrollo de la persona.

Los programas para mejorar la cobertura y calidad de la educación estarán enfocados a garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar las condiciones necesarias para que los menores y en general los habitantes en época escolar tengan acceso y puedan permanecer en el sistema. El sistema educativo está conformado por: educación inicial, preescolar, básica, media y superior. El desarrollo educativo del Tolima estará alineado con las políticas de la nación con el fin de brindar bienestar integral a la población, garantizar los derechos humanos, contribuir con el progreso de la región y la equidad de los habitantes a través de la generación de ingresos, la productividad, empleo y menos pobreza.

Sobre la competitividad en salud, “La productividad laboral, determinante clave en la competitividad de un país, depende de distintos factores, dentro de los cuales se encuentra la buena condición de salud de la población”. (Consejo Privado de Competitividad , 2014, p. 12). Dentro de los factores que se miden para evaluar la competitividad departamental se encuentra el análisis del capital humano, el cual está compuesto por tres aspectos: los años y la calidad de la educación; la cobertura de los regímenes de salud; y las habilidades globales en los idiomas y el deporte. Tolima se destacó en este factor al reflejar progreso y ubicarse en el nivel medio alto en el año 2012. (Ramírez J., Parra Peña, Corredor Fonseca, & González Arévalo, 2012/2013). Con respecto a la medición realizada en el 2014, Tolima continuo presentando buenos resultados al ganar tres posiciones con respecto al año anterior (Consejo Privado de Competitividad , 2014). En Ibagué, la capital del departamento más del 90% del gasto se invierte en el Régimen subsidiado y prestación de servicios a la población

pobre no cubierta, y registra cobertura en salud superior al 90% (Red de Ciudades cómo vamos, 2011/2013).

La gestión de salud en el período vigente está enfocada al mejoramiento de la calidad de vida, bienestar y desarrollo social de la población mediante la interacción e integración de acciones y actores que garanticen oportunidad, accesibilidad, continuidad, seguridad, integralidad y humanidad, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles o que se logren conseguir. Dentro de los problemas que enfrenta el departamento se encuentran deficientes acciones y estrategias de salud pública, deficiencia en la calidad de la prestación del servicio, deficiencia en la operación del aseguramiento, desigualdad e insuficiente capacidad (Departamento Administrativo de Planeación, 2012-2015).

## **5.2 Potencial del Tolima**

El potencial en infraestructura del departamento, se presenta debido a su ubicación estratégica dentro de Colombia. Éste se encuentra a pocas horas de la capital del país y el principal puerto del país: Buenaventura. Está ubicada estratégicamente en el centro del país y sirve como conexión entre departamentos. Adicionalmente, dentro de las estrategias definidas por el Gobierno Nacional para el corto, mediano y largo plazo, la inversión en infraestructura está posicionada dentro de las prioridades del país. En consecuencia, el departamento tendrá bastantes oportunidades para invertir y establecer estrategias conjuntas con el gobierno nacional.

Se identificó que este sector cuenta con debilidades en la continuidad en los planes de desarrollo y se presenta bajas tasas de inversión en investigación y desarrollo. Su infraestructura está bastante debilitada por lo cual requiere una alta inversión, la cual debe ser financiada entre el gobierno central, departamental y empresas privadas.

El potencial turístico del departamento del Tolima está diferenciado por varios factores, entre ellos se destaca la diversidad de climas, ya que el Tolima tiene cuatro zonas climáticas



que van desde cero grados centígrados por tener montañas nevadas hasta los 29 grados centígrados. La ubicación estratégica también le da una ventaja competitiva, al estar ubicado entre tres de las ciudades más grandes de Colombia, Bogotá, Cali y Medellín.

Adicionalmente, el Tolima es atractivo por las actividades musicales y culturales que son patrimonio cultural y existen diversos eventos durante cada año. En el Departamento se realizan las siguientes fiestas: Festival Folclórico Colombiano, las Fiestas de San Pedro en el Espinal, el Festival Nacional de Música Colombiana y Concurso Nacional de Duetos Príncipes de la Canción, el Concurso Nacional de Composición “Leonor Buenaventura, Homenaje nacional y Concurso Nacional de Duetos Garzón y Collazos el Carnaval de la Subienda en Honda”, entre otros (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012).

El cronograma de las fiestas del Tolima se presenta en la tabla 17.

Tabla 17  
*Festividades del Tolima*

Fecha	Festividad
Enero 4 y 6	Fiestas Tradicionales Municipio de Prado
Enero 15 y 20	Fiestas de San Sebastián, Piedras
Febrero	Festival de la subienda en Honda- Día de la Virgen del Amparo y Día de la Virgen de la Candelaria en Purificación
Marzo	Festival de la Música Colombiana y Concurso Nacional de Duetos Príncipes de la Canción Garzón y Collazos en Ibagué
Junio 6	Fiestas del Corpus Cristi, en el Guamo
Junio 20-31	Fiestas del San Juan y San Pedro en Ibagué, Espinal, Guamo, Purificación, Coyaima, Natagaima, Chaparral, Ataco, Prado
Julio 16	Fiestas Patronales de la Virgen del Carmen, en Carmen de Apicalá
Agosto	Fiestas Patronales de San Isidro Labrador, en Alvarado. Festividades Patronales de la Virgen de Coloya, en Lérida.
Octubre	Fiestas Patronales de la Virgen en Río Blanco. Reinado Nacional del Río en Honda. Festival del Retorno en Líbano (cada 2 años)
Diciembre 25-28	Festival Nacional del Arroz, en Saldaña
Diciembre 28- Enero 1	Fiestas Patronales en Purificación

*Nota.* Adaptada de

[http://www.tolima.gov.co/images/stories/abril2013/Plan\\_de\\_desarrollo\\_turistico\\_del\\_Tolima.pdf](http://www.tolima.gov.co/images/stories/abril2013/Plan_de_desarrollo_turistico_del_Tolima.pdf)

Otro de los principales atractivos del Departamento es el Parque Natural los Nevados.

El Tolima cuenta con 28,573 hectáreas del parque correspondiente al 49% del total. Este

parque se encuentra entre los municipios de Ibagué, Anzoátegui, Santa Isabel, Murillo, Villa Hermosa, Casabianca, y Herveo (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012), los sitios de interés turísticos más destacados del Departamento se muestran en la tabla 18.

El departamento del Tolima tiene varios pisos térmicos que le permiten cultivar diferentes tipos de vegetales y frutas. El 43,6% del territorio corresponde al piso térmico cálido, 23,6% a piso térmico medio, 18,6% frío y el 14,2% páramo. Adicionalmente, es uno de los departamentos que más posee recursos hídricos y biodiversidad en fauna y flora. Aprovechando todas estas ventajas, el departamento debe desarrollar el sector agrícola, al promover e impulsar la producción basada en un enfoque económico, ambiental y social.

La cobertura, sobre todo en educación superior de calidad y la tasa de deserción escolar son factores a mejorar en el departamento. Según las estadísticas por sector del ministerio de educación, en el Tolima la cobertura neta de educación primaria es del 85%, secundaria del 79%, media del 48% y superior solo del 36%. En cobertura educativa hay grandes retos para aumentar la oferta con calidad y eficiencia.

Según el Índice Departamental de Competitividad, el departamento del Tolima en 2013, en cuanto a educación presenta como debilidades la “Cobertura de instituciones de Educación Superior con acreditación de calidad”, porque ninguna de las instituciones de educación superior que operan en el departamento ha logrado la acreditación institucional de alta calidad. Otra de las debilidades es la alta deserción escolar en este nivel educativo (Chamorro, 2014).

En el índice de cobertura en educación muestra mejores resultados que la calidad educativa. El departamento se encuentra en el puesto 16 de 22 en cobertura con un puntaje de 6.56. En calidad, está en el noveno puesto con un puntaje de 5.53. En cuanto a educación básica y media en general, el Tolima ocupa el puesto décimo, es decir está en la mitad del ranking, con un puntaje de 5.94 sobre 10.

Tabla 18  
*Sitios de Interés Turístico*

Ciudad	Sitio de Interés Turístico del Departamento
	Sector centro: Calle 4 A La Calle 42 Entre Carrera 1 Y Carrera 8. Sector jordán: Lineal desde la Cra. 5 con 42 hacia el norte hasta el antiguo retén de tránsito en el barrio El Salado.
	Sector mirolindo: Desde El Viaducto Sena Hasta El Peaje En Buenos Aires.
	Sector via nevado: Cra. 2 Con Calle 4, Lineal Vía Nevado Hasta La Vereda De Juntas.
Ibagué	Sector calambeo: Desde La Calle 19 Con Cra. 8 Hacia Calambeo.
	Sector boqueron: Desde El Terminal (Cra. 1 Calle 19) Vía Armenia Hasta El Alto De Boquerón.
	Sector via aeropuerto: Desde El Parque Deportivo Hasta El Aeropuerto
	Jardín Botánico Alejandro Von Humboldt (Universidad Del Tolima)
	Cerro Pan De Azúcar
	Museo De Arte Del Tolima
Guamo	Centro Artesanal La Chamba
Alvarado	Balneario Piedras Río Upía
Carmen de Apicala	Plaza Principal
	Cataratas de Medina
	Centro Histórico
	Sector Declarado Bien de Interés Cultural por El Ministerio de Cultura
Mariquita	Iglesia de La Ermita
	Iglesia del Silencio
	Casa Del Sabio Mutis
	Jardín Botánico José Celestino Mutis
Prado	Embalse Rioprado
Ambalema	Cueva de Los Guacharos

*Nota.* Tomado de

[http://www.tolima.gov.co/images/stories/abril2013/Plan\\_de\\_desarrollo\\_turistico\\_del\\_Tolima.pdf](http://www.tolima.gov.co/images/stories/abril2013/Plan_de_desarrollo_turistico_del_Tolima.pdf)

La gestión del presente gobierno ha arrojado buenos resultados en este pilar, por lo que es importante darle continuidad y seguirla fortaleciendo para que el departamento llegue a ser competitivo y garantice una mejor calidad y expectativa de vida.

### 5.3 Principios Cardinales del Tolima

En cuanto a la influencia de terceras partes, la Secretaria de Desarrollo Agropecuario está encargada de promover las fuerzas productivas del sector en el departamento del Tolima. Su finalidad es la transformación de insumos, explotación racional de los recursos

agropecuarios y adecuada comercialización, siempre protegiendo el desarrollo sostenible de la región y el medio ambiente. Las Unidades Municipales de Asistencia Técnica (UMATA) hacen parte de la secretaria y están encargadas de fortalecer la capacidad técnica y de gestión de los municipios y del sector agropecuario y pesquero (Agropecuario, 2014).

El gobierno nacional a través de la aprobación de leyes y decretos nacionales ha creado diferentes fondos para apoyar proyectos de investigación, transferencia, crecimiento y desarrollo de las cadenas de producción agrícola. Algunos de ellos son: Fondo de Fomento Algodonero, creado mediante la Ley 219 del 30 de noviembre de 1995. En el 2002 se creó el Consejo Nacional del Arroz mediante Resolución 28 del 28 de enero de 2002 y es el organismo asesor del Ministerio en materia de política agrícola para el sector arrocero.

El Fondo de Fomento Cerealista y de leguminosas de grano, creado mediante la ley 51 del 66 y modificado por la Ley 67 de 1983, adelanta acciones que contribuyen a: mejorar la competitividad de los cultivos frente a los productos de importación, debe garantizar el abastecimiento de la industria con materia prima nacional de la mejor calidad, preservar la seguridad alimentaria para la población colombiana, y mejorar el nivel de vida de los cultivadores. El Fondo de Fomento Panelero fue creado el 04 diciembre de 1990 mediante la Ley 40. Los recursos que alimentan este fondo provienen de la cuota de fomento panelero la cual se recauda a nivel nacional y corresponde al medio por ciento (0.5%) del precio de cada kilogramo de panela y de miel que produzcan los trapiches paneleros con capacidad de molienda inferior a diez (10) toneladas por hora y del uno por ciento (1%) del precio de cada kilogramo de panela y de miel que produzcan los trapiches con capacidad de molienda superior a las diez (10) toneladas por hora.

En cuanto a la infraestructura, por su importancia y posición a nivel nacional varios proyectos cuentan con participación del Gobierno Nacional y muchos de los proyectos se realizan en conjunto y hacen parte del Plan de Desarrollo Nacional. Por otra parte, los

departamentos con los que limita también tienen influencia en los proyectos a desarrollar, Caldas, Huila, Cundinamarca, Cauca, Valle, Quindío y Risaralda debido a que comparten políticas gubernamentales que son esenciales para cada departamento.

En cuanto al turismo, el Gobierno Nacional tiene una gran influencia en la promoción del turismo a través del diseño de políticas y la creación de entidades encaminadas a fomentarlo. Existe en Colombia la Ley General de Turismo 300 de 1996, modificada por la Ley 1101 de 2006, la cual regula este sector y procura utilizarlo como uno de los medios para el desarrollo económico y sostenible del país. Esta ley creó el Fondo de Promoción Turística de Colombia, con el propósito de establecer los derechos y obligaciones de los prestadores de servicios turísticos del país, de tal manera que existan unos requisitos de funcionamiento mínimo para mejorar la calidad y competitividad del sector. Así mismo, este fondo también es la fuente de financiación para el mejoramiento de la competitividad turística.

La Ley establece que el Fondo obtendrá los recursos para financiar el turismo a través del recaudo del impuesto de turismo y/o los aportes parafiscales. Adicionalmente, en Colombia existe el Plan Sectorial del Turismo que está incluido en el Plan Nacional de Desarrollo. Este plan visualiza el turismo como uno de los motores de crecimiento y de generación de empleo en todo el país. El Gobierno Nacional ha publicado varias políticas públicas para el fomento de la industria turística, los más destacados son: el Documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) 3397, el cual establece los lineamientos estratégicos para promover la formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo competitivo de Colombia a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y para la cofinanciación de proyectos de infraestructura turística. Para lograr esto se creó el Fondo de promoción turística y PROEXPORT, entidad delegada para la comercialización, promoción y mercadeo de los productos turísticos a nivel internacional,

hoy en día transformado PROCOLOMBIA (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012)

Para el desarrollo del Turismo en el Tolima existe la influencia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Fondo de Promoción Turística de Colombia, la gobernación del Tolima, a través de la Secretaría de Industria y Turismo y las alcaldías de los municipios. Otras entidades que poseen influencia en la estructuración de políticas públicas es el Círculo de la Competitividad Turística del Tolima; la cual es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objeto coordinar las actividades públicas y privadas en relación con la oferta y prestación de productos y servicios turísticos de manera que sean competitivos y sostenibles y la promoción institucional a nivel local, nacional e internacional. En esta entidad participan representantes de hoteles, centros vacacionales, agencias de viajes, operadores turísticos, aerolíneas, restaurantes, empresas de logística y transporte, organizaciones turísticas y entes de carácter público (Corporación Círculo de la Competitividad Turística, 2012).

La misión del ministerio de educación nacional es lograr una educación de calidad, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Lograr una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad.

En salud, básicamente debe estar alineado con lo estipulado y establecido por el Ministerio de Salud y Protección Social y Superintendencia Nacional de Salud en pro de brindar el aseguramiento en la Salud y contribuir con estrategias que conlleven a la sostenibilidad del sistema ofrecido.

Sobre los lazos pasados presentes, en el año 1985, Armero era la tercera población más grande del departamento del Tolima. Antes de la erupción del nevado del Ruiz se destacaba por producir una quinta parte del arroz en Colombia, junto con cultivos como el algodón, sorgo y café. Históricamente, Ibagué y Espinal han sido las poblaciones más grandes y con mayor desarrollo agrícola de la región. Otras poblaciones como Mariquita y Chaparral se han destacado por su comercio. Por su parte, el municipio del Espinal continúa siendo la capital arrocera del centro del país. El resto de los municipios no ha tenido mucho protagonismo en la historia del departamento y en consecuencia es necesario iniciar el fomento y desarrollo agrícola para mejorar el bienestar de sus habitantes y hacer a los productores los más competitivos del país.

En cuanto al turismo, en el pasado algunos gobiernos municipales y departamentales han querido fortalecer el sector del turismo. No obstante, la falta de planeación de los departamentos ha generado que el turismo en el Tolima no se consolide y cada particular, es decir, cada hotel, centro vacacional funcionen como entes aislados, haciendo ineficaz la consolidación turística del departamento y reduciendo el beneficio en el desarrollo económico de la región. Las consecuencias de lo anterior han sido: el déficit de estudios de capacidad de atención turística, carencia de productos turísticos definidos y una estrategia de marca región no reconocida, entre otras, así afectando el posicionamiento y competitividad del departamento del Tolima (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012).

Para corregir esta situación algunos municipios han intentado realizar una planeación, siendo el caso del Municipio de Melgar, cuyos ingresos provienen del sector turístico, quien ha realizado estudios y actividades para ser más competitivo en el sector. Así mismo, el municipio de Honda elaboró el “Plan sectorial de desarrollo turístico de Honda-Tolima, 2005-2007- Unidos por el progreso del Turismo”, dado que en altas temporadas este municipio se caracteriza por su gran afluencia de turistas.

Varios municipios, como Ibagué, Mariquita, Espinal, entre otros tienen iniciativas similares para la promoción del turismo. En consecuencia en el año 2011 como iniciativa gubernamental y liderada por estos municipios, se creó el Consejo de Competitividad Turístico del Sur y Oriente del Tolima con el propósito de coadyuvar y atender las necesidades del sector en los municipios de Girardot, Flandes, Carmen de Apicalá, Guamo y Prado. Este consejo es liderado por la Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima y tiene como misión: “Contribuir al bienestar de la comunidad y al mejoramiento de la competitividad del destino turístico, articulando la institucionalidad turística pública y privada”.

De esta manera, si bien en el pasado no había una coordinación entre los municipios y entre las organizaciones que llevaron a que el sector turístico no se potencializará, en el presente ya se han creado las instancias que permitan una mayor coordinación entre las partes y así se alineen los objetivos de todos los interesados en el proyecto. Es así que actualmente se han creado fuertes lazos para trabajar en consolidar el sector turístico por el futuro del departamento del Tolima.

En relación con el contra balance de intereses, por medio de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario se debe trabajar en ofrecer capacitación, soporte técnico y acompañamiento en destrezas administrativas y empresariales a los productores agrícolas vinculados con el campo y así aprovechar las herramientas que ofrece el Gobierno Nacional en esta materia. Al buscar la ayuda de entidades educativas como la Universidad del Tolima, se fortalecerán los programas tecnológicos y profesionales que mejoren la competitividad del sector agrícola. Con productos tecnificados, de elaboración eficiente y mejor calidad se abrirán puertas en nuevos mercados nacionales e internacionales. En los programas de mejora a la agricultura se hará mejor uso de las actuales zonas de riego del departamento y se alistarán las futuras para su inmediata entrada en producción.



Por su parte, para el desarrollo del turismo en Tolima es clave trabajar conjuntamente con el Gobierno Nacional para mejorar la infraestructura vial, área, fluvial y férrea, de manera que los turistas puedan tener diferentes fuentes de acceso. En ese sentido el mantenimiento adecuado y futura ampliación de la doble calzada desde Bogotá hasta Ibagué es indispensable para lograr los objetivos para potencializar el turismo. Adicionalmente, el proyecto de navegabilidad del Río Magdalena también se considera como primordial para atraer el turismo en la región.

Para fortalecer el turismo se deben realizar altas inversiones. Por ende se deben lograr acuerdos entre el sector público y privado para fomentar estas inversiones. Dentro de las inversiones que se deben realizar en el departamento sobresale la construcción de muelles y malecones turísticos en los municipios aledaños al Río Magdalena, dado que el Gobierno Nacional espera que el río este totalmente navegable para el año 2018. Así mismo, se deben realizar capacitaciones a los miembros del sector con el fin de mejorar la calidad de los servicios y construir infraestructura para atender la demanda por nuevas tendencias de ecoturismo.

Acerca de la conservación de los enemigos, los principales competidores del sector agrícola son: desplazamientos de personas por causa del conflicto armado o falta de oportunidades en el sector rural, baja capacidad adquisitiva, poca cobertura educativa, fenómenos climáticos inesperados y acuerdos de libre comercio con países que subsidien la agricultura.

Por su parte, el principal enemigo del turismo en el Tolima es la inseguridad de la zona generada por los grupos al margen de la ley. Esta situación aleja tanto a turistas como empresarios dispuestos a invertir en la región. Por ende, el departamento debe enfocarse en asegurar que exista seguridad para los turistas y todos sus operadores. Otro enemigo que está presente en desarrollo actual de la región es el individualismo entre las partes y municipios.

El departamento debe proyectar una imagen consolidada y una marca propia que permita que todos sus habitantes se beneficien con el desarrollo del sector. Finalmente, los enemigos son los municipios y departamentos fronterizos que también ofrecen lugares turísticos similares y que pueden substraer turistas del Tolima hacia otras regiones, como son los casos de Cundinamarca y Caldas, entre otros.

Para infraestructura, esta como principal enemigo la debilidad en vías a nivel Nacional y los diferentes proyectos que se tienen a lo largo del país, la priorización por parte del Gobierno nacional para el desarrollo de los mismos, la falta de control de las regalías y la corrupción que se maneja en los diferentes gobiernos y la falta de seguimiento a los planes propuestos. En salud la mayor debilidad del sistema es la poca regulación y continuidad de los proyectos, así como concentración del sistema en los principales municipios, impactando en la cobertura a lo largo del departamento y en la equidad del servicio.

Los principales enemigos de la educación son la falta de recursos y políticas para mejorar la cobertura, adicional a la deficiencia en infraestructura y tecnología de los centros educativos. Aunque en los primeros niveles educativos la deserción escolar es baja en el nivel superior donde se forman a los ciudadanos para ser productivos, la deserción es alta, esto sumado la baja calidad en las instituciones educativas.

## 5.4 Matriz de Intereses del Tolima

Tabla 19  
*Matriz de Intereses de la Organización*

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
Fomento de Turismo	Cundinamarca, Boyacá, Cesar, Bolívar, Magdalena, Sucre, Córdoba, Antioquia y Santander	Municipios, resto del país	
Infraestructura para la movilidad	Cundinamarca, Boyacá, Cesar, Bolívar, Magdalena, Sucre, Córdoba, Antioquia y Santander	Municipios, resto del país	
Tecnificación sector agropecuario	Cundinamarca, Boyacá, Cesar, Bolívar, Magdalena, Sucre, Córdoba, Antioquia y Santander	Municipios, resto del país	
Fomentar y ampliar el nivel educativo en todos los niveles	Cundinamarca, Boyacá, Cesar, Bolívar, Magdalena, Sucre, Córdoba, Antioquia y Santander	Municipios, resto del país	
Mejorar la calidad de vida de los habitantes	Cundinamarca, Boyacá, Cesar, Bolívar, Magdalena, Sucre, Córdoba, Antioquia y Santander	Municipios, resto del país	

## 5.5 Objetivos a Largo Plazo

A continuación se presentan los objetivos a largo plazo del departamento del Tolima:

- En el 2025 habrán dos (2) zonas francas.
- En el año 2025 se habrá realizado el mantenimiento de 1,200 km de infraestructura vial y se habrán construido 886 km de nueva infraestructura vial.
- En el año 2025 visitarán al Tolima 7 millones de turistas.
- En el año 2025, habrán 62,000 nuevas hectáreas para el cultivo de productos en cinco cadenas productivas: Yuca, Tomate, Mango, Cacao y Aguacate.
- En el año 2025 la cobertura neta en educación primaria, secundaria y media será del 100% y superior al 69%.
- En el año 2025 el Tolima estará entre los cinco departamentos con mejor calidad en educación en Colombia.
- En el año 2025 la cobertura en salud será del 99%.

## 5.6 Conclusiones

Debido a las ventajas geográficas y la biodiversidad del departamento del Tolima, dentro de los objetivos de largo plazo se ha incluido el desarrollo competitivo de la agricultura. Al ser una región históricamente dedicada al campo, se pretende promover el uso de las tierras para generar valor y bienestar a sus habitantes. Es necesario invertir en tecnología y capacitación para que las hectáreas cultivables sean sostenibles y generen productos de calidad que suplan la demanda de alimentos interna y externa. La búsqueda de mercados internacionales hará que el Tolima sea uno de los departamentos que más aporte al PIB nacional.

Los objetivos a largo plazo establecidos buscan abarcar las necesidades del departamento y así lograr posicionarlo dentro de los departamentos más competitivos del país. La consolidación de la estrategia regional con la nacional será fundamental para el éxito de los proyectos agrícolas, turísticos, de infraestructura, educativos y salud. Finalmente, la alianzas público-privadas se establecen como una herramienta fundamental para la financiación de proyectos en estos sectores y volverlos competitivos a nivel nacional e internacional.

## Capítulo VI. El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se define en orden secuencial. Según D'Alessio (2012) consta de los siguientes procesos: formulación, implementación, control y final. La formulación estratégica del departamento del Tolima se ha ido describiendo y analizando desde el capítulo 1 al 5. En estos capítulos se han analizado las siguientes herramientas: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

D'Alessio (2012) establece la fase de implementación como el proceso de emparejamiento, en el cual se generan estrategias a partir de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas identificadas y analizadas del departamento del Tolima. Las estrategias derivadas de las fortalezas para capitalizar las oportunidades D'Alessio (2012) las define como ofensivas y aquellas que surgen para afrontar las debilidades y fortalezas se denominan defensivas.

En el presente capítulo se evaluarán todas las herramientas necesarias en el proceso estratégico para definir las estrategias idóneas para el logro de los Objetivos a Largo Plazo del departamento.

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

El proceso estratégico inicia con la confrontación de los aspectos internos y externos positivos y negativos identificados a partir de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Al combinar las oportunidades y amenazas con las debilidades y fortalezas surgen cuatro cuadrantes, a saber: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA). El resultado de la Matriz FODA se presenta en la proposición

de estrategias internas y externas a partir de explotar (FO), confrontar (FA), buscar (DO) y evitar (DA).

Cabe destacar que los principales sectores en los que se definieron las estrategias de la matriz FODA son el agroindustrial, educación, salud, infraestructura y turismo. A partir de los factores externos se plantean estrategias a seguir para aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas y enfrentar y superar las debilidades y amenazas. La ventaja de la matriz se presenta en que las estrategias son específicas y posteriormente se evaluará si son definidas como retenidas o de contingencia.

Se presenta en la tabla 20 la Matriz FODA.

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

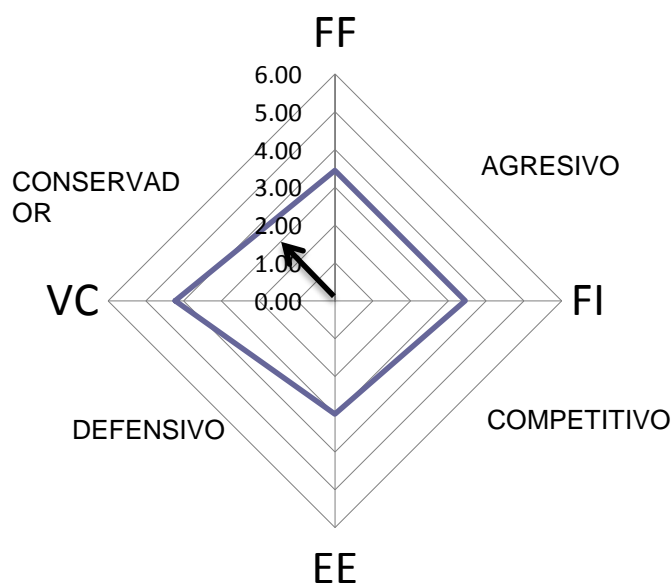
La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, más conocida como MPEYEA, según D'Alessio (2012) se utiliza “para determinar la apropiada postura estratégica de un organización o de sus unidades de negocio” (p. 300). Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes: conservador, agresivo, defensivo y competitivo, los cuales son equivalentes respectivamente a la MFODA según los siguientes cuadrantes: DO, FO, DA y FA.

Después de analizar los factores relativos de la industria medidos en el eje Y como fortaleza financiera (FF) y Estabilidad del Entorno (EE) y los factores relativos de la organización medidos en el eje X como Fortaleza de la Industria (FI) y Ventaja Competitiva (VC) se concluyó que el departamento del Tolima actualmente se encuentra en el cuadrante Conservador.

A continuación en la Figura 20 se presenta el resultado obtenido en la MPEYEA:

Tabla 20  
Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<b>F1</b>	Clima cálido, paisajes exóticos y recursos naturales lo posicionan como una región adecuada para el desarrollo de la industria agropecuaria y el turismo	<b>D1</b>	Altas tasas de migración del campo a la ciudad
<b>F2</b>	Ubicación estratégica debido a que el departamento se encuentra a pocas horas de la capital de país y el principal puerto del mismo (Buenaventura).	<b>D2</b>	Poca industrialización, concentración de la tierra, bajo desarrollo institucional y bajo acceso a financiación y tecnología de un sector agropecuario
<b>F3</b>	Estrategia definida del actual gobierno departamental para el corto, mediano y largo plazo	<b>D3</b>	Altas tasa de desempleo históricas
<b>F4</b>	Existencias de instituciones públicas que promueven desarrollo y sostenibilidad de la economía del departamento	<b>D4</b>	Poca continuidad en los planes de desarrollo gubernamentales
<b>F5</b>	Recaudo de impuestos efectivo e incremento de contribuyentes en el tiempo	<b>D5</b>	Baja cobertura y calidad en educación y salud en las zonas rurales
<b>F6</b>	Personal ejecutivo en la administración pública altamente capacitado y estable	<b>D6</b>	Infraestructura vial, fluvial y aeroportuaria deficiente
		<b>D7</b>	Baja inversión en investigación y desarrollo
		<b>D8</b>	Incipientes desarrollo de servicios públicos en el área rural
		<b>D9</b>	Debilidad institucional
OPORTUNIDADES		DO	
<b>O1</b>	El desarrollo de infraestructura vial para conectar el centro del país con los puertos	<b>DO1</b>	Crear alianzas que permitan mayor acceso al crédito para ampliar y priorizar proyectos de infraestructura y movilidad (D2, D6, O1, O5, O6, O7)
<b>O2</b>	La culminación exitosa del proceso de paz	<b>DO2</b>	Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola. (D1, D2, D3, D8, O3, O6)
<b>O3</b>	Los mayores recursos por su asignación en la reforma al Sistema General de Regalías	<b>DO3</b>	Captar inversión nacional y extranjera para investigación y desarrollo que permita mejorar estándares de calidad, la innovación y seguridad industrial. (D2, D3, D7, O2, O6, O8)
<b>O4</b>	La regulación nacional para formalizar la minería en Colombia	<b>DO4</b>	Crear puestos de salud para aumentar la cobertura y bienestar de la población (D3, D4, D5, D8, D9, O3)
<b>O5</b>	La alta demanda por destinos turísticos ecológicos y fortalecimiento y posicionamiento de la imagen de Colombia a nivel mundial	<b>DO5</b>	Mejorar la calidad de la educación del Tolima a través de medios tecnológicos, infraestructura y docentes capacitados (D3, D4, D5, D8, D9, O3)
<b>O6</b>	Los tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y los nuevos a negociarse en el corto plazo	<b>DO6</b>	Desarrollar zonas francas que posicionen al departamento como centro logístico a nivel nacional. (D2, D3, D4, D9, O1, O2, O6, O7)
<b>O7</b>	El proyecto de navegabilidad del Río Magdalena		
<b>O8</b>	Los incentivos financieros y tributarios para empresas que generen beneficios ambientales		
AMENAZAS		DA	
<b>A1</b>	El riesgo de que no se llegue al acuerdo de paz	<b>DA1</b>	Integrar políticas del gobierno nacional y departamental para el desarrollo y ejecución de proyectos comunes. (D2, D4, D9, A5, A6 A8)
<b>A2</b>	La mala planeación de la reinserción de excombatientes que genere delincuencia común en el área rural y cabeceras	<b>DA2</b>	Priorizar la contratación de mano obra local en actividades de interés para la región. (D1, D3, D5, D8, A2, A5)
<b>A3</b>	El conflicto de intereses entre la comunidad, el medio ambiente y la explotación de recursos ambientales	<b>DA3</b>	Realizar convenios con departamentos fronterizos para reducir la inseguridad rural y en cabeceras municipales.(D1, D3, D9, A1, A2)
<b>A4</b>	La volatilidad de la economía y dependencia al precio de los commodities	<b>DA4</b>	Establecer tarifas preferenciales para las empresas nacionales e internacionales que fomenten la sostenibilidad del medio ambiente (D2, D3, D7, A3, A5)
<b>A5</b>	La falta de apoyo del gobierno nacional en el desarrollo y fomento de regulación dirigido al sector agropecuario		
<b>A6</b>	Las restricciones y condiciones desfavorables en los Tratados de Libre Comercio		
<b>A7</b>	Las alteraciones climáticas inesperadas de alto impacto		
<b>A8</b>	El precario desarrollo de la infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria		



*Figura 20.* Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

El resultado en el eje X es de  $-0.78$  lo que indica que menores ventajas competitivas en el mercado en los cuales los productos del departamento se desenvuelven y el resultado positivo en el eje Y:  $0.44$ , denota fortaleza financiera en el Tolima. Según D'Alessio (2012) las características del cuadrante conservador son las siguientes: a) mercado de crecimiento lento, b) dirigida a alcanzar estabilidad financiera, c) criticidad en la competitividad de los productos actuales, d) se debe enfocar en reducción de costos, mantener productos competitivos, innovación y desarrollo de productos e) se debe analizar exhaustivamente oportunidades de mercado y potenciales desarrollo de los mercados en los que actualmente compite. La estrategia deberá estar en aprovechar al máximo los recursos disponibles a través de la innovación y el desarrollo de productos de valor agregado. Lo anterior, debe estar acompañado de análisis de las oportunidades adecuadamente y de aprovechamiento de las mismas en el momento oportuno.

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

La Matriz del Boston Consulting Group según D'Alessio (2012) establece una relación entre la participación de mercado y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Su



utilización se ha dado para analizar unidades de negocio en las organizaciones y cada división de la matriz representa la competitividad de los productos. La estrategia puede ser evaluada tanto de la organización como la de la unidad de negocio.

Al evaluar esta matriz, se tomaron los sectores más representativos del Tolima y se ubicaron en el X de acuerdo a la escala de valores y en el eje Y de acuerdo al potencial crecimiento en el sector medido en ventas.

En la Figura 21 se encuentra la Matriz del Boston Consulting Group.

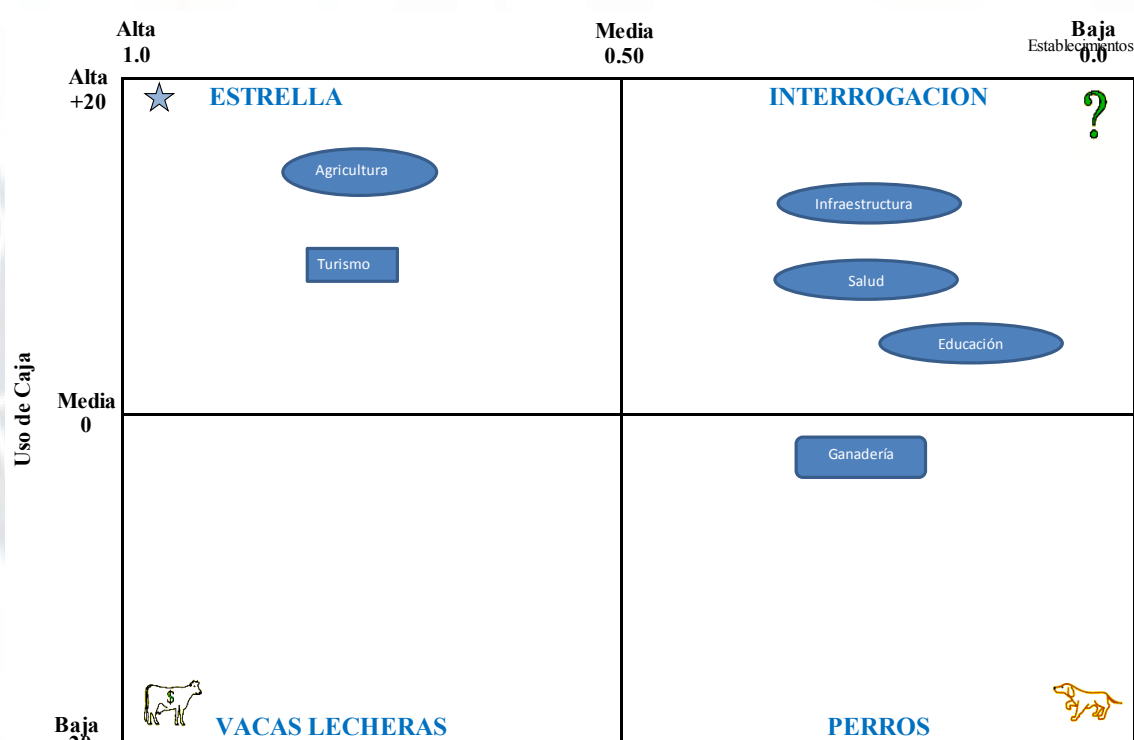


Figura 21 Matriz Boston Consulting Group

En el cuadrante estrella se ubicó al sector de la Agricultura y el Turismo debido a que se espera un alto crecimiento en ventas y el potencial en participación de mercado es muy positivo en el corto, mediano y largo plazo. Los productos de alto valor agregado se posicionan como un elemento competitivo en el sector Agrícola. Además, el potencial en productos turísticos es inmenso, principalmente, por la diversidad en fauna y flora en sus principales atracciones, a saber:

La infraestructura se ubicó en el cuadrante I: signos de interrogación, debido a que este sector se caracteriza por tener alto crecimiento en el país debido a las iniciativas nacionales y focos de atención del gobierno nacional. Adicionalmente, se han establecido proyectos de infraestructura vial en el que el departamento del Tolima es esencial dada su ubicación y posibilidad de salida del centro del país al Océano Pacífico y Atlántico. La localización de la carga se consolida como un elemento importante para el desarrollo de la infraestructura vial del departamento, ya que la carga importada y exportada requiere de infraestructura vial adecuada para estos fines.

El desarrollo de las ciudades intermedias en el país, ubica a la capital tolimense: Ibagué, como una ciudad con alto potencial de crecimiento. La construcción se ha posicionado como un sector de alto crecimiento en los últimos años y ha generado que índices alarmantes como el desempleo se haya reducido poco a poco. La inversión extranjera no se ha quedado atrás, y ha ido incursionando a través de compras de empresas locales o el posicionamiento de multinacionales en la región. No obstante, queda un gran espacio para trabajar a través del sector público y privado relacionado con el desarrollo de nuevas ciudades intermedias y las zonas rurales.

En este mismo cuadrante se encuentra la educación y la salud. La educación se enmarca como un factor determinante en el desarrollo del departamento. No obstante la cobertura ha ido incrementando, aún queda un gran espacio para mejorar en cuanto a calidad. El departamento cuenta con universidades y colegios reconocidos a nivel nacional, pero no se posicionan entre los primeros y más importantes. La deserción escolar en las zonas rurales, principalmente en secundaria es un factor a trabajar entre el sector público y privado. Finalmente, la educación será un sector que se fortalecerá a través estrategias económicas y alianzas público-privadas.

La salud del departamento cuenta con hospitales de primer, segundo y tercer nivel en la gran mayoría de municipios. En este aspecto la intervención del sector privado es fundamental ya que la gran mayoría de instituciones públicas históricamente han estado enmarcadas por manejos financieros irregulares. Este acceso a la salud estaría conectada con el desarrollo económico en agroindustria, turismo e infraestructura lo cual generará consumo y mayores recursos en la economía del departamento. En consecuencia, es inminente las alianzas públicos- privadas en este sector de la región. Se establece que la salud será un sector que se fortalecerá a través estrategias económicas y alianzas público-privadas.

Finalmente, la ganadería se ubica en el cuadrante de perros, debido a que la participación relativa de mercado es baja y se compite en un mercado de poco crecimiento. A pesar de que el departamento cuenta con amplia zona rural, el desarrollo de la ganadería no es muy relevante para la economía del Tolima. La posición competitiva es débil, en consecuencia este sector tiende a reducirse.

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

La matriz Interna-Externa, consolida la información de la matriz EFE y EFI. Los puntajes ponderados de cada matriz se consideran para posicionar al departamento en alguno de los nueve cuadrantes propuestos por esta metodología. Según D'Alessio (2012) la matriz fue desarrollada por McKinsey & Company y se establece como un complemento de la matriz del Boston Consulting Group

La matriz MIE cuenta en el eje X con tres segmentos: fuerte, promedio y ponderado representando los valores de la MEFI y en el eje Y se establecen los siguientes cuadrantes: alto, medio y bajo, y representa los valores de la MEFE. Los puntajes obtenidos por cada matriz individual posicionan al departamento en alguno de los cuadrantes. A continuación se presenta la MIE en la figura 22.

El resultado obtenido en la MEFI fue de 2.39 y la MEFE fue de 2.27. Estos resultados lo posicionan en el cuadrante promedio-medio para poder capitalizar fortalezas y oportunidades y neutralizar debilidades y evitar amenazas. La región en que se posiciona el departamento del Tolima es la 2, siendo la celda cinco. Esta región según de D'Alessio (2012), se sugiere retener y mantener, es decir: invertir selectivamente y reinvertir las utilidades. Además, se sugiere desarrollar los principales sectores económicos de la región para utilizar los recursos de la mejor manera posible. El fortalecimiento de los sectores potenciales de la región como la agroindustria, infraestructura y turismo a través de la inversión selectiva generará altos beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

		Total Ponderado EFI		
		Alto 3.0 a 4.0	Medio 2.0 a 2.99	Bajo 1.0 a 1.99
Total Ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V ●	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 22 Matriz Interna-Externa

### 6.5 La Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es de gran utilidad para evaluar las estrategias de la organización. Considerando la posición competitiva del departamento del Tolima, éste se posiciona en el Cuadrante IV. Este cuadrante establece una ventaja competitiva en un mercado de lento crecimiento y una posición fuerte competitiva en sus principales económicos.

A continuación se presenta en la figura 23 la MGE.

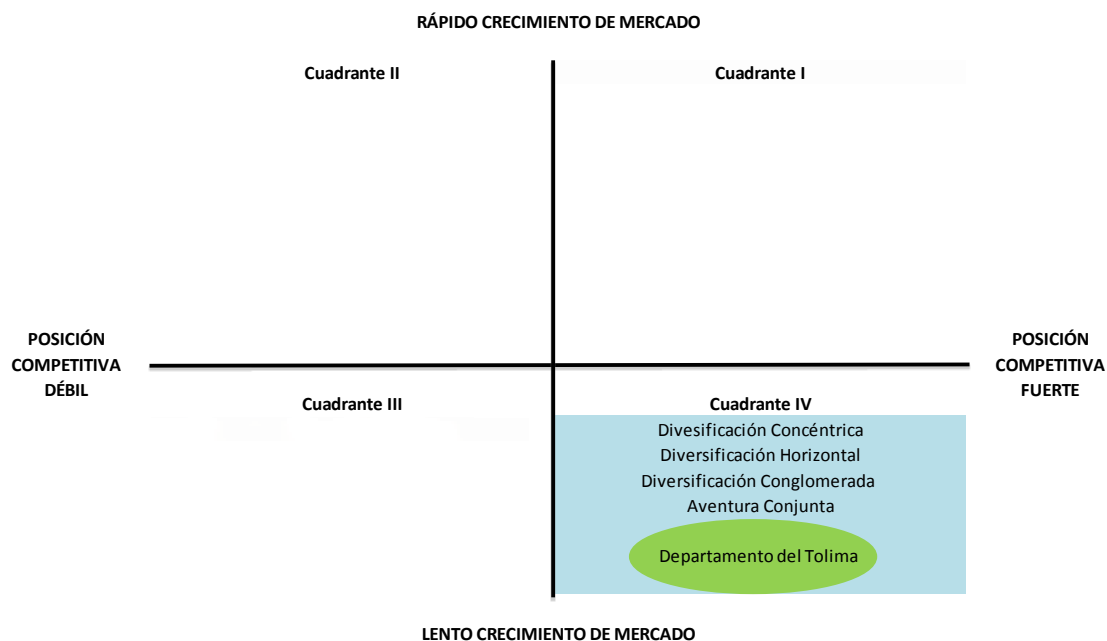


Figura 23 Matriz de la Gran Estrategia

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A partir de la Matriz de la Gran Estrategia (MGE), inicia la fase 3 de la planeación estratégica del departamento. En esta matriz se cruzan las estrategias planteadas con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Al agruparse las matrices y al repetirse las estrategias más de 3 veces se seleccionan las estrategias retenidas. Las estrategias que se repiten más de 3 veces se denominan las estrategias específicas.

### 6.7 La Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico (MCPE)

Complementando la fase 3 para el análisis y creación de estrategias surge la Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico (MCPE). Según D'Alessio (2012) la MCPE "es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (crítico o clave) de éxito externo e internos" (p. 370). Esta matriz considera estrategias específicas; las cuales se han venido trabajando desde la fase 1 y 2.

Tabla 21  
Matriz de Decisión Estratégica

Origen	No.	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	RETENIDAS	TOTAL
		Participar activamente en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar los recursos necesarios para proyectos de infraestructura vial, fluvial y férrea. (F2, F6, O1, O3, O7)							
FO1	E1		X		X		X	X	3
		Desarrollar un cronograma para la construcción y mantenimiento de vías que permitan el acceso terrestre al departamento (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O3, O5)							
FO2	E2		X	X	X		X	X	4
		Construir malecones y muelles en municipios cercanos a la rivera del Río Magdalena para convertirlos es atractivos turísticos. (F1, F2, F4, O1, O2, O5, O7)							
FO3	E3		X	X	X	X	X	X	5
		Fortalecer la marca Tolima a través de campañas publicitarias de alto impacto y recordación. (F1, F3, F4, F6, O2, O5, O6,O8)							
FO4	E4		X	X			X	X	3
		Capacitar al personal del sector turístico para prestar un servicio de calidad. (F1, F2, F3, F4, O2, O5, O6, O7)							
FO5	E5		X	X	X		X	X	4
		Fortalecer y tecnificar el sector agroindustrial para ofrecer productos con potencial exportador. (F1, F2, O6, O7, O8)							
FO6	E6		X	X	X	X	X	X	5
		Realizar programas de formalización laboral al sector minero para incentivar la sostenibilidad ambiental y legal del mismo. (F3, F4, F5, O4, O8)							
FO7	E7		X				X		2
		Invertir en infraestructura vial, aérea, fluvial y terrestre. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A8)							
FA1	E8		X	X	X	X	X	X	5
		Desarrollar programas de seguridad rural para los campesinos de la región. (F3, F5, F6, A1, A2)							
FA2	E9		X			X			2
		Desarrollar productos de valor agregado a través de alianzas con empresas del sector privado. (F1, F3, F4, A3, A4, A5, A6, A7)							
FA3	E10		X		X		X	X	3
		Promover, coordinar y dirigir programas que mitiguen el impacto ambiental del sector minero. (F4, F6, A3)							
FA4	E11		X			X			2
		Crear alianzas que permitan mayor acceso al crédito para ampliar y priorizar proyectos de infraestructura y movilidad (D2, D6, O1, O5, O6, O7)							
DO1	E12		X	X					2
		Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola. (D1, D2, D3, D8, O3, O6)							
DO2	E13		X	X	X	X	X	X	5
		Captar inversión nacional y extranjera para investigación y desarrollo que permita mejorar estándares de calidad, la innovación y seguridad industrial. (D2, D3, D7, O2, O6, O8)							
DO3	E14		X	X					2
		Crear puestos de salud para aumentar la cobertura y bienestar de la población (D3, D4, D5, D8, D9, O3)							
DO4	E15		X			X	X	X	3
		Mejorar la calidad de la educación del Tolima a través de medios tecnológicos, infraestructura y docentes capacitados (D3, D4, D5, D8, D9, O3)							
DO5	E16		X	X	X		X	X	4
		Desarrollar zonas francas que posicionen al departamento como centro logístico a nivel nacional. (D2, D3, D4, D9, O1, O2, O6, O7)							
DO6	E17		X	X	X	X	X	X	5
		Integrar políticas del gobierno nacional y departamental para el desarrollo y ejecución de proyectos comunes. (D2, D4, D9, A5, A6 A8)							
DA1	E18		X				X		2
		Priorizar la contratación de mano obra local en actividades de interés para la región. (D1, D3, D5, D8, A2, A5)							
DA2	E19		X				X		2
		Realizar convenios con departamentos fronterizos para reducir la inseguridad rural y en cabeceras municipales.(D1, D3, D9, A1, A2)							
DA3	E20		X				X		2
		Establecer tarifas preferenciales para las empresas nacionales e internacionales que fomenten la sostenibilidad del medio ambiente (D2, D3, D7, A3, A5)							
DA4	E21		X	X	X		X	X	4

En la tabla 22 se presenta la MCPE. Dentro de las estrategias alternativas ofensivas que sugieren explotar las que más se destaca en su puntaje ponderado es la E6, a saber:

Fortalecimiento y tecnificación de la cadena agroindustrial para posicionar productos del departamento en mercado con tratados de libre comercio. Se hace relevante la oportunidad en posicionar productos agrícolas de valor agregado en el mercado nacional e internacional. El desarrollo del sector agrícola actual hacia un sector más industrial llevará al departamento a la prosperidad en general. Esto implica, una gran coordinación entre las instituciones nacionales y regionales, inversión en tecnología de punta, desarrollo de centros de acopio, identificación geográfica del clúster agro industrial, construcción de infraestructura vial adecuada y capacitación adecuada de la mano de obra del sector, entre otros.

Por su parte, la E5 obtuvo el menor puntaje dentro de este grupo de estrategias alternativas viables. Ésta se relaciona con el sector turismo y se considera fundamental en el desarrollo del plan de gobierno del departamento del Tolima. Su puntaje fue de 4.95, lo que es aceptable y por su importancia e impacto en el desarrollo del departamento se decide mantener como estrategia retenida.

En cuanto a las estrategias en confrontar, la E8 y E9, obtuvieron resultados sobresalientes, a saber: 5.72 y 5.46 respectivamente. Lo anterior confirma que el sector agroindustrial es un sector clave en el futuro del departamento y lo guía a ser líder en este. Se hace importante que en el menor tiempo posible el departamento inicie a desarrollar este sector y así poder obtener de una manera más ágil y rápida los resultados esperados.

Tabla 22  
Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico

Factor Clave	Peso	Explotar		Explotar		Explotar		Explotar		Explotar		Explotar		Confrontar		Confrontar		Búsqueda		Búsqueda		Búsqueda		Búsqueda		Evitar	
		E1	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
		Participar activamente en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar los recursos necesarios para proyectos de infraestructura vial, fluvial y férrea. (F2, F6, O1, O3, O7)		Desarrollar un cronograma para la construcción y mantenimiento de vías que permitan el acceso terrestre al departamento (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O3, O5)		Construir malecones y muelles en municipios cercanos a la rivera del Río Magdalena para convertirlos en atractivos turísticos. (F1, F2, F4, O1, O2, O5, O7)		Fortalecer la marca Tolima a través de campañas publicitarias de alto impacto y recordación. (F1, F3, F4, F6, O2, O5, O6, O8)		Capacitar al personal del sector turístico para prestar un servicio de calidad. (F1, F2, F3, F4, O2, O5, O6, O7)		Fortalecer y tecnificar el sector agroindustrial para ofrecer productos con potencial exportador. (F1, F2, O6, O7, O8)		Invertir en infraestructura vial, aérea, fluvial y terrestre. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A8)		Desarrollar productos de valor agregado a través de alianzas con empresas del sector privado. (F1, F3, F4, A3, A4, A5, A6, A7)		Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola. (D1, D2, D3, D8, O3, O6)		Crear puestos de salud para aumentar la cobertura y bienestar de la población (D3, D4, D5, D8, D9, O3)		Mejorar la calidad de la educación del Tolima a través de medios tecnológicos, infraestructura y docentes capacitados (D3, D4, D5, D8, D9, O3)		Desarrollar zonas francas que posicionen al departamento como centro logístico a nivel nacional. (D2, D3, D4, D9, O1, O2, O6, O7)		Establecer tarifas preferenciales para las empresas nacionales e internacionales que fomenten la sostenibilidad del medio ambiente (D2, D3, D7, A3, A5)	
<b>OPORTUNIDADES</b>																											
O1	0.150	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45	4	0.60	2	0.30
O2	0.050	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	2	0.10	1	0.05
O3	0.050	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	3	0.15	1	0.05
O4	0.020	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1.00	0.02	1.00	0.02	1	0.02	1	0.02
O5	0.080	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	2	0.16	3	0.24
O6	0.150	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45	3	0.45	2	0.30
O7	0.100	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	4	0.40	2	0.20
O8	0.050	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1.00	0.05	3.00	0.15	2	0.10	4	0.20
<b>AMENAZAS</b>																											
A1	0.02	2	0.04	2	0.04	4	0.08	4	0.08	4	0.08	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3.00	0.06	3.00	0.06	2	0.04	1	0.02
A2	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2.00	0.06	1.00	0.03	2	0.06	1	0.03
A3	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05	1	0.05	4	0.20
A4	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	2	0.06	2	0.06
A5	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	1	0.10	3	0.30
A6	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	1.00	0.04	3.00	0.12	3	0.12	2	0.08
A7	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1.00	0.04	1.00	0.04	2	0.08	4	0.16
A8	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	4	0.16	2	0.08
<b>FORTALEZAS</b>																											
F1	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2.00	0.24	2.00	0.24	1	0.12	4	0.48
F2	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	4	0.40	1	0.10
F3	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	3	0.30	4	0.40
F4	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	4	0.40	2	0.20
F5	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	3	0.15	1	0.05
F6	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	3	0.15	1	0.05
<b>DEBILIDADES</b>																											
D1	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	4	0.08	1	0.02	2	0.04	3	0.06	3.00	0.06	4.00	0.08	2	0.04	2	0.04
D2	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1.00	0.05	3.00	0.15	3	0.15	3	0.15
D3	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1.00	0.02	4.00	0.08	3	0.06	3	0.06
D4	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18	2	0.12	2	0.12
D5	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	2	0.20	1	0.10
D6	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2.00	0.30	1.00	0.15	4	0.60	2	0.30
D7	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1.00	0.05	4.00	0.20	4	0.20	4	0.20
D8	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3.00	0.06	3.00	0.06	2	0.04	2	0.04
D9	0.01	3	0.03	3	0.03	2	0.02	3	0.03	3	0.03	2	0.02	2	0.02	1	0.01	1	0.01	4.00	0.04	4.00	0.04	2	0.02	1	0.01
Total	2.00		5.63		5.43		5.64		5.39		5.10		5.80		5.72		5.46		5.40		5.11		5.24		5.60		4.59



En las estrategias de búsqueda se destaca el sector Infraestructura, a pesar de que el resto de estrategias alternativas obtuvieron un puntaje superior a 5. Además del desarrollo de la infraestructura vial, rural y en cabeceras, la educación y el sector salud se establecen como bastiones para mantener y mejorar el bienestar de todos los habitantes de la región. La mezcla de estrategias en los frentes identificados en el departamento, redundarán en resultados positivos para la región, el país y sus habitantes.

Finalmente, la E13 se posiciona como una estrategia inicialmente a no mantener debido a que obtuvo un resultado de 4.64. No obstante, se considera un elemento fundamental para reactivar la inversión nacional y extranjera y promover la sostenibilidad del medio ambiente. La importancia de los recursos naturales se convierte en un factor estratégico para el departamento ya que uno de sus principales motores es el sector agroindustrial. Se busca que las empresas sean sostenibles en tiempo y su actividad perdure en concordancia con el medio ambiente y los recursos naturales. La tecnología y la industria usualmente no consideran la preservación del medio ambiente, pero las condiciones actuales en las que el mundo vive, las empresas están obligadas a establecer prácticas adecuadas que vayan en paralelo con estos recursos.

La responsabilidad social empresarial (RSA) emerge como un mecanismo para subsanar o aportar las consecuencias de las decisiones de las empresas. Bowen (1953) definió la RSA como todas “las obligaciones del empresario para perseguir la aplicación de tales políticas, para tomar esas decisiones o para seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (citado en Wolff y Barth, 2005, p. 6). El propósito de la E13 es fomentar estos valores en los empresarios para que las empresas aporten en la sostenibilidad del departamento y de sus habitantes.

Otro aspecto que es relevante incluir en estas estrategias es la creación de valor compartido por todos los agentes en cada cadena que se identifique en el departamento.

Según Porter & Kramer (2011) el valor compartido se define como

*Las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y sociales.*

Es así, que las empresas que se ubiquen en el departamento y las existentes, logren maximizar sus utilidades por medio de su principal objeto social y a la vez den solución a problemas sociales latentes en la región y el país. Al conectar, el desarrollo de las condiciones sociales y económicas de la empresa se logra crecimiento sostenible y por ende desarrollo de la región donde opera la organización.

### **6.8 La Matriz de Rummelt (MR)**

Para finalizar la fase 3, se analizar los criterios propuestos por Rummelt, a saber: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Con estos 4 criterios se busca confirmar que todas las estrategias estén acorde a la organización. Según D'Alessio (2012) cada criterio debe evaluar las estrategias según:

- Consistencia: no contar con objetivos y políticas inconsistentes
- Consonancia: respuestas de adaptación al entorno externo y cambios repentinos.
- Ventaja: creación o mantenimiento de las ventajas competitivas
- Factibilidad: no debe generar sobrecostos ni problemas sin solución.

En la Tabla 23 se presenta la matriz de Rummelt para las estrategias retenidas en el departamento del Tolima. Después de analizar cada estrategia con los 4 criterios propuestos por Rummelt se concluye que todas éstas cumplen a con los criterios. Es muy relevante

realizar este análisis dado que en la implementación de las estrategias si algún factor no considerado podría afectar el desempeño de la organización.

### **6.9 La Matriz de Ética (ME)**

Finalmente, la matriz de ética emerge para confirmar que las estrategias no vayan en contravía de aspectos relacionados a la justicia, derechos y acorde a fines utilitaristas. De esta forma, las estrategias retenidas confirman que deben ser implementadas y no violan ningún aspecto relacionado a la ética.

Los derechos se relacionan al derecho a la vida, a no violar ningún derecho a la propiedad, a la libertad de expresión, al respeto a la privacidad, a la libre conciencia y expresión oral y al derecho de los stakeholders de llevar debidos procesos. La justicia evalúa las estrategias desde la distribución; justicia en los beneficios y cargas y en cuanto a las normas de compensación en caso de hayan desequilibrios. Finalmente, el utilitarismo revisa que se obtengan los mayores beneficios posibles a la mayor población posible y a través de medios adecuados y eficientes.

En la tabla 24 se presenta la matriz de ética del departamento del Tolima.

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

Según D'Alessio (2012) las estrategias retenidas son aquellas que fueron aceptadas por varias de las matrices expuestas anteriormente y las de contingencias son aquellas que quedan en segundo plano.

Se presentan en la tabla 25 las estrategias retenidas y de contingencia.

Tabla 23  
La Matriz de Rummelt

	Estrategias específicas	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E1	Participar activamente en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar los recursos necesarios para proyectos de infraestructura vial, fluvial y férrea. (F2, F6, O1, O3, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Desarrollar un cronograma para la construcción y mantenimiento de vías que permitan el acceso terrestre al departamento (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O3, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Construir malecones y muelles en municipios cercanos a la rivera del Río Magdalena para convertirlos es atractivos turísticos. (F1, F2, F4, O1, O2, O5, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Fortalecer la marca Tolima a través de campañas publicitarias de alto impacto y recordación. (F1, F3, F4, F6, O2, O5, O6,O8)	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Capacitar al personal del sector turístico para prestar un servicio de calidad. (F1, F2, F3, F4, O2, O5, O6, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Fortalecer y tecnificar el sector agroindustrial para ofrecer productos con potencial exportador. (F1, F2, O6, O7, O8)	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Invertir en infraestructura vial, aérea, fluvial y terrestre. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A8)	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Desarrollar productos de valor agregado a través de alianzas con empresas del sector privado. (F1, F3, F4, A3, A4, A5, A6, A7)	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola. (D1, D2, D3, D8, O3, O6)	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Crear puestos de salud para aumentar la cobertura y bienestar de la población (D3, D4, D5, D8, D9, O3)	SI	SI	SI	SI	SI
E11	Mejorar la calidad de la educación del Tolima a través de medios tecnológicos, infraestructura y docentes capacitados (D3, D4, D5, D8, D9, O3)	SI	SI	SI	SI	SI
E12	Desarrollar zonas francas que posicionen al departamento como centro logístico a nivel nacional. (D2, D3, D4, D9, O1, O2, O6, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Establecer tarifas preferenciales para las empresas nacionales e internacionales que fomenten la sostenibilidad del medio ambiente (D2, D3, D7, A3, A5)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 24  
Matriz de Ética

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
	Participar activamente en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar los recursos necesarios para proyectos de infraestructura vial, fluvial y férrea. (F2, F6, O1, O3, O7)	Desarrollar un cronograma para la construcción y mantenimiento de vías que permitan el acceso terrestre al departamento (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O3, O5)	Construir malecones y muelles en municipios cercanos a la rivera del Río Magdalena para convertirlos es atractivos turísticos. (F1, F2, F4, O1, O2, O5, O7)	Fortalecer la marca Tolima a través de campañas publicitarias de alto impacto y recordación. (F1, F3, F4, F6, O2, O5, O6, O8)	Capacitar al personal del sector turístico para prestar un servicio de calidad. (F1, F2, F3, F4, O2, O5, O6, O7)	Fortalecer y tecnificar el sector agroindustrial para ofrecer productos con potencial exportador. (F1, F2, O6, O7, O8)	Invertir en infraestructura vial, aérea, fluvial y terrestre. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A8)	Desarrollar productos de valor agregado a través de alianzas con empresas del sector privado. (F1, F3, F4, A3, A4, A5, A6, A7)	Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola. (D1, D2, D3, D8, O3, O6)	Crear puestos de salud para aumentar la cobertura y bienestar de la población (D3, D4, D5, D8, D9, O3)	Mejorar la calidad de la educación del Tolima a través de medios tecnológicos, infraestructura y docentes capacitados (D3, D4, D5, D8, D9, O3)	Desarrollar zonas francas que posicionen al departamento como centro logístico a nivel nacional. (D2, D3, D4, D9, O1, O2, O6, O7)	Establecer tarifas preferenciales para las empresas nacionales e internacionales que fomenten la sostenibilidad del medio ambiente (D2, D3, D7, A3, A5)
<b>DERECHOS</b>													
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	N	N	P	N	P	P	N	P	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>JUSTICIA</b>													
8	Impacto en la Distribución	N	J	J	N	J	J	J	J	N	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	N	J	J	N	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	N	N	N	N	N	J	J	J	J	J	J	N
<b>UTILITARISMO</b>													
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	N	E	E	E	E	E	E	E	E	E

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

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

La matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo (MEOLP) se realiza para buscar las relaciones entre las estrategias y los objetivos a largo plazo. En esta matriz se revisa que cada estrategia aporte para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, en caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos deberá ser eliminado.

En la tabla 25 se presenta la matriz MEOLP. Finalmente todas las estrategias se relacionan con los objetivos a largo plazo y cada una de éstas es fundamental para su alcance. Se confirma que los sectores de agroindustria, turismo, infraestructura; acompañadas de la educación y salud serán fundamentales en el desarrollo y progreso del departamento del Tolima.

### **6.12 La Matriz Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

En la tabla 27 se muestra la MEPCS.

### **6.13 Conclusiones**

El proceso estratégico secuencial y lógico culmina con las matrices analizadas en el presente capítulo; el cual define las estrategias internas y externas a implementar en el departamento del Tolima. Al analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las anteriores matrices se establecieron estrategias dirigidas al sector agroindustrial, educación, salud, infraestructura y turismo.

Además, se identificaron potencialidades en cada sector a nivel nacional e internacional que pueden ser fortalecidos y fomentados a través de alianzas público – privadas. El departamento del Tolima actualmente se encuentra en el cuadrante conservador según la MPEYEA. Es así, que el departamento ha trabajado en protegerse financieramente y lograr estabilidad. No obstante, son grandes las oportunidades a aprovechar que generarán impactos

positivos en la vida de todos los habitantes de Tolima a través de la innovación y la tecnología.

Adicionalmente, los productos de valor agregado serán los únicos que se mantendrán en el mercado y lograrán obtener la sostenibilidad de las empresas actuales y nuevas del departamento. Ibagué se posiciona con una ciudad intermedia de gran potencial en el mediano y largo plazo debido a su ubicación, condiciones geográficas, amplias hectáreas y cercanía con la capital del país: Bogotá. El aprovechamiento de esta ciudad y de sus oportunidades definirá el rumbo del departamento.

La educación será el eje que sostendrá el desarrollo del Tolima, debido a que en las estrategias siempre se considerará para poder lograr mayor cobertura y mejor calidad. El desarrollo de políticas educativas que abarquen todo el departamento será resultado del esfuerzo del gobierno nacional y departamental. Además, la inversión del sector privado se convertirá en bastión para que el departamento logre altos estándares de calidad.

Finalmente, la sostenibilidad del medio ambiente hará que el sector de mayor potencialidad del departamento se preserve y sea base del progreso y desarrollo del mismo y su clúster: el agroindustrial. La responsabilidad social empresarial y el valor compartido serán claves en el desarrollo del departamento y debe erigirse como filosofía empresarial en el ámbito público y privado. El impacto de las organizaciones debe ser dirigido hacia todos sus stakeholders, sin excepción.

Tabla 25  
Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

No.	Estrategia	Retenida
E1	Participar activamente en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar los recursos necesarios para proyectos de infraestructura vial, fluvial y férrea. (F2, F6, O1, O3, O7)	SI
E2	Desarrollar un cronograma para la construcción y mantenimiento de vías que permitan el acceso terrestre al departamento (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O3, O5)	SI
E3	Construir malecones y muelles en municipios cercanos a la rivera del Río Magdalena para convertirlos es atractivos turísticos. (F1, F2, F4, O1, O2, O5, O7)	SI
E4	Fortalecer la marca Tolima a través de campañas publicitarias de alto impacto y recordación. (F1, F3, F4, F6, O2, O5, O6, O8)	SI
E5	Capacitar al personal del sector turístico para prestar un servicio de calidad. (F1, F2, F3, F4, O2, O5, O6, O7)	SI
E6	Fortalecer y tecnificar el sector agroindustrial para ofrecer productos con potencial exportador. (F1, F2, O6, O7, O8)	SI
E8	Invertir en infraestructura vial, aérea, fluvial y terrestre. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A8)	SI
E10	Desarrollar productos de valor agregado a través de alianzas con empresas del sector privado. (F1, F3, F4, A3, A4, A5, A6, A7)	SI
E13	Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola. (D1, D2, D3, D8, O3, O6)	SI
E15	Crear puestos de salud para aumentar la cobertura y bienestar de la población (D3, D4, D5, D8, D9, O3)	SI
E16	Mejorar la calidad de la educación del Tolima a través de medios tecnológicos, infraestructura y docentes capacitados (D3, D4, D5, D8, D9, O3)	SI
E17	Desarrollar zonas francas que posicionen al departamento como centro logístico a nivel nacional. (D2, D3, D4, D9, O1, O2, O6, O7)	SI
E21	Establecer tarifas preferenciales para las empresas nacionales e internacionales que fomenten la sostenibilidad del medio ambiente (D2, D3, D7, A3, A5)	SI
No.	Estrategia	Contingencia
E7	Realizar programas de formalización laboral al sector minero para incentivar la sostenibilidad ambiental y legal del mismo. (F3, F4, F5, O4, O8)	SI
E9	Desarrollar programas de seguridad rural para los campesinos de la región. (F3, F5, F6, A1, A2)	SI
E11	Promover, coordinar y dirigir programas que mitiguen el impacto ambiental del sector minero. (F4, F6, A3)	SI
E12	Crear alianzas que permitan mayor acceso al crédito para ampliar y priorizar proyectos de infraestructura y movilidad (D2, D6, O1, O5, O6, O7)	SI
E14	Captar inversión nacional y extranjera para investigación y desarrollo que permita mejorar estándares de calidad, la innovación y seguridad industrial. (D2, D3, D7, O2, O6, O8)	SI
E18	Integrar políticas del gobierno nacional y departamental para el desarrollo y ejecución de proyectos comunes. (D2, D4, D9, A5, A6 A8)	SI
E19	Priorizar la contratación de mano obra local en actividades de interés para la región. (D1, D3, D5, D8, A2, A5)	SI
E20	Realizar convenios con departamentos fronterizos para reducir la inseguridad rural y en cabeceras municipales.(D1, D3, D9, A1, A2)	SI



Tabla 26  
Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
ESTRATEGIAS	En el 2025 habrá dos (2) zonas francas.	En el año 2025 se habrá realizado el mantenimiento de 1,200 km de infraestructura vial y se habrán construido 886 km de nueva infraestructura vial.	En el año 2025 visitarán al Tolima 7 millones de turistas.	En el año 2025, habrán 62,000 nuevas hectáreas para el cultivo de productos en cinco cadenas productivas: Yuca, Tomate, Mango, Cacao y Aguacate.	En el año 2025 la cobertura neta en educación primaria, secundaria y media será del 100% y superior al 69%.	En el año 2025 el Tolima estará entre los cinco departamentos con mejor calidad en educación en Colombia.	En el año 2025 la cobertura en salud será del 99%.
E1	X	X	X				
E2	X	X	X				
E3	X	X	X				
E4	X		X	X			
E5			X		X		X
E6	X			X			X
E8	X	X	X	X			
E10				X	X		X
E13	X			X	X		
E15							X
E16	X	X	X	X	X		X
E17	X			X			
E21	X	X	X	X	X		X

Tabla 27

*Matriz Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias Alternativas	Estrategias Especificas	Huila	Valle del Cauca	Costa Atlántica	Antioquia
Intensiva Desarrollo de Productos	<b>E1</b> Participación activa en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar el desarrollo de proyectos de infraestructura viales, fluviales y férreos. (F2, F6, O1, O3, O7)	X		X	
Integración Vertical hacia Adelante	<b>E2</b> Desarrollo cronograma público para la construcción y mantenimiento de vías de accesos secundario en el departamento (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O3, O5)	X			
Modalidad Alianza Estrategia	<b>E3</b> Construcción de malecones y muelles en municipios que coexisten con el Río Magdalena y que establecen comunicación entre ellos. (F1, F2, F4, O1, O2, O5, O7)	X		X	
	<b>E4</b> Fortalecimiento de la marca Tolima para generar alto impacto y recordación del departamento (F1, F3, F4, F6, O2, O5, O6, O8)	X	X	X	X
Intensiva Desarrollo de Productos	<b>E5</b> Capacitación al sector turístico para mejorar su calidad y posicionar al departamento como insignia de la región Andina. (F1, F2, F3, F4, O2, O5, O6, O7)	X		X	X
Modalidad Alianza Estrategia	<b>E6</b> Fortalecimiento y tecnificación de la cadena agroindustrial para posicionar productos del departamento en mercado con tratados de libre comercio	X	X		
Integración Vertical hacia Adelante	<b>E8</b> Invertir en infraestructura vial, aérea, fluvial y terrestre que permita ser más competitivo y afrontar los desafíos de la apertura económica. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A8)	X	X	X	X
Modalidad Alianza Estrategia	<b>E10</b> Programas de capacitación y alianzas con empresas privadas para que los productos primarios del departamento sean transformados y permitan el desarrollo de productos con valor agregado para el mercado nacional e internacional. (F1, F3, F4, A3, A4, A5, A6, A7)	X	X		
Modalidad Alianza Estrategia	<b>E13</b> Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola. (D1, D2, D3, D8, O3, O6)	X	X		
	<b>E15</b> Creación de puestos de salud de todos los niveles en el departamento para aumentar la cobertura y bienestar de la población (D3, D4, D5, D8, D9, O3)	X	X	X	X
	<b>E16</b> Mejorar la calidad de la educación del Tolima a través de medios tecnológicos, infraestructura y docentes capacitados (D3, D4, D5, D8, D9, O3)	X	X	X	X
Modalidad Alianza Estrategia	<b>E17</b> Desarrollo de zonas francas que posicionen al departamento como centro logístico a nivel nacional. (D2, D3, D4, D9, O1, O2, O6, O7)		X		X
Modalidad Alianza Estrategia	<b>E21</b> Establecer tarifas preferenciales para las empresas nacionales e internacionales que fomenten su actividad en la sostenibilidad del medio ambiente (D2, D3, D7, A3, A5)	X	X	X	X

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo


A continuación, en la tabla 28 se presentan los objetivos de corto plazo para cada uno de los objetivos de largo plazo.


Tabla 28  
*Objetivos de Corto Plazo*

<p><b>OLP1.</b> En el 2025 habrá dos (2) zonas francas. En beneficio a la población se verá traducido en 5000 empleos directos, desarrollo de nuevos productos en las cinco cadenas establecidas en el presente plan estratégico y reconocimiento del Tolima como potencia logística y de infraestructura.</p>	OCP. 1.1 En el 2015 contratar y realizar estudio de factibilidad de la construcción de una zona franca durante el año en mención.
	OCP. 1.2 En el 2016 gestionar los recursos definidos en el estudio de factibilidad para adquisición de terreno de la primera zona franca (1) Solicitar licencias y permisos correspondientes para la primera zona franca (1)
	OCP. 1.3 En el 2017 adquirir 90 hectáreas para construcción primera zona franca Establecer los términos de referencias para iniciar la licitación de la primera zona franca en el año 2017
	OCP. 1.4 En el 2018 adjudicar la primera zona franca según las condiciones definidas en los términos de referencia.
	OCP. 1.5 En el 2019 iniciar la construcción de las 90 hectáreas del proyecto de la primera zona franca Gestionar los recursos definidos en el estudio de factibilidad para adquisición de terreno de la segunda zona franca (1) Solicitar licencias y permisos correspondientes para la segunda zona franca (2)
	OCP. 1.6 En el 2020 finalizar la construcción de las 90 hectáreas del proyecto de la primera zona franca Adquisición de 90 hectáreas para construcción segunda zona franca. Gestión de recursos definidos en el estudio de factibilidad para adquisición de terreno de la segunda zona franca (2) Establecer los términos de referencias para iniciar la Licitación de la segunda zona franca
	OCP. 1.7 En el 2021 adjudicar la segunda zona franca según las condiciones definidas en los términos de referencia.
	OCP. 1.8 En el 2022 iniciar el proyecto la construcción

	de las 90 hectáreas de la segunda zona franca
	OCP. 1.9 En el 2023 medir la adaptabilidad segunda zona franca al consolidar por lo menos 20 empresas (colindará con el río Magdalena)
	OCP. 1.11 En el 2025 finalizar el proyecto de la segunda zona franca
<b>OLP2.</b> En el año 2025 se habrá realizado el mantenimiento de 1,200 km de infraestructura vial y se habrán construido 886 km de nueva infraestructura vial.	OCP. 2.1 En el 2015 y- 2016 Evaluar alianzas público – privadas para construcción, apertura y mantenimiento de vías por medio del cumplimiento del 180 km en mantenimiento y 120 km en construcción. Y así mismo impulsar licitaciones que permitan cumplir con el 100% de la meta planteada.
	OCP. 2.2 En el 2017 construir 77 km y apertura y mantenimiento de 900 km a través de alianzas público-privadas.
	OCP. 2.3 2018 - 2025 alcanzar los 1200km de mantenimiento desde el 2015 y 886 km de infraestructura vial. En consecuencia, los siguientes proyectos deben haber culminado exitosamente: Seguimiento a los proyectos para supervisar el desarrollo de los planes estratégicos nacionales que afectan la competitividad del departamento para garantizar su continuidad y posterior culminación exitosa. Como lo son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anillo vial del sur</li> <li>• Troncal cordillera del norte</li> <li>• Anillo vial del oriente</li> <li>• Anillo vial del Machín</li> <li>• Proyecto navegabilidad río Magdalena</li> </ul>
<b>OLP3.</b> En el año 2025 visitarán al Tolima 7 millones de turistas.	OCP. 3.1 En el 2015 capacitar a los gerentes de los establecimientos de turismo de los municipios de Ibagué, Melgar, Prado, Mariquita y Honda sobre la importancia del turismo para la región, administración hotelera y servicio al cliente. La mayor capacitación permitirá atraer a 20,000 turistas al año adicionales.
	OCP. 3.2 En el 2015 abrir una convocatoria para 100 las personas interesadas en desarrollar proyectos que promuevan el desarrollo del turismo en el Tolima.
	OCP. 3.3 En el 2015 contratar a una (1) agencia de publicidad para el relanzamiento de la Marca Tolima a nivel nacional y comunicar la nueva marca a por lo menos 20 departamentos y 20 países.
	OCP 3.4 En 2015 hacer el listado de todos los sitios turísticos del departamento y contratar la señalización de estos lugares en las carreteras principales que atraviesan el Departamento. La señalización permitirá atraer a

	10,000 turistas adicionales al año.
	OCP. 3.5 En el 2016 suscribir un acuerdo de promoción de la Marca Tolima y de los establecimientos de turismo de los municipios de Melgar, Honda, Ibagué, Mariquita y Prado con las cajas de compensación Cafam, Colsubsidio y Compensar que atraiga a 40,000 turistas adicionales al año.
	OCP. 3.6 En el 2016 contratar un (1) estudio de factibilidad de construcción de un malecón turístico en los municipios de Honda, Purificación, Ambalema y Flandes, aledaños al Rio Magdalena. El estudio de factibilidad permitirá tomar la mejor decisión en relación al malecón
	OCP. 3.7 En el 2016 realizar el relanzamiento de la Marca Tolima a nivel nacional para atraer a 50,000 turistas adicionales al año.
	OCP. 3.8 En el 2016 seleccionar los cinco proyectos ganadores de la convocatoria de promoción del desarrollo del turismo en el Tolima para su implementación en el departamento.
	OCP. 3.9 En el 2017 conseguir el 70% de la financiación de la construcción de un malecón turístico en los municipios de Honda, Purificación, Ambalema y Flandes, aledaños al Rio Magdalena.
	OCP. 3.10 En el 2017 iniciar la ejecución de los cinco proyectos ganadores que atraerán 30,000 turistas adicionales anualmente.
	OCP. 3.11 En el 2017 realizar por lo menos un acuerdo con las cajas de compensación Compensar, Cafam y Colsubsidio para la construcción de 10 hoteles y 50 cabañas en los municipios de Ibagué y Honda.
	OCP. 3.12 En el 2017 hacer un lanzamiento de la Marca Tolima a nivel internacional con la presencia de por lo menos 30 países estratégicos. Lo anterior que atraerá a 20,000 turistas adicionales al año. Colombia atrajo a 1,946,352 turistas en 2014, por ende se estima que el Tolima podría atraer 20,000 turistas año.
	OCP. 3.13 En el 2018 construir el malecón turístico al lado del Rio Magdalena en el municipio de Honda que atraerá a 20,000 turistas adicionales al año.
	OCP. 3.14 En el 2019 contratar estudio de factibilidad de construcción de un centro gastronómico en Melgar que vincule a 1,000 trabajadores de la región.
	OCP. 3.15 En el 2019 Construir el malecón turístico al lado del Rio Magdalena en los Municipios de Purificación, Ambalema y Flandes que atraerán a 100,000 turistas adicionales al año.

	OCP. 3.16 En el 2020 conseguir el 70% de la financiación de un centro gastronómico en Melgar.
	OCP. 3.17 En el 2020 realizar un relanzamiento de la marca Tolima a nivel nacional e internacional con la presencia de por lo menos de 40 países estratégico. Lo anterior atraerá que atraiga a 100,000 turistas adicionales al año.
	OCP. 3.18 En el 2020 hacer una alianza con tres cadenas hoteleras internacionales para la construcción de tres complejos turísticos en los municipios de Honda, Ibagué y Melgar que atraerá a 160,000 turistas al año.
	OCP. 3.19 En el 2021 iniciar la construcción de un (1) centro gastronómico en Mariquita, Melgar que atraerá a 200,000 turistas adicionales al año.
	OCP. 3.20 En el 2021 iniciar la construcción de un (1) centro gastronómico en Melgar Prado que atraerá a 100,000 turistas adicionales al año.
	OCP. 3.21 En el 2022 haber construido 20 establecimientos adicionales de alojamiento y hospedaje con las alianzas con Compensar, Cafam y Colsubsidio en los municipios de Ibagué, Honda, Prado y Flandes que atraerán a 100,000 turistas adicionales al año.
	OCP. 3.22 En el 2022 realizar el lanzamiento del centro gastronómico en Melgar, Mariquita y Prado que atraerá a 100,000 turistas adicionales al año
	OCP. 3.23 En el 2023 realizar el relanzamiento de la marca Tolima a nivel internacional con por lo menos 45 países estratégicos atrayendo a 60,000 turistas adicionales al año.
	OCP. 3.24 En el 20245 con la construcción de los malecones, el centro gastronómico, la promoción de la marca Tolima a nivel nacional e internacional y la alianza para la promoción y construcción de hoteles con las Cajas de Compensación en los municipios de Ibagué, Honda, Melgar, Mariquita y Prado llegar a 7,000,0000 de turistas al año.
	<b>OLP4.</b> En el año 2025, habrán 62,000 nuevas hectáreas para el cultivo de productos en cinco cadenas productivas: Yuca, Tomate, Mango, Cacao y Aguacate.
OCP. 4.2 Al 2015, 600 de familias habrán sido beneficiadas de los subsidios para el desarrollo y cultivo de Yuca, Tomate, Mango, Cacao y Aguacate.	
OCP. 4.3 Al 2016, habrán 12,000 nuevas hectáreas cultivables en cinco cadenas productivas: Yuca, Tomate, Mango, Cacao y Aguacate.	

	OCP. 4.4 Al 2016, 1,200 familias habrán sido beneficiadas de los subsidios para el desarrollo y cultivo de Yuca, Tomate, Mango, Cacao y Aguacate.
	OCP. 4.4 Al 2017, se inaugurará el centro de acopio y procesamiento de aguacate en el norte de Tolima y tomate en Falán con una producción por hectárea de .8.5 toneladas en aguacate y 17 toneladas en tomate.
	OCP. 4.5 Al 2017, el 55% de los estudiantes de educación superior en las carreras de Veterinaria, Ingeniería Agronómica e Ingeniería Forestal estarán vinculados al proyecto universidad-campo.
	OCP. 4.6 Al 2019, se inaugurará el centro de acopio y procesamiento de mango en el municipio de Nataima con una producción por hectárea de 14.5 toneladas.
	OCP. 4.8 Al 2019, habrán 30,000 nuevas hectáreas para cultivables en cinco cadenas productivas: yuca, tomate, mango, cacao y aguacate.
	OCP. 4.9 Al 2019, se inaugurará una planta de producción de bioetanol en el municipio de Flandes, con capacidad de producción de ciento cincuenta mil litros diarios.
	OCP. 4.10 Al 2022, se inaugurará el centro de acopio y procesamiento de cacao en el municipio de Chaparral con una producción por hectárea de 0.7 toneladas.
	OCP. 4.11 Al 2022, habrán 40.000 nuevas hectáreas para cultivables en cinco cadenas productivas: yuca, tomate, mango, cacao y aguacate.
	OCP. 4.12 Al 2025, habrán 69.000 nuevas hectáreas para cultivables en cinco cadenas productivas: yuca, tomate, mango, cacao y aguacate.
	<p><b>OLP5.</b> En el año 2025 la cobertura neta en educación primaria, secundaria y media será del 100% y superior al 69%.</p>
OCP. 5.2 Al 2016, habrá 10 nuevos colegios en municipios con baja cobertura escolar: Anzoátegui, Venadillo, San Luis, Suárez, Murillo, Rioblanco, Villahermosa, Purificación, Planadas y Natagaima.	
OCP. 5.3 Al 2018, habrá dos nuevas sedes de la Universidad del Tolima: Honda y Planadas.	
OCP. 5.4 Al 2019, habrá 20 nuevos colegios en municipios con baja cobertura escolar: Anzoátegui, Venadillo, San Luis, Suárez, Murillo, Rioblanco, Villahermosa, Purificación, Planadas y Natagaima.	
OCP. 5.5 Al 2019, incrementar la cobertura neta en educación primaria de 75% a 83%, secundaria de 84% a 90%, media de 53% a 60%, superior de 39% a 45%.	
OCP. 5.6 Al 2021, incrementar la cobertura neta en educación primaria de 83% a 100%, secundaria de 90% a 100%, media de 60% a 80%, superior de 51% a 56%.	

	OCP. 5.7 Al 2018, habrá cinco nuevas sedes de la Universidad del Tolima.
	OCP. 5.8 Al 2023, habrá 30 nuevos colegios en municipios con baja cobertura escolar: Anzoátegui, Venadillo, San Luis, Suárez, Murillo, Rioblanco, Villahermosa, Purificación, Planadas y Natagaima.
	OCP. 5.9 Al 2025, incrementar Aumentar la cobertura neta en educación media de 80% a 100%, superior de 56% a 69%
<b>OLP6.</b> En el año 2025 el Tolima estará en entre los cinco departamento con mejor calidad en educación en Colombia.	OCP. 6.1 Al 2015, 15% de los colegios del Tolima dictarían clases de inglés a sus alumnos.
	OCP. 6.2 Al 2015, se capacitará el 40% de la planta de docente del Tolima en nuevas técnicas de enseñanza.
	OCP. 6.3 Al 2017, se capacitará el 100% de la planta de docente del Tolima en nuevas técnicas de enseñanza.
	OCP. 6.4 Al 2017, el 30% de los colegios con educación media ofrecerán programas técnicos.
	OCP. 6.4 Al 2018, 100% de los colegios del Tolima dictarían clases de inglés a sus alumnos.
	OCP. 6.5 Al 2020, el 50% de la planta docente de Tolima hará parte de un programa de desarrollo de competencias
	OCP. 6.6 Al 2022, el 60% de los colegios con educación media ofrecerán programas técnicos.
	OCP. 6.8 Al 2025, el 100% de la planta docente de Tolima hará parte de un programa de desarrollo de competencias
<b>OLP7.</b> En el año 2025 la cobertura en salud será del 99%.	OCP. 7.1 En 2015 se realizarán 100 capacitaciones de promoción y prevención de pandemias y virus a lo largo del departamento a través de creación de espacios informativos presenciales (por medio de encuentros), radio, televisión y redes sociales de protección y prevención acerca de las pandemias, virus y diferentes enfermedades. Alcanzando 95.5% de cobertura en salud en el departamento.
	OCP. 7.2 Desarrollar y ejecutar 10 políticas y programas específicos para los principales problemas de salud en 2016 – 2017. Alcanzando del 96.5% de cobertura.
	OCP. 7.3 Integrar y ampliar la cobertura de las Redes prestadoras de servicios de salud que permitan tener mayor cubrimiento a lo largo del departamento logrando afectar al 57% de municipios que registran coberturas inferiores al promedio del departamento 2018 -2022. Alcanzando el 97.7% de cobertura.
	OCP. 7.4 Incrementar el porcentaje de afiliación al sistema de seguridad entre las edades de menores de 5 años a 17 años hasta lograr al 95% y superarlo en 2023 – 2025. Alcanzando el 99% de cobertura.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados a infraestructura se describen a continuación:



*Recursos financieros.* Dentro de los recursos financieros propios del departamento, el Tolima en el 2014 invirtió alrededor de \$146,179 millones de pesos en infraestructura. En consecuencia, para el plan de desarrollo estratégico planteado y el logro de los objetivos a largo y corto plazo planteados, éste presupuesto debe incrementarse en promedio en 7% anualmente debido a que afecta directamente la competitividad del departamento.

Por otra parte, para cubrir los proyectos estratégicos en infraestructura y el desarrollo y mantenimiento de vías regionales, se cuenta con la inversión por parte del Gobierno Nacional. Esta inversión se encuentra contemplada para todo el país y asciende a \$1 billón 48 mil millones de pesos. De este monto total, \$200 mil millones de pesos serán asignados para el departamento del Tolima (Diario La Vanguardia, 2013). Es indispensable para el logro de los objetivos; gestionar alianzas público-privadas, y esquemas alternativos de inversión del sector público. La infraestructura, es un factor clave de desarrollo no solo para el departamento sino para todo el país. El presupuesto para los proyectos de infraestructura dirigidos al cumplimiento de los objetivos de largo plazo se presenta en la tabla 29 y la figura 24.

*Recursos tecnológicos.* La tecnología será la base para lograr eficiencias en los procesos y por ende ahorrar costos e incrementar la productividad del departamento. La web y las aplicaciones móviles serán fuentes tecnológicas de comunicación entre el ciudadano, las empresas, los municipios y la gobernación. Cada proyecto debe considerar la tecnología como eje de su desarrollo.

Tabla 29  
*Presupuesto de Infraestructura 2015-2025*

Año	Recursos (millones de pesos)	Crecimiento
2014	146,179	
2015	159,013	8.78%
2016	172,765	8.65%
2017	190,712	10.39%
2018	205,015	7.50%
2019	220,391	7.50%
2020	240,492	9.12%
2021	252,517	5.00%
2022	265,142	5.00%
2023	278,400	5.00%
2024	292,319	5.00%
2025	306,935	5.00%

*Nota.* Estimaciones realizadas por los autores teniendo en cuenta los objetivos de corto y largo plazo trazados. Base inicial presupuesto 2014 del departamento del Tolima.

*Recursos físicos.* La calidad de los recursos físicos debe ser la adecuada para que los proyectos perduren en el tiempo y no se afecte la inversión realizada ni se deba caer en re-procesos o desperdicios; el asfalto y todos los materiales empleados en la construcción y mantenimiento deben contar con control de calidad y debe ser monitoreados estrictamente; y así evitar desvío de fondos o corrupción. La creación de políticas gubernamentales será esencial para que los proyectos continúen, sin importar el equipo de gobierno de turno.

*Recursos humanos.* En lo que respecta al recurso humano, es indispensable capacitar al personal e incluir a todos los stakeholders en las actividades a ejecutar y de esta manera aumentar oferta laboral en este sector. El recurso humano que tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo y ejecución de estos objetivos debe contar con el conocimiento, la especialización, las habilidades de liderazgo y motivación para coordinar y finalizar los

proyectos propuestos; así será posible dejar de lado presiones políticas e intereses individuales.

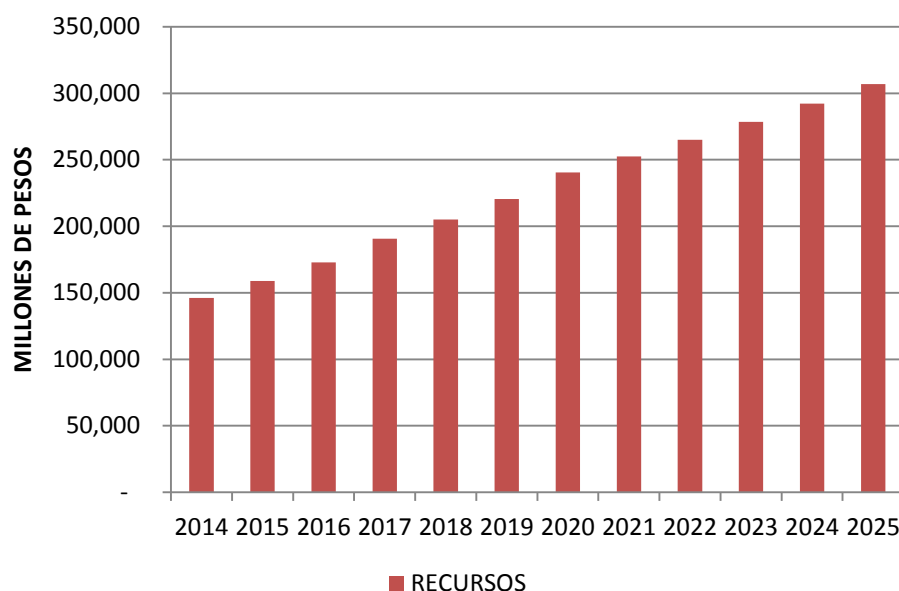


Figura 24. Evolución presupuesto infraestructura 2015-2025

Los recursos asignados a turismo se describen a continuación:

*Recursos financieros.* En el sector turismo, la mayoría de atractivos son gestionados por el sector privado, por ende se pretende buscar fuentes de financiación accesibles para los privados y aportes del presupuesto departamental para incrementar el número de hoteles, la construcción del centro gastronómico y los malecones turísticos.

El presupuesto para los proyectos de turismo dirigidos al cumplimiento de los objetivos de largo plazo se presenta en la tabla 30 y la figura 25.

*Recursos tecnológicos.* Para el desarrollo del plan se utilizarán redes de información internas y externas y desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles. Las páginas web también deben ser fundamentales para la interacción con los futuros clientes del

departamento y así, éstos puedan sumergirse en una experiencia que los lleve a visitar la región. El trabajo en conjunto con PROCOLOMBIA será base para el éxito de esta estrategia.

*Recursos físicos.* Los recursos físicos serán los terrenos en donde se construirá el malecón, el parque temático y el centro gastronómico; recursos que serán aportados por el departamento.

*Recursos humanos.* El Departamento ofrecerá talleres, capacitación y acompañamiento en cada una de las etapas del plan a todos los agentes involucrados en el sector. Así mismo, buscará alinear esta estrategia en este sentido con el Gobierno Nacional.

Los recursos asignados a agricultura se describen a continuación:

*Recursos financieros.* Para la vigencia fiscal de 2014, 2015 y 2016, el departamento del Tolima cuenta con alrededor de \$42,000 millones de pesos para la ejecución de proyectos agropecuarios. Las inversiones beneficiarán a 25 mil productores de café del departamento y de las cinco cadenas productivas con mayor potencial exportador en la región: (Contacto Agrotecnario, 2014).

Este presupuesto se utilizará para ofrecer herramientas adecuadas a las familias en condición de vulnerabilidad para que puedan generar ingresos y bienestar a todos sus miembros.

El plan es fortalecer el sector, al brindarles a los habitantes los medios necesarios para progresar, desarrollando las cinco cadenas productivas con mayor potencial exportador en el departamento. Con respecto a la infraestructura para el desarrollo agrícola, se invertirán \$15,000 millones de pesos en la creación de tres centros de acopio: uno en el norte del Tolima y tres en los municipios de Falán, Nataima y Chaparral. Adicionalmente, se destinarán otros \$10,000 millones de pesos en la construcción de una planta para la

producción de bioetanol a base de yuca en el municipio de Flandes.

Tabla 30  
*Presupuesto de Turismo 2015-2025*

Año	Recursos (millones de pesos)	Crecimiento
2014	4,140	
2015	7,662	85.08%
2016	13,846	80.72%
2017	21,121	52.54%
2018	29,410	39.24%
2019	38,822	32.01%
2020	40,764	5.00%
2021	45,980	12.80%
2022	48,279	5.00%
2023	50,693	5.00%
2024	53,228	5.00%
2025	55,889	5.00%

*Nota.* Estimaciones realizadas por los autores teniendo en cuenta los objetivos de corto y largo plazo trazados. Base inicial presupuesto 2014 del departamento del Tolima.

*Recursos Tecnológicos.* En la agricultura es importante la inclusión de nuevas tecnologías para el desarrollo de proyectos agrícolas en las cinco cadenas productivas definidas. Con la ayuda de herramientas informáticas se fomentará la producción eficiente de productos con alto potencial exportador. Adicionalmente, al ser más productivos y eficientes se impulsará la permanencia de las familias campesinas en el sector rural.

El presupuesto para los proyectos de agricultura dirigidos al cumplimiento de los objetivos de largo plazo se presenta en la tabla 31 y la figura 26.

*Recursos Humanos.* Para el fomento de la agricultura, se apoyarán a familias campesinas con subsidios financieros y técnicos para que puedan exportar de forma adecuada los productos producidos en sus propias tierras. Es importante contar con personal capacitado para que apoye la gestión del cambio de estas familias y acompañe los nuevos procesos a implementarse.

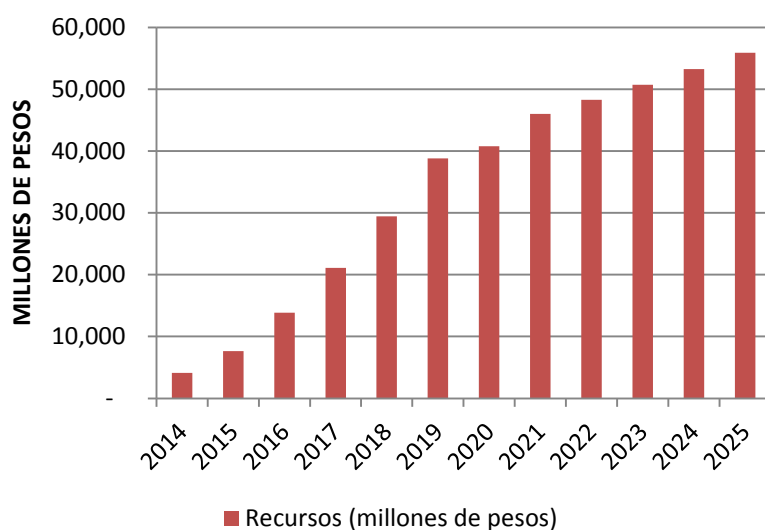


Figura 25. Evolución presupuesto turismo 2015-2025

Los recursos asignados a educación se describen a continuación:

*Recursos financieros.* La inversión en educación se enfocará principalmente en programas para mejorar la cobertura educativa de la infancia del departamento. La construcción de colegios en los 10 municipios con la más baja cobertura en educación, proveerá oportunidad de acceso a educación primaria y secundaria a la población rural. Para contribuir con el desarrollo y bienestar de los habitantes del Tolima, las escuelas que ofrecen educación media orientarán sus programas en la formación de jóvenes con competencias en áreas de interés como la agricultura, veterinaria, turismo y administración.

El presupuesto para los proyectos de educación dirigidos al cumplimiento de los objetivos de largo plazo se muestra en la tabla 32 y la figura 27.

*Recursos Tecnológicos.* Para lograr una educación de calidad, es necesario asegurar el acceso a la tecnología de los estudiantes, debido a que la información bien entendida conlleva al conocimiento. Con el uso de libros virtuales y acceso a bibliotecas, los estudiantes tendrán la oportunidad de formarse adecuadamente. En los colegios con oferta en educación media,

se invertirá en la construcción de laboratorios y en programas de pasantías con el fin de prepararlos para el mundo laboral. En los grados de educación secundaria y media la enseñanza de inglés será obligatoria en el largo plazo

*Recursos Físicos.* Con respecto a la educación superior se incrementará la capacidad productiva de la universidad del Tolima con la construcción de cinco sedes adicionales en el departamento. Así mismo, se invertirá a través de alianzas público privadas en la red de colegios del departamento.

**Tabla 31**  
*Presupuesto de Agricultura 2015-2025*

Año	Recursos (millones de pesos)	Crecimiento
2014	34,326	
2015	41,567	21.10%
2016	49,447	18.96%
2017	59,392	20.11%
2018	70,551	18.79%
2019	75,842	7.50%
2020	79,634	5.00%
2021	83,616	5.00%
2022	87,796	5.00%
2023	92,186	5.00%
2024	96,795	5.00%
2025	101,635	5.00%

*Nota.* Estimaciones realizadas por los autores teniendo en cuenta los objetivos de corto y largo plazo trazados. Base inicial presupuesto 2014 del departamento del Tolima.

*Recursos Humanos.* Para elevar el nivel educativo del Tolima, se promoverán programas de formación para el capital humano en todos los niveles de educación. Como iniciativa, los docentes del departamento tendrán la oportunidad de capacitarse para poder ofrecer un mejor servicio y así formar los líderes del futuro. Como el objetivo es mejorar la cobertura educativa, se ampliará la planta de docentes anualmente de acuerdo con el crecimiento de la cobertura.

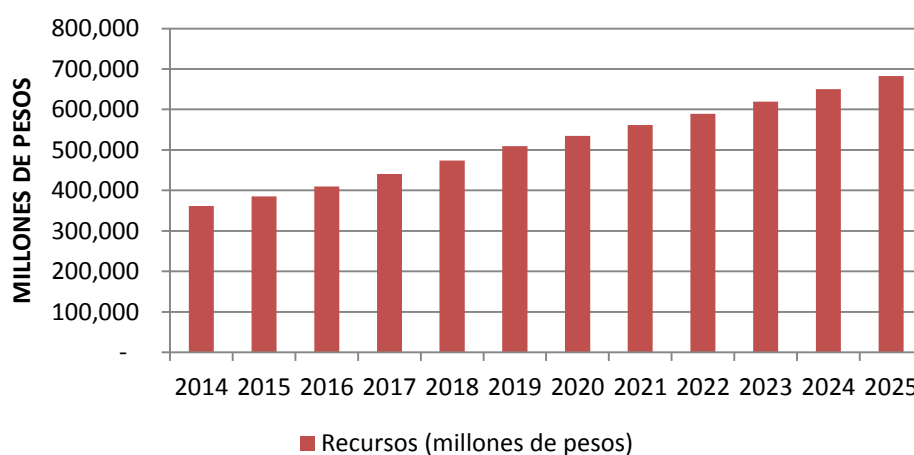


Figura 26. Evolución presupuesto agricultura 2015-2025

Los recursos asignados a salud se describen a continuación:

*Recursos Financieros.* En salud, a noviembre de 2014 el departamento invirtió alrededor de \$88,000 millones de pesos en infraestructura hospitalaria, nuevo modelo de red hospitalaria, adquisición de ambulancias e inversión en nuevas unidades (5 Audiencia Pública de Rendición de cuentas, 2014); En Ibagué, capital del Tolima y donde se encuentra la mayor concentración de la población del departamento, se evidenció que los ingresos corrientes de libre destinación, los cuales corresponden principalmente a recursos provenientes de impuestos locales, en 2013 el sector salud participó en menos del 2% del total.

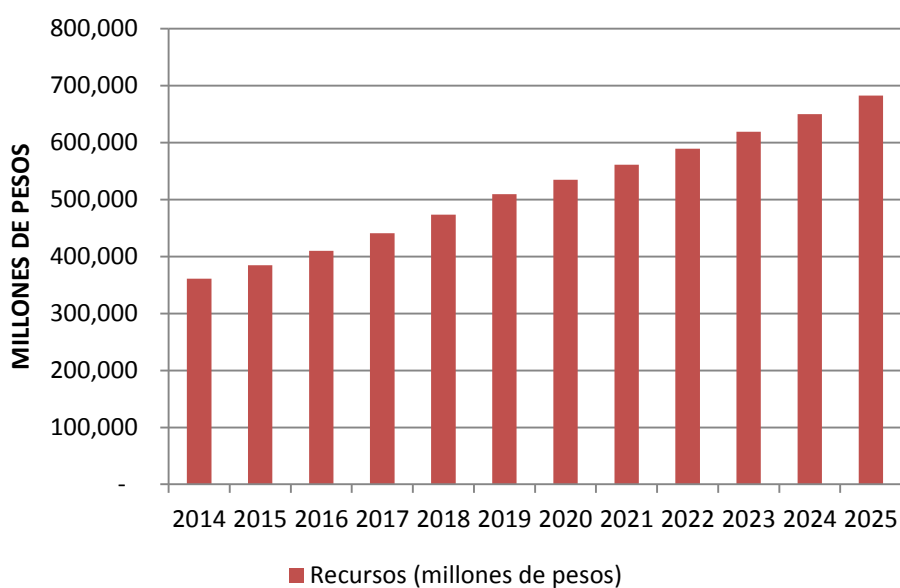
En contraste, más del 90% se invierte en el régimen subsidiado y prestación de servicios a la población de escasos recursos, la cual no está cubierta. Así mismo, la capital del Tolima ha venido presentando mejoras en la cobertura de aseguramiento de salud. En 2011 presentaba el 88% de aseguramiento, 2012 el 89% y 2013 el 90%, respectivamente (Red de ciudades cómo vamos, 2015). Considerando lo anterior y aunque la salud no se encuentra en un estado crítico, si será fundamental para llevar al departamento a mejorar la competitividad y calidad de vida de sus habitantes amplia inversiones y mejora de los recursos físicos actuales.



**Tabla 32***Presupuesto de Educación 2015-2025*

Año	Recursos (millones de pesos)	Crecimiento
2014	361,382	
2015	384,976	6.53%
2016	410,026	6.51%
2017	440,778	7.50%
2018	473,837	7.50%
2019	509,375	7.50%
2020	534,843	5.00%
2021	561,585	5.00%
2022	589,665	5.00%
2023	619,148	5.00%
2024	650,105	5.00%
2025	682,611	5.00%

Nota. Estimaciones realizadas por los autores teniendo en cuenta los objetivos de corto y largo plazo trazados. Base inicial presupuesto 2014 del departamento del Tolima.

*Figura 27. Evolución presupuesto educación 2015-2025*

El presupuesto para los proyectos de salud dirigidos al cumplimiento de los objetivos de largo plazo se presenta en la tabla 33 y la figura 28.

*Recursos Físicos.* Los recursos físicos son indispensables y fundamentales para la

gestión y operación, por ende es importante que se cuente con los mejores y los más altos estándares de calidad y tecnología. La infraestructura debe cumplir con las políticas y regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud y Protección Social que garanticen un servicio adecuado de los diferentes tratamientos.

Los recursos asignados a salud se describen a continuación:

*Recursos Tecnológicos.* Los hospitales y centro asistenciales deben contar con tecnología de punta que garantice el buen funcionamiento de las operaciones.

Adicionalmente, se debe realizar constante inversión para contar con equipos modernos e impactar positivamente la calidad de vida de la población.

Tabla 33  
*Presupuesto de Salud 2015-2025*

Año	Recursos (millones de pesos)	Crecimiento
2014	137,465	
2015	146,549	6.61%
2016	156,197	6.58%
2017	167,911	7.50%
2018	183,186	9.10%
2019	199,808	9.07%
2020	212,826	6.51%
2021	226,645	6.49%
2022	241,315	6.47%
2023	256,884	6.45%
2024	273,408	6.43%
2025	290,942	6.41%

*Nota.* Estimaciones realizadas por los autores teniendo en cuenta los objetivos de corto y largo plazo trazados. Base inicial presupuesto 2014 del departamento del Tolima.

*Recurso Humano.* En lo que respecta al recurso humano, es indispensable la capacitación del personal para contar con profesionales idóneos que presenten un excelente servicio a los habitantes del departamento. Adicionalmente, se deben establecer programas que incentiven a los profesionales de pregrado para que realicen especializaciones y maestrías. La formación de conocimiento a través de los centro de investigación redundará

en un mejor servicio con altos estándares de calidad. Los programas de incentivo para realizar especializaciones y maestrías realizadas fuera del departamento deben contener estrategias para que los profesionales regresen a la región para acompañarla al crecimiento que se espera en el corto y largo plazo.

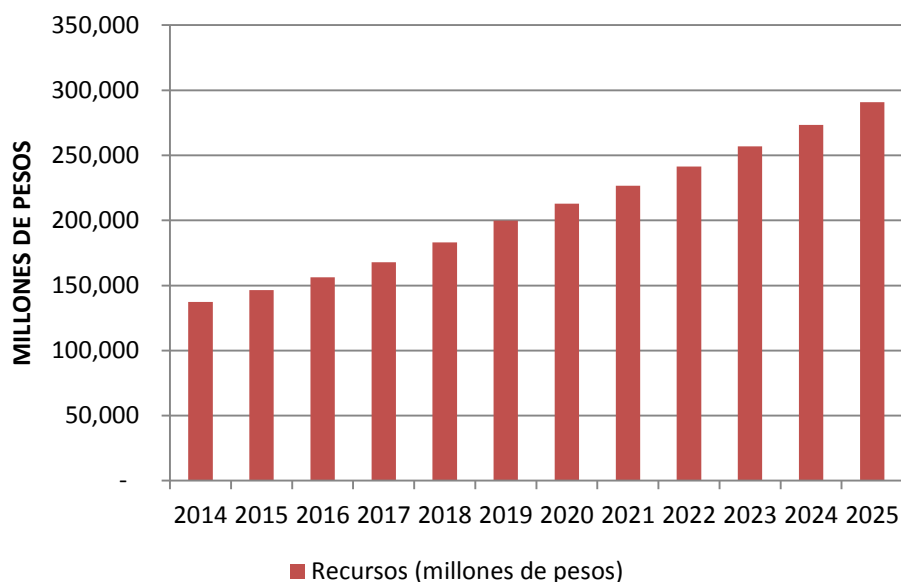


Figura 28. Evolución presupuesto salud 2015-2025

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

En la tabla 34 se presentan las políticas diseñadas para cada estrategia definida anteriormente.

### 7.4 Estructura de la Organización

La estructura organización se convierte en la base estructural del departamento para la implementación y desarrollo de las estrategias seleccionadas. Las políticas definidas serán la guía establecida para poder desarrollar las estrategias con el personal adecuado. Además, es de gran relevancia establecer una cultura organización enfocada a la innovación y al emprendimiento; debido a que el entorno nacional e internacional requiere de estos atributos para el posicionamiento de nuevos productos y servicios.

La estructura organizacional propuesta se establece como divisiones; ya que cuenta con unidades separadas y con autonomía definida a través de atribuciones por parte del gobernador y las políticas establecidas en el departamento. El trabajo en equipo es esencial, dado que cada división es responsable de un departamento fundamental para el desarrollo de las estrategias definidas. Sin embargo, en la gran mayoría de proyectos a emprender en el departamento será necesario que las secretarías se involucren y trabajen en conjunto.

Según D'Alessio (2012) se entiende que unas nuevas estrategias no son posibles de implementar con estructuras antiguas sino que se requiere de cambios que se adecuen a la nueva visión del departamento. En ese orden de ideas se definieron los siguientes cambios con base en la estructura organizacional actual:

- Se establecieron tres secretarías nuevas y una dirección:
  - Secretaria de Tecnología de la innovación: este departamento pertenecía a la secretaria de planeación y TIC anteriormente. Se define como una nueva secretaria debido a que los avances y desarrollos tecnológicos serán plataformas para la promoción, venta y servicios de productos y servicios del departamento. Esta secretaria debe liderar iniciativas innovadoras y promover el emprendimiento entre los tolimenses.
  - Secretaria de Turismo: Se eliminó la secretaria de desarrollo económico y se cambió por la secretaria de turismo debido que con base en las estrategias planteadas el turismo se erige como un bastión de desarrollo y progreso del Tolima. El turismo, al depender anteriormente de una secretaria, no tendría la gran relevancia e importancia en la toma de decisiones. Por ende, al establecerse un

secretaría existe un órgano que implementará la estrategia definida para potencializar este sector de la economía del Tolima

- Secretaría de Planeación y Estrategia: Esta nueva secretaria absorbe la dirección de planeación y crea la dirección de estrategia. El propósito de esta secretaria es hacer constantemente seguimiento a la implementación de las estrategias y a la identificación de nuevas oportunidades en el mercado para el constante rediseño de la planeación estratégica del departamento. Esta secretaria trabajará en equipo con todas las secretarías ya que se establecerá como coordinador de la estrategia y promotor de nuevas. El seguimiento y la gestión a cada una de las estrategias es fundamental para el éxito de la visión del departamento.
- Dirección de sistemas de gestión: se encargará de revisar que todos los procesos y procedimientos en todas las áreas estén establecidos y se adecuen a las tareas y estrategias diseñadas. No se limitará a revisar sino será fuente de propuestas de reorganización y reingeniería en el departamento.
- Se cambiaron tres secretarías a direcciones: la Dirección de la mujer, infancia y juventud, Población rural y diversidad poblacional y de asuntos étnicos, las cuales ahora dependerán de la Secretaria del Interior. Anteriormente, dependían de la secretaria de Inclusión Social, la cual se eliminó. Con este cambio se busca establecer sinergias entre las dirección de la secretaría del interior y fortalecer equipos de trabajo que apoyen en todo momento a la población del Tolima

Tabla 34. Políticas de Cada Estrategia

No	Estrategias	No	Políticas
E1	Participar activamente en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar los recursos necesarios para proyectos de infraestructura vial, fluvial y férrea.	P2	Identificar los programas nacionales que coincidan con las necesidades del departamento e iniciar trabajo conjuntos entre departamento y gobierno nacional.
		P6	Establecer iniciativas interregionales para compartir conocimiento y experiencias.
		P14	Fomentar iniciativas y proyectos alrededor del Río Magdalena.
		P18	Realizar acuerdos con departamentos vecinos en relación a proyectos relacionados.
		P19	Infraestructura para la competitividad.
E2	Desarrollar un cronograma para la construcción y mantenimiento de vías que permitan el acceso terrestre al departamento.	P4	Motivar intrínseca y extrínsecamente al personal de instituciones públicas del departamento.
		P6	Establecer iniciativas interregionales para compartir conocimiento y experiencias.
		P9	Evaluar la posibilidad de realizar alianzas público - privadas para desarrollar iniciativas del departamento.
		P18	Realizar acuerdos con departamentos vecinos en relación a proyectos relacionados.
		P19	Infraestructura para la competitividad.
E3	Construir malecones y muelles en municipios cercanos a la rivera del Río Magdalena para convertirlos es atractivos turísticos.	P6	Establecer iniciativas interregionales para compartir conocimiento y experiencias.
		P14	Fomentar iniciativas y proyectos alrededor del Río Magdalena.
		P18	Realizar acuerdos con departamentos vecinos en relación a proyectos relacionados.
E4	Fortalecer la marca Tolima a través de campañas publicitarias de alto impacto y recordación.	P4	Motivar intrínseca y extrínsecamente al personal de instituciones públicas del departamento.
E5	Capacitar al personal del sector turístico para prestar un servicio de calidad.	P20	Ofrecer servicios con altos estándares de calidad.
		P21	Fomentar la formalización de las empresas del sector.
		P8	Fomentar los símbolos, fiestas, gastronomías y paisajes del departamento.
E6	Fortalecer y tecnificar el sector agroindustrial para ofrecer productos con potencial exportador.	P2	Generar centros de acopio en lugares donde se identifique una alta producción agrícola.
E8	Invertir en infraestructura vial, aérea, fluvial y terrestre.	P6	Establecer iniciativas interregionales para compartir conocimiento y experiencias.
		P9	Evaluar la posibilidad de realizar alianzas público - privadas para desarrollar iniciativas del departamento.
		P14	Fomentar iniciativas y proyectos alrededor del Río Magdalena
		P18	Realizar acuerdos con departamentos vecinos en relación a proyectos relacionados.
		P19	Infraestructura para la competitividad.
E10	Desarrollar productos de valor agregado a través de alianzas con empresa del sector privado.	P2	Identificar los programas nacionales que coincidan con las necesidades del departamento e iniciar trabajo conjuntos entre departamento y gobierno nacional.
		P3	Generar centros de acopio en lugares donde se identifique una alta producción agrícola
		P7	Establecer iniciativas en que grandes productores compartan técnicas y experiencias a los pequeños productores.
		P9	Evaluar la posibilidad de realizar alianzas público - privadas para desarrollar iniciativas del departamento.
		P11	Fomentar y premiar iniciativas y proyectos que consideren aspectos tecnológicos e innovadores.
		P15	Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.
		P17	Fomentar el desarrollo económico y social de la población rural.
E13	Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola.	P17	Fomentar el desarrollo económico y social de la población rural.
E15	Crear puestos de salud para aumentar la cobertura y bienestar de la población.	P21	Mejorar la calidad de vida al ampliar la cobertura y mejorar el servicio de salud
		P12	Realizar programas de capacitación a los sectores insignia del departamento para mantenerlos actualizados
E16	Mejorar la calidad de la educación del Tolima a través de medios tecnológicos, infraestructura y docentes capacitados.	P5	Ofrecer excelentes condiciones laborales a los docentes de las instituciones públicas del departamento.
E17	Desarrollar zonas francas que posicionen al departamento como centro logístico a nivel nacional.	P9	Evaluar la posibilidad de realizar alianzas público - privadas para desarrollar iniciativas del departamento.
		P11	Fomentar y premiar iniciativas y proyectos que consideren aspectos tecnológicos e innovadores.
E21	Establecer tarifas preferenciales para las empresas nacionales e internacionales que fomenten la sostenibilidad del medio ambiente.	P10	Incentivar el cuidado el medio ambiente.
		P11	Fomentar y premiar iniciativas y proyectos que consideren aspectos tecnológicos e innovadores.

- Una secretaría y cinco direcciones cambiaron de nombre, a saber:
  - Secretaría de desarrollo agropecuario y producción alimentaria cambió a Secretaría de desarrollo e innovación agrícola.
  - Dirección de desarrollo agropecuario rural cambió a Dirección de innovación agroindustrial.
  - Dirección de desarrollo agropecuario cambió a Dirección de Innovación Agroindustrial
  - Dirección de Productividad, competitividad e innovación cambió a Dirección de Productividad Agroindustrial
  - Dirección de Oferta de Servicios cambió a Dirección de Cobertura y Calidad en Salud
  - Dirección de asuntos ambientales cambió a Dirección de asuntos ambientales y sostenibilidad
  - Dirección de gestión de riesgo y prevención de desastres cambió a Dirección de planeación ambiental.

Los cambios realizados están dirigidos a la implementación adecuada de las estrategias, direccionamiento de cada área del departamento e identificación de líderes y responsables de procesos. Se presenta el organigrama propuesto en la figura 29 después de la identificación de los sectores potenciales y establecidas las estrategias a seguir en el departamento.

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

Según D'Alessio (2012) “La responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general”. El departamento del Tolima cuenta con diversidad de recursos naturales, por ende es

indispensable generar medidas y estrategias que preserven y protejan los recursos con los que se cuenta.

Los recursos presentes en el departamento se consideran como una ventaja competitiva y a su vez una responsabilidad social. La tierra es uno de los factores claves de la economía de este departamento, por lo cual se establece como un factor de alto impacto, en el cual se deben desarrollar programas e iniciativas en las que se asigne parte del presupuesto del departamento y su población una esfuerzos y compromisos para contribuir en mejorar de su desarrollo económico, calidad y expectativa de vida.

Por otra parte, al buscar desarrollar y potencializar el eco-turismo en el departamento, se deben proteger, preservar y mejorar los espacios libres, crear una cultura de responsabilidad y de pertenencia entre la población del departamento. Por lo anterior, es fundamental que el departamento fomente un desarrollo sostenible no solo en aspectos económicos sino también a nivel social y ambiental; que agregan valor a la comunidad y se establezcan como una ventaja competitiva.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Para que el Plan Estratégico del Departamento del Tolima tenga éxito, es necesario que cada tolimense se sienta orgulloso de su región y siempre procure realizar todas sus actividades y estrategias para propósitos generales, trabaje en compañía del gobierno local y departamental y lo más importante tenga sentido de pertenencia hacia el departamento. De esta manera, los objetivos de corto y largo plazo, así como las estrategias para lograr estos objetivos deben ser compartidos con todos los habitantes y así ellos se comprometerán a trabajar para el desarrollo de la región y su propio bienestar.



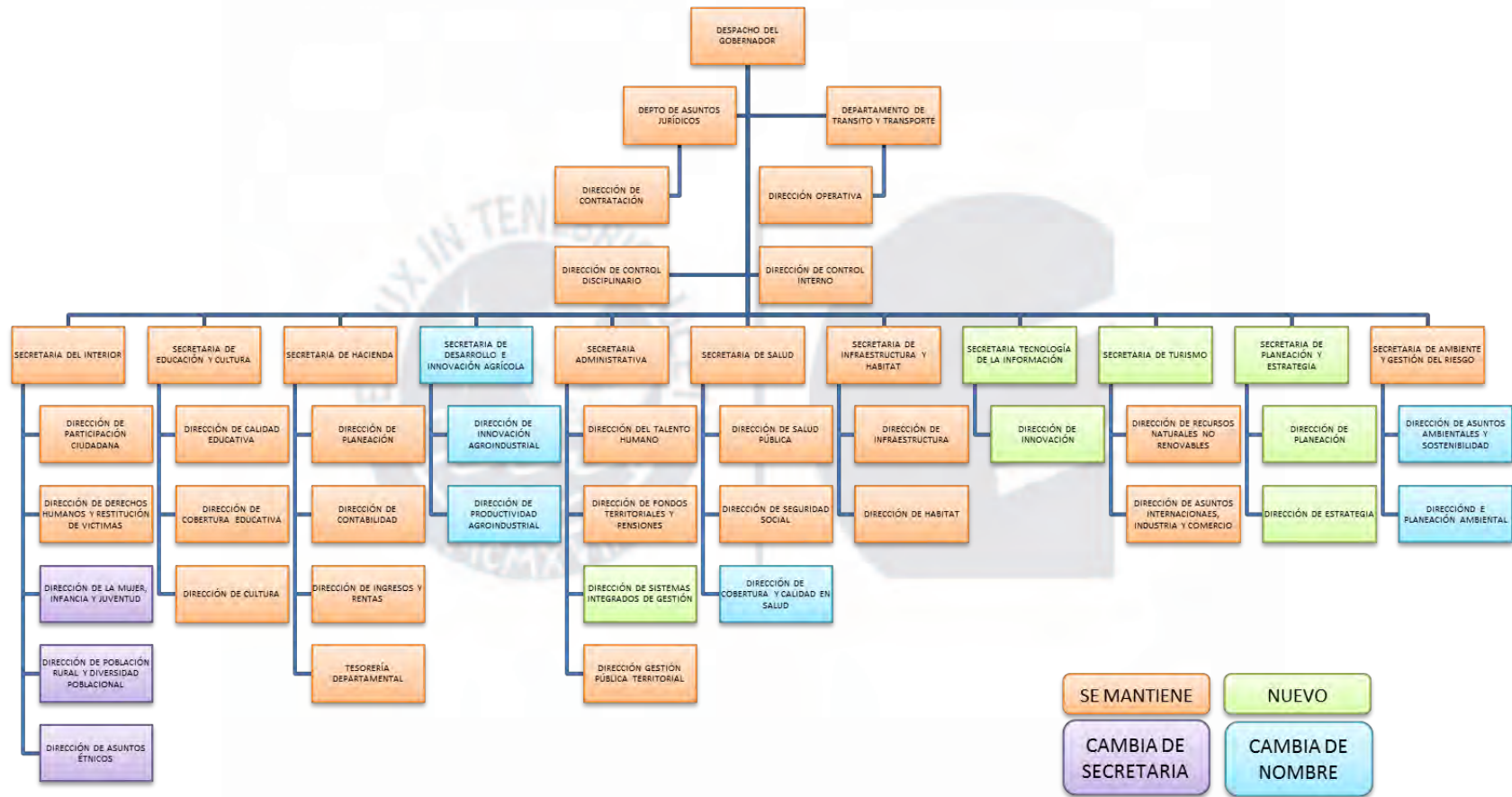


Figura 29. Organigrama Propuesto 2015-2025

Al interior del gobierno departamental, se nombrarán líderes de los proyectos, los cuales se encargarán de ejecutar y supervisar cada uno de los objetivos de corto plazo. Dado que a diferencia del sector privado, no es posible dar incentivos monetarios a los trabajadores más allá de los legalmente establecidos, la motivación del personal será intrínseca. Para lograr una motivación adecuada se debe establecer capacitaciones en cada puesto de trabajo, revisión del ambiente laboral en cada secretaria para homogenizar políticas y hacer que el personal sea feliz en el desarrollo de sus labores, proveer herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades de cada colaborador, planes de carrera, identificación y selección de colaboradores con alto potencial, premio al desempeño con promociones y especialmente con condiciones salariales justas y equitativas al impacto de las tareas asignadas a cada colaborador.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Por todas las mejoras que se van a implementar, es importante considerar la gestión del cambio. La gestión efectiva del cambio les dará la capacidad tanto al gobierno como a sus habitantes de afrontar los retos y desafíos que tendrán durante la ejecución del presente plan estratégico. Desde el 2015 hasta el 2025, habrá en el país muchos cambios políticos, económicos y sociales, y será el liderazgo del gobernador junto con sus secretarios y con el apoyo de los líderes comunales, los que llevará al Tolima a alcanzar su visión. El factor humano es esencial para la gestión del cambio, por ende la Secretaría Administrativa y la Dirección del Talento Humano serán los encargados de liderar un plan de comunicación efectivo para que todas las entidades de la gobernación y los habitantes de la región adapten éstos nuevos objetivos y estrategias de la mejor forma y se obtenga el mejor desempeño de todos los colaboradores.

Así mismo, todas las secretarías y dependencias deberán ser capaces de afrontar y establecer soluciones a costumbres creadas, rutinas aceptadas y acciones que van en contravía

de los objetivos y estrategias a desarrollar. Desde año 2015, se debe planear la gestión del cambio en el departamento para que la implementación de las acciones no fracasen y sean efectivas en los próximos diez (10) años.

Para alcanzar los objetivos, los diferentes actores de la región deben tener la capacidad de diagnosticar y analizar las diferentes etapas del plan de estratégico, hacer los ajustes necesarios para mantener el rumbo trazado y poder hacer la ejecución de acuerdo con lo planeado.

En el 2015, se debe hacer público el plan y asegurar que todos los habitantes del departamento entiendan y apoyen el plan estratégico de los próximos 10 años. La comunidad debe estar convencida de los beneficios que traerán las políticas de desarrollo de la región y anualmente debe hacerse un seguimiento de la ejecución con la comunidad. A través de esta socialización efectiva, se busca mantener a la población comprometida con el mejoramiento y bienestar del Tolima. Así mismo, es importante que a los colaboradores del gobierno departamental y municipal se les informe del actual plan estratégico y de sus avances. Ellos como servidores públicos ayudaran a su ejecución, seguimiento y exitosa culminación.

Se creará una página web exclusiva para comunicar al plan estratégico a 2025 del Tolima, la cual permitirá presentar la gestión y los avances de forma transparente. En esta página web cualquier ciudadano podrá consultar los planes que hay para su zona y los indicadores de gestión de los proyectos. Además podrá realizar comentarios y aportes a cada proyecto, en caso de que un aporte sea realizado el ciudadano tendrá la oportunidad de participar en el proyecto.

## **7.8 Conclusiones**

La reorganización administrativa del departamento será esencial para implementar las estrategias definidas y cumplir los objetivos trazados para alcanzar la visión. La gestión que se está implementando requiere de recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos en

cada sector que se ha identificado para el desarrollo y crecimiento de la región. No obstante, la gestión del cambio será esencial para que todos los proyectos a implementar sean exitosos y no se queden en ideas vagas de un periodo de gobernación, sino que se implementen como parte de la cultura organizacional del departamento.

Además, la adecuada comunicación por parte del departamento a la población del Tolima garantizará la transparencia en todas sus decisiones, acciones e inversiones. Los medios tecnológicos, como la web y las aplicaciones móviles servirán para presentar todos los avances en los 5 pilares establecidos y generarán confianza de la actuación de los servidores públicos. Cada cambio que se realice debe contar con un programa de comunicación y una de gestión del cambio.

Finalmente, es necesario tener un mayor control sobre las inversiones a realizar, para evitar que se pierdan o desperdicien. Se debe trabajar en la cultura de responsabilidad, pasión, emprendimiento, creatividad para crear mayores oportunidades, propiciar el cambio, lograr transformar y modificar conductas que producen estancamiento y no visualización del departamento. A lo largo de los estudios e informes de competitividad el Tolima no está dentro de los peores departamentos, sin embargo tampoco está dentro de los mejores o con alto promedio en todos sus pilares, lo que muestra que hay mucho por trabajar y definitivamente explorar cambios y recursos con los que se cuenta es un buen comienzo para seguir construyendo. Si el departamento quiere ser reconocido y ser catalogado como el mejor se debe vender, dar a conocer y que sus inversiones y gestiones se reflejen en hechos.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

Como lo menciona D'Alessio (2013) es importante contar con un mecanismo eficaz de evaluación de las estrategias para la medición, el cual se debe ejecutar en el momento oportuno. Así mismo, la evaluación y el control son una etapa que se debe llevar desde el inicio del proceso y está conformado por las acciones de revisión externa e interna. Además, la evaluación del desempeño debe tomar un papel de gran relevancia debido a que las medidas de desempeño estarán basadas en el aprendizaje interno, los procesos, clientes, los aspectos financieros, las acciones correctivas y las auditorias (D'Alessio Ipinza, 2012). Todo este proceso debe desembocar en herramientas útiles para realizar una medición y control de la gestión para la toma de decisiones.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

En este aspecto, se requiere contar con personal que cuente con las competencias requeridas y especializadas, y así fortalecerlos por medio de capacitaciones en todos los factores claves y críticos en los que se busca trabajar e impactar positivamente que deriven en crecimiento y desarrollo. Así mismo, se requiere que se realicen investigaciones en mejores prácticas, proyectos innovadores y sostenibles para implementarlos en el departamento. Con el mejoramiento de la calidad de la educación y ampliación de su cobertura, el departamento del Tolima y sus habitantes crecerán y progresarán en el largo plazo.

Los objetivos de corto plazo que se encuentran bajo la perspectiva de aprendizaje interno están enfocados directamente en la capacitación y educación. Por ejemplo: se incluye la capacitación a los representantes del sector turístico del departamento, la enseñanza del idioma inglés en los colegios y capacitación a los docentes en nuevas técnicas de enseñanza.

De esta forma, se espera que el eje de crecimiento y progreso sea la educación.

### **8.1.2 Procesos**

Los procesos son fundamentales en el desarrollo del plan estratégico, ya que cada participante debe conocer su posición para ejecutar sus funciones y cumplir sus metas adecuadamente. De la misma manera, los procesos dentro del departamento y los respectivos trámites deben ser transparentes para el ciudadano y deben contribuir a que exista un mejor servicio por parte de las entidades públicas del departamento. Los sistemas de gestión contribuirán al apoyo en la estructuración de los nuevos procesos y fortalecimiento de los existentes. Su adecuada utilización, hará que todos los procesos y procedimientos sean claros para todos los clientes internos y externos y se garantice el éxito del Plan Estratégico.

El desarrollo y enfoque en procesos será un factor diferenciador entre los departamentos del país ya que si se cumplen adecuadamente se reducirá el riesgo de burocracia y corrupción. El cumplimiento de los objetivos a largo plazo, dependerán de una administración ordenada y con políticas claras para la toma de decisiones. Los objetivos de corto plazo que se encuentran bajo la perspectiva de procesos incluyen las contrataciones del estudio de factibilidad para la construcción de una zona franca, la construcción de vías y el mantenimiento de las mismas y vincular a estudiantes universitarios a los proyectos agropecuarios, entre otros.

### **8.1.3 Clientes**

El cliente principal del departamento del Tolima es su población y todos aquellos que tienen alguna relación con ellos. De esta manera, la perspectiva clientes implica contribuir en el bienestar de la comunidad, mejorar los costos de operación vehicular en vías secundarias y terciarias, articular las cabeceras municipales con red principal y centros de consumo, lograr competitividad respecto a la velocidad de operación mejorando la productividad y el desarrollo regional en todos los sectores del departamento y mejorar aspectos como

eficiencia, seguridad y bienestar.

Por su parte, la salud se considera como un factor vital y necesario para toda la población, por ende al lograr un mejor servicio, con acceso a toda la población el impacto positivo en desarrollo será de gran magnitud. El departamento, al contar con una población saludable, puede desarrollar de manera efectiva las diferentes actividades socio-económicas que se requieren para hacer crecer el departamento y fortalecerlo como uno de los mejores a nivel nacional.

#### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva se encuentra constituida por los objetivos que aporten en la mejora de la situación económica del departamento, que contribuyan en el crecimiento del producto interno bruto, reducción de costos de operación y maximización del valor para inversionistas, empresarios y comunidad. Cuando la población tiene la capacidad de desarrollarse por sí misma, generar bienestar, crecimiento y riquezas para la región.

Con la construcción de infraestructura para la educación, la agricultura y el fomento del turismo, se incrementa el PIB del departamento. En este sentido, los objetivos de largo plazo del departamento tienen una incidencia directa sobre sus finanzas. Sin embargo, para lograr riqueza se deben adelantar una serie de estrategias y acciones cada año.

Dado que el Balance Scorecard se debe realizar anualmente, para el año 2015, el único objetivo de corto plazo que se encuentra bajo la perspectiva financiera es otorgar un subsidio a 600 familias para el desarrollo y cultivo de Yuca, Tomate, Mango, Cacao y Aguacate. No obstante, esta perspectiva siempre está presente en cada año, debido a que se establece un presupuesto para el departamento el cual será eje de su estrategia y gestión del año. En la medida en que el presupuesto se utilice como una herramienta de gestión y la administración se prepare adecuadamente para utilizar eficientemente los recursos el éxito en el cumplimiento de la metas estará en parte garantizado.

## **8.2 Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard)**

Esta herramienta permitirá una alineación de arriba hacia abajo de todas las estrategias y objetivos que se plantea en el departamento. Por ende, las estrategias deben estar vinculadas a las metas, y el tablero creará una comprensión y compromiso compartido de gran utilidad para el seguimiento y control de las tareas y metas propuestas (D'Alessio Ipinza, 2013). La herramienta de control estratégico permitirá facilitar la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación de los objetivos que permiten la implementación de la estrategia y así visualizar hacia dónde se está dirigiendo el departamento y corregir el rumbo de ser necesario (D'Alessio Ipinza, 2012). El monitoreo del tablero de control balanceado será fundamental para tomar decisiones oportunas para corregir el rumbo del departamento y no esperar a que se presenten situaciones adversas y que no sea posible cambiarlas.

## **8.3 Conclusiones**

El tablero de control debe ser una herramienta de gestión, administración y supervisión para medir los resultados del departamento, que no solo se debe utilizar como herramienta académica sino que permitirá tener claridad sobre las metas anuales y el estado de avance de cada uno de los objetivos del año.

La integralidad de la herramienta, permitirá analizar como un todo el departamento y sus dependencias. Su adecuada utilización contribuirá a que se mantengan altos estándares de gestión en el departamento y se haga seguimiento de la evolución de cada estrategia. Esta herramienta, es dinámica y de ser necesario se debe adaptar a condiciones externas que cambien el enfoque de la estrategia o del objetivo a corto plazo. Por ende la innovación y creatividad de los administradores en su gestión serán muy importantes para llevar a cabo los objetivos a largo plazo y la tan anhelada visión.



Tabla 35

## Balanced Scorecard

Perspectiva	No OCP	Objetivo	Indicador	Unidades	Acciones	Responsable	Año actual en años Al año
<b>Financiera</b>	OCP 4.2	Al 2015, 600 familias habrán sido beneficiadas por los subsidios para el desarrollo y cultivo de Yuca, Tomate, Mango, Cacao y Aguacate.	Familias por año	Número de familias	Asignar recursos para el desarrollo de este programa. Hacer un seguimiento del desarrollo de cada familia por medio de indicadores de desempeño para asegurar que se esté cumpliendo el objetivo.	Secretaría Desarrollo Agropecuario y Protección Alimentaria	Año Actual 0 Meta 600
<b>Clientes</b>	OCP 3.4	En 2015 hacer el listado de todos los sitios turísticos del departamento y contratar la señalización de estos lugares en las carreteras principales que atraviesan el Departamento. La señalización permitirá atraer a 10,000 turistas adicionales al año.	Señalización Real/ Señalización planeada	Porcentaje	Solicitar a cada alcaldía la remisión del listado de Sitios Turísticos del municipio que representan y su ubicación. Definir el presupuesto para contratar la señalización de los sitios turísticos. Abrir una licitación para la contratación de la señalización de los sitios turísticos en las vías principales. Contratar la empresa que se encargue de hacer la señalización.	Secretaría de Turismo	Año actual 0 Meta 100%
	OCP 5.1	Al 2015, aumentar la cobertura neta en educación primaria de 70% a 75%, secundaria de 79% a 84%, media de 48% a 53% y superior de 36% a 39%.	Estudiantes matriculados en un nivel educativo sobre total de población para este nivel	Porcentaje	Hacer un estudio para encontrar las razones por las que los niños y jóvenes no asisten al colegio. Basado en este estudio, tomar las acciones correspondientes. Motivar a las familias con hijos en edad escolar que vayan al colegio. Crear un programa de becas para que más jóvenes puedan acceder a la educación superior.	Secretaría de Educación y Cultura	Año actual primaria 70%, secundaria 79%, media 48% y superior 36%. Meta: primaria 75%, secundaria 84%, media 48% y superior 39%.
	OCP 7.1	En 2015 se realizarán 100 capacitaciones de promoción y prevención de pandemias y virus a lo largo del departamento a través de creación de espacios informativos presenciales (por medio de encuentros), radio, televisión y redes sociales de protección y prevención acerca de las pandemias, virus y diferentes enfermedades. Alcanzando 95.5% de cobertura en salud en el departamento.	Número de capacitaciones	Número	Crear espacios informativos presenciales (por medio de encuentros), radio, televisión y redes sociales, de protección y prevención acerca de las pandemias, virus y diferentes enfermedades.	Dirección de Salud Pública Secretaría de salud departamental y municipal.	Año 0 Meta 100
<b>Procesos</b>	OCP 1.1	En el 2015 contratar y realizar estudio de factibilidad de la construcción de una zona franca durante el año en mención.	Realización del Estudio de Factibilidad	Realización o no realización	Elaborar los términos de referencia. Publicar la convocatoria a la licitación. Evaluar proponentes. Adjudicar contrato para el estudio.	Departamento de planeación, infraestructura y desarrollo	Año 0 Meta 1
	OCP 2.1	En el 2015 y- 2016 Evaluar alianzas público – privadas para construcción, apertura y mantenimiento de vías por medio del cumplimiento del 180 km en mantenimiento y 120 km en construcción. Y así mismo impulsar licitaciones que permitan cumplir con el 100% de la meta planteada.	Longitud de red vial asfaltada y construida/total longitud a asfaltar y por construir	Índice	Rehabilitar y construir vías priorizando las zonas de Ibagué, Honda, Espinal, Mariquita y Líbano.	Departamento de planeación, infraestructura y desarrollo	Línea base 809 km Construcción y 300 km en mantenimiento Meta 886 km construcción y 1200 en mantenimiento
	OCP 3.2	En el 2015 abrir una convocatoria para 100 las personas interesadas en desarrollar proyectos que promuevan el desarrollo del turismo en el Tolima.	Número de convocatorias abiertas para el desarrollo de proyectos que promuevan el desarrollo del turismo en el Tolima/Número de convocatorias planificadas.	Índice	Diseñar los términos de la convocatoria. Definir el proceso de selección de los ganadores. Determinar el monto presupuestal asignado para la ejecución de los proyectos. Invitar a Universidades y al Gremio para conocer la convocatoria. Promocionar la convocatoria.	Secretaría de Turismo	Año actual 0 Meta 1
	OCP 4.1	Al 2015, el 30% de los estudiantes de educación superior en las carreras de Veterinaria, Ingeniería Agronómica e Ingeniería Forestal estarán vinculados al proyecto universidad-campo.	Estudiantes en carreras afines / total de estudiantes	Porcentaje	Hacer un estudio para identificar las zonas en donde este programa tendrá mayor impacto. Asignar recursos para el desarrollo de este programa.	Secretaría de Educación y Cultura Secretaría Desarrollo Agropecuario y Protección Alimentaria	Año actual 0% Meta 30%
<b>Aprendizaje Interno</b>	OCP 3.1	En el 2015 capacitar a los gerentes de los establecimientos de turismo de los municipios de Ibagué, Melgar, Prado, Mariquita y Honda sobre la importancia del turismo para la región, administración hotelera y servicio al cliente. La mayor capacitación permitirá atraer a 20,000 turistas al año adicionales.	Número de establecimientos en Ibagué, Melgar, Prado y Honda/ Número de establecimientos de turismo en el Tolima	Índice	Preparar las charlas de capacitación y el material didáctico. Convocar a los representantes de cada establecimiento de Ibagué, Melgar, Prado y Honda. Invitar a expertos en turismo para que presenten su testimonio. Concienciar a los representantes del sector de la importancia del Plan de Desarrollo de Turismo para la Región.	Secretaría de Turismo	Año actual 283 Meta Capacitar a 283
	OCP 6.1	Al 2015, 15% de los colegios del Tolima dictarán clases de inglés a sus alumnos.	Colegio que dictan inglés / total de colegios	Porcentaje	Contratar profesores bilingües. Iniciar la capacitación en inglés de la actual planta de profesores.	Secretaría de Educación y Cultura	Año actual 0 Meta 15%
	OCP 6.2	Al 2015, se capacitará el 40% de la planta de docentes del Tolima en nuevas técnicas de enseñanza.	Número de docentes capacitados sobre total de docentes	Porcentaje	Definir el contenido del programa. Hacer un plan piloto del programa. Escoger los docentes que harán parte del programa en cada periodo.	Secretaría de Educación y Cultura	Año actual 0 Meta 40%

## Capítulo IX: Competitividad del Tolima

### 9.1 Análisis Competitivo del Tolima

Con respecto al Tolima en la parte de competitividad, de acuerdo con el perfil económico generado por el Ministerial de Comercio, Industria y Turismo (2014), los tres principales indicadores muestran que el departamento tiene deficiencias en desarrollo tecnológico, innovación y eficiencia. Aunque no está entre los peores departamentos de país según este ranking, si hay muchos aspectos para fortalecer y así lograr que la región se convierta en una de las primeras de Colombia. En la Tabla 36 se presentan los indicadores de competitividad del departamento del Tolima.

La producción industrial de Tolima tiene mucha dependencia de los recursos no renovables; el 25,9% del total en refinación de petróleo y el 25,8% en minerales no metálicos. Con respecto a los productos agrícolas, el plátano es el más importante, ya que representa el 24,45% de la producción, seguido por el mango con el 13,68%. Por su parte, el arroz representa el 60,42% de los cultivos transitorios. La estructura pecuaria se basa principalmente en la crianza de bovinos con un 87,5% y la avícola el 90,1% se enfoca en gallos y gallinas.

El café y sus derivados ocupan el 57,4% de los principales productos de exportación en el departamento y su principal destino es los Estados Unidos. El turismo es una industria con poca explotación y existen muchas oportunidades de crecimiento; los restaurantes y hoteles solo generan el 4,6% de PIB de Tolima. La tabla 37 presenta la distribución del Producto Interno Bruto en 2013 para el departamento del Tolima.

Tabla 36  
Indicadores de Competitividad del Departamento del Tolima

Indicador	Variable	Ranking
<b>Cepal</b>	<b>Puesto</b>	<b>10</b>
29 departamentos	Capital Humano	11
5 indicadores	Ciencia y tecnología	17
,(CEPAL,2012-2013)	Fortaleza de la economía	13
	Gestión y finanzas publicas	14
	Infraestructura	9
<b>Doing Business</b>	<b>Puesto</b>	<b>2</b>
23 ciudades	Apertura de una empresa	4
4 indicadores	Obtención de permisos de construcción	15
(Banco Mundial,2013)	Pago de impuestos	1
	Registro de propiedad	1
<b>Consejo Privado de Competitividad</b>	<b>Puesto</b>	<b>17</b>
22 departamentos	Condiciones básicas	13
3 dimensiones	Eficiencia	16
(Concejo privado de competitividad, 2013)	Sofisticación e innovación	21

Nota. Tomado de: Concejo Privado de Competitividad, Informe nacional de Competitividad 2013-2014.

Tabla 37  
*Distribución del PIB del Departamento del Tolima.*

<b>Sector</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicios Financieros	11,2%
Servicios Sociales, comunales y personales	21,0%
Industria Manufacturera	8,3%
Minas y canteras	10,6%
Derechos e impuestos	5,8%
Comercio y reparación	6,5%
Construcción	10,9%
Agropecuarios	12,3%
Transporte almacenamiento y comunicaciones	6,1%
Electricidad, gas y agua	2,8%
Restaurantes y hoteles	4,6%

Nota. Tomado de: MinCIT. (07 de noviembre de 2014). Perfil económico: Departamento de Tolima.

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Tolima

Por medio del informe del Índice Departamental de competitividad 2014 se procederá a identificar las ventajas competitivas del Departamento. Para hacer esta evaluación lo dividen en tres factores como son las condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación, los cuales a su vez contienen diez pilares. Dentro de condiciones básicas se encuentran relacionados los pilares de instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y medio ambiente. Para el factor de eficiencia se tiene dos pilares, educación superior y capacitación, y eficiencia de los mercados; el factor de sofisticación e innovación está integrado por dos pilares que buscan medir la sofisticación y diversificación

productiva, innovación y dinámica empresarial.

El departamento ganó tres posiciones con respecto al año anterior en el pilar de salud y presenta junto con Cundinamarca la mejor tendencia en el pilar de educación superior y capacitación al ganar 4 posiciones; pasó de la posición 21 a la 17. Así mismo, Tolima fue el departamento que más ascendió en posiciones en el pilar de sofisticación y diversificación. (Universidad del Rosario y Consejo Privado de Competitividad, 2014). Dentro de los pilares y factores al departamento le hace falta por potencializarse en muchos de ellos aunque ha venido mostrando crecimiento y mejora en su gestión, no obstante, aún son pocos los pilares en los que se destaca.

A continuación en la tabla 38 se presenta en Índice Departamental de Competitividad del año 2014 y en la figura 30 las principales fortalezas en competitividad.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Tolima**

Los clúster se denominan según D'Alessio (2012) como la suma de las organizaciones que tienen rasgos comunes entre sí generando sinergias y sumas de partes. Los beneficios de los clúster son importantes dado que generan ventajas competitivas, sinergias, acceso a mercados difíciles, reduce monopolios, equilibrio en precios y oferta y cooperación, entre otros.

El departamento del Tolima deberá actuar como un agente integrador de los sectores potenciales y de mayor competitividad de la región. Según de D'Alessio (2012) los clúster que se definirían en el departamento del Tolima se clasificarían en los tradicionales, basados en la subcontratación. Dentro de la organización sobresale el potencial clúster de infraestructura y logística y agroindustrial.

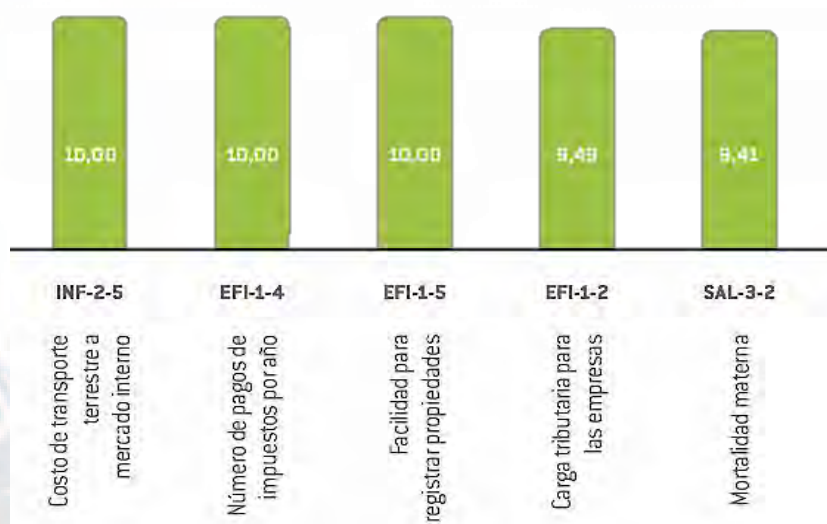
Tabla 38  
*Índice Departamental de Competitividad 2014*

	<b>Puntaje</b>	<b>Posición</b>
	<b>(0 – 10)</b>	<b>(entre 22)</b>
Índice Departamental de Competitividad 2014	3,70	17
Condiciones básicas (40%)	4,99	14
Instituciones	6,55	12
Infraestructura	4,31	10
Tamaño del mercado	3,24	18
Educación Básica y Media	5,94	10
Salud	4,44	16
Medio Ambiente	4,19	19
Eficiencia (45%)	3,24	14
Educación superior y capacitación	2,07	17
Eficiencia de los Mercados	4,40	7
Sofisticación e innovación	1,66	16
Sofisticación y diversificación	2,18	19
Innovación y dinámica empresarial	1,14	15

*Nota.* Tomado de <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2014/10/IDC-2014.pdf>

El clúster de Infraestructura y Logística se presenta como una oportunidad dado la ubicación estratégica del Tolima. Al tener acceso a ambos océanos del país: Atlántico y Pacífico, un clima templado y acceso al Río Magdalena, el departamento puede erigirse como centro de acopio y logístico de los principales productos de la región y el país. El desarrollo de la infraestructura beneficiará el desarrollo económico y la competitividad de la región

dando mayor acceso a la población rural y el posicionamiento de las ciudades intermedias como fuente de progreso y crecimiento.



*Figura 30.* Principales fortalezas en competitividad. Adaptado del “Índice Departamental de Competitividad 2014”. Puntaje de 0 a 10 (donde 10 representa el mejor puntaje). Recuperado de: <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2014/10/IDC-2014.pdf>

El clúster agroindustrial será base del desarrollo agrícola actual en el departamento. La cooperación en red entre el área rural, el gobierno y las empresas privadas definirán el camino de este clúster. La materia prima está disponible, pero aún falta mayor inversión en tecnología y coordinación entre los agentes del sector para poder contar con productos de alto valor agregado. El futuro del sector agrícola está en la industria y la innovación de productos de alta calidad. El mercado nacional e internacional valorará productos de alto contenido alimenticio y derivados de productos naturales. El mercado orgánico cada vez se extiende entre fronteras y toma relevancia entre los consumidores. El cuidado del cuerpo y alimenticio son grandes oportunidades para este sector y la formación de un clúster da viabilidad a estas oportunidades de mercados.

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

La integración empresarial y la consolidación de las cadenas productivas y clúster hacen parte de los aspectos estratégicos del Tolima. En las cinco cadenas productivas identificadas, se tiene una estructura empresarial compuesta mayormente pymes y microempresas, por esta razón la asociación es la mejor opción para aumentar la ventaja competitiva. La construcción de las dos zonas francas hará que el departamento pueda hacer una integración logística de los diferentes clúster y la unión de operadores turísticos empujará el crecimiento del sector. Cuando las empresas se asocian en un clúster, pueden aprovechar las sinergias para disminuir costos por ejemplo de insumos y materias primas, transporte y distribución entre otros.

#### **9.5 Conclusiones**

El departamento del Tolima cuenta con una topografía variable que le permite generar oportunidades de crecimiento y bienestar para sus habitantes. Su ubicación geográfica, riqueza hídrica y diversos pisos térmicos, hacen de la región una de las más promisorias de Colombia. Para aumentar la competitividad se deben enfocar esfuerzos en disminuir la dependencia de la región en la producción de recursos no renovables. La agricultura es un sector que debe explotarse de manera adecuada buscando generar productos diferenciados con potencial exportador.

La creación de clústeres mejora la eficiencia y ayuda al desarrollo tecnológico que actualmente es deficiente. La inversión en innovación es importante e impulsa la generación de ingresos no relacionadas con productos tradicionales. Para no depender de los recursos no renovables y crear de clústeres se necesita una importante inversión en infraestructura vial y logística.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

En la tabla 39 se presenta el plan estratégico del Tolima.

### 10.2 Conclusiones Finales

- Es de gran importancia el establecimiento de un plan estratégico para el departamento; el cual diseñe la hoja de ruta de sus dependencias a través de objetivos y estrategias concretas. La consolidación de la estrategia guiará el departamento en los próximos dos años y diseñará los indicadores y seguimientos apropiados para los programas a implementar.
- El departamento del Tolima posee una ubicación estratégica dentro del territorio colombiano, debido a que se encuentra a pocas horas de distancia de la capital del país, de las ciudades principales de Colombia y del principal puerto del Pacífico y del Atlántico. Esta posición única, le permite comercializar y vender sus principales productos y atraer turistas para impulsar el desarrollo de la región.
- El departamento Tolima no ha explotado totalmente sus fortalezas de localización; por ende el sector agroindustrial cuenta con baja industrialización ya que depende de commodities y su infraestructura vial, fluvial y aeroportuaria es deficiente. Así mismo, el bajo desarrollo económico es reflejado en salud y educación ya que la cobertura en salud es del 95% y la de educación promedio en el 60%; además de un desempleo del 9.7%.
- El departamento del Tolima no ha aprovechado efectivamente las oportunidades de mercado en relación a los productos primarios. Sus productos primarios no han derivado en productos de valor agregado que se posicionen en el mercado nacional e internacional. Existe gran potencial por desarrollar en las cadenas productivas señaladas en el presente plan estratégico.

- La cobertura en educación promedio es del 60%. En consecuencia solo el 36% de los habitantes alcanzas estudios de educación posterior. La educación emerge como un factor transversal que debe ser considerado para cualquier tipo de programa en el departamento. La competitividad del departamento depende principalmente de la capacitación de sus habitantes para que cualquier proyecto a desarrollar sea exitoso. La cobertura en educación de calidad debe llegar al 100% en todo el Tolima
- El sector salud, a pesar de contar con un desarrollo adecuado, no alcanza la cobertura esperada del 99%. En consecuencia, los hospitales de primer nivel al no están ubicados estratégicamente en la región no es posible lograr que todos los habitantes tengan acceso a calidad en salud.
- En la actualidad, hay diversas oportunidades a nivel nacional e internacional que acompañados de planeación y gestión adecuada permitirán que el departamento alcance sus objetivos de corto y largo plazo. Proyectos nacionales como el desarrollo de la infraestructura vial para conectar el centro del país con los puertos y la navegabilidad del Rio Magdalena, la alta demanda por destinos turísticos ecológicos y el posicionamiento de la imagen de Colombia a nivel internacional y los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea se establecen como excelentes oportunidades que deben ser aprovechadas por el sector público y privado del departamento. Teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades del Tolima, se planteó la visión de ser un departamento en el 2025 reconocido por la competitividad y liderazgo de su industria agrícola, turística y logística a nivel nacional e internacional. Estos son los tres pilares; que acompañados con altos niveles de cobertura y calidad en salud y educación. transformarán al departamento y brindarán desarrollo, empleo y bienestar a toda la población.

- Los indicadores de gestión son base para el seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos en el departamento. Su implementación y seguimiento redundará en mejores decisiones y desarrollo de programas de alto impacto en la región. El balance scorecard será una herramienta que al utilizarla generará resultados positivos para el departamento y a ayudará a consolidar planes de acción efectivos en el departamento.
- La gestión del cambio será un pilar esencial para que interna y externamente se acojan adecuadamente cualquier iniciativa nueva o proyectos de innovación y emprendimiento. La cultura organizacional, es un factor importante a analizar debido a que el personal del departamento está acostumbrado a prácticas y rituales que probablemente deban ser modificados o eliminados. Los líderes de estos procesos se deben capacitar para poder socializar los proyectos de la mejor manera y lograr el apoyo de todos sus habitantes.
- En este sentido la comunicación se convierte en un factor clave para que todos los objetivos, estrategias, proyectos y planes de acción sean de común conocimiento de toda la población del departamento. La web y aplicaciones móviles se convierten en canales ideales para lograr acceso a toda la población y lograr una imagen de confianza y transparencia. En la medida en que el ciudadano del departamento perciba confianza e integridad en la gestión del departamento, éste se involucrará en los nuevos procesos e iniciará iniciativas que desarrollen los cinco pilares establecidos en la presente tesis.

Tabla 39  
Plan Estratégico Integral

		Visión							Valores		
		El departamento del Tolima en el año 2025 será líder en la industria agrícola, turística y logística a nivel nacional e internacional, caracterizándose por su transparencia en la gestión pública y desarrollo de políticas sostenibles.									
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales		
Misión	Intereses Organizacionales										
	1 Desarrollo de Infraestructura										
	2 Fomento del Turismo										
	3 Tecnificar el sector agropecuario										
	4 Fomentar y ampliar el nivel educativo en todos los niveles										
	5 Mejorar la calidad de vida de los habitantes										
	Estrategias										
	1 Participar activamente en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar los recursos necesarios para proyectos de infraestructura vial, fluvial y férrea.	X	X	X						Políticas	
	2 Desarrollar un cronograma para la construcción y mantenimiento de vías que permitan el acceso terrestre al departamento.	X	X	X							
	3 Construir malecones y muelles en municipios cercanos a la rivera del Río Magdalena para convertirlos en atractivos turísticos.	X	X	X							
	4 Fortalecer la marca Tolima a través de campañas publicitarias de alto impacto y recordación.	X		X	X						
	5 Capacitar al personal del sector turístico para prestar un servicio de calidad.			X		X		X	X		
	6 Fortalecer y tecnificar el sector agroindustrial para ofrecer productos con potencial exportador.	X				X			X		
7 Invertir en infraestructura vial, aérea, fluvial y terrestre.	X	X	X		X						
8 Desarrollar productos de valor agregado a través de alianzas con empresa del sector privado.					X		X	X			
9 Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola.	X				X		X				
10 Realizar programas productivos en el que la población rural participe siendo socio y se incentive toda la cadena del sector agrícola.								X			
11 Mejorar la calidad de la educación del Tolima a través de medios tecnológicos, infraestructura y docentes capacitados.	X	X	X		X		X	X			
12 Desarrollar zonas francas que posicionen al departamento como centro logístico a nivel nacional.	X				X						
13 Establecer tarifas preferenciales para las empresas nacionales e internacionales que fomenten la sostenibilidad del medio ambiente.	X	X	X		X		X	X			
Tablero de control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	Tablero de control	Código de Ética		
1. Perspectiva financiera	En el 2015 contratar y realizar estudio de factibilidad de la construcción de una zona franca durante el año en mención.	En el 2015 y 2016 Evaluar alianzas público – privadas para construcción, apertura y mantenimiento de vías por medio del cumplimiento del 180 km en mantenimiento y 120 km en construcción. Y así mismo impulsar licitaciones que permitan cumplir con el 100% de la meta planteada.	En el 2015 capacitar a los gerentes de los establecimientos de turismo de los municipios de Ibagué, Melgar, Prado, Mariquita y Honda sobre la importancia del turismo para la región, administración hotelera y servicio al cliente. La mayor capacitación permitirá atraer a 20,000 turistas al año adicionales.	Al 2015, el 30% de los estudiantes de educación superior en las carreras de Veterinaria, Ingeniería Agronómica e Ingeniería Forestal estarán vinculados al proyecto universidad-campo.	Al 2015, incrementar la cobertura neta en educación primaria de 70% a 75%, secundaria de 79% a 84%, media de 48% a 53%, superior de 36% a 39%.	Al 2015, 15% de los colegios del Tolima dictarían clases de inglés a sus alumnos.	En 2015 se realizarán 100 capacitaciones de promoción y prevención de pandemias y virus a lo largo del departamento a través de creación de espacios informativos presenciales (por medio de encuentros), radio, televisión y redes sociales de protección y prevención acerca de las pandemias, virus y diferentes enfermedades. Alcanzando 95.5% de cobertura en salud en el departamento.	1. Perspectiva financiera	1. Ser eficiente en el uso de los diferentes recursos con que cuenta el Departamento del Tolima para su desarrollo y crecimiento sostenible.		
2. Perspectiva del cliente	En el 2016 gestionar los recursos definidos en el estudio de factibilidad para adquisición de terreno de la primera zona franca (1) Solicitar licencias y permisos correspondientes para la primera zona franca (1)	En el 2017 construir 77 km y apertura y mantenimiento de 900 km a través de alianzas público-privadas.	En el 2015 abrir una convocatoria para 100 las personas interesadas en desarrollar proyectos que promuevan el desarrollo del turismo en el Tolima.	Al 2015, 600 de familias habrán sido beneficiadas de los subsidios para el desarrollo y cultivo de Yuca, Tomate, Mango, Cacao y Aguacate.	Al 2016, habrá 10 nuevos colegios en municipios con baja cobertura escolar: Anzotegui, Venadillo, San Luis, Suárez, Murillo, Rioblanco, Villahermosa, Purificación, Planadas y Natagaima.	Al 2015, se capacitará el 40% de la planta de docente del Tolima en nuevas técnicas de enseñanza.	Desarrollar y ejecutar 10 políticas y programas específicos para los principales problemas de salud en 2016 – 2017. Alcanzando del 96.5% de cobertura.	2. Perspectiva del cliente	2. Impulsar transparencia, por lo tanto no se recibirán ni aceptarán sobornos y de presentarse se investigarán y sancionarán. Existirá comunicación permanente con la sociedad para rendir cuentas de la gestión realizada o información que debe ser divulgada por afectación directa o indirecta y que por tanto concierne.		
3. Perspectiva Interna								3. Perspectiva Interna	3. Impulsar transparencia, por lo tanto no se recibirán ni aceptarán sobornos y de presentarse se investigarán y sancionarán. Existirá comunicación permanente con la sociedad para rendir cuentas de la gestión realizada o información que debe ser divulgada por afectación directa o indirecta y que por tanto concierne.		
4. Aprendizaje de la organización								4. Aprendizaje de la organización	4. Actuar con honestidad y ética buscando siempre la protección de los intereses del Departamento. 5. Parte de la filosofía y prioridad será desarrollar cada actividad con responsabilidad social. Velar por el desarrollo y crecimiento sostenible del Departamento por medio de los valores establecidos, siempre primando la justicia, la equidad y el bien común.		

RECURSOS  
PLANES OPERACIONALES

### 10.3 Recomendaciones Finales

- La recomendación principal es la de implementar el presente plan estratégico del departamento considerando cada una de sus conclusiones y recomendaciones, estrategias, objetivos y políticas. El acompañamiento del grupo asesor será fundamental para poner en práctica lo establecido en las propuestas del presente plan estratégico y lograr la visión deseada.
- El eje transversal de los tres sectores productivos será la educación. La mayor presencia de la universidad en las zonas rurales, mejores educadores y un adecuado presupuesto crearán habitantes más capacitadas que podrán liderar cualquier proyecto que se requiera en la región. Los educadores deben ser remunerados para que la oferta laboral sea la más atractiva en el país.
- Apalancar la implementación de la estrategia del departamento por medio de la tecnología. Lo anterior implica inversión en infraestructura tecnológica, ampliación de red de internet, contratación de personal de tecnología e invitación a expertos internacionales a sugerir nuevas prácticas y herramientas para la gestión interna y externa del personal del departamento. El acceso a la tecnología se convierte e esencial para el desarrollo de programas a implementar.
- Fortalecer los procesos y procedimientos del departamento. La dirección de sistemas de gestión liderará esta nueva iniciativa que estandarizará protocolos dentro del departamento. El objetivo final será el de lograr sostenibilidad dentro de la gestión del departamento garantizando continuidad en iniciativas y proyectos. La estandarización de procesos y procedimientos será fundamental en este proceso de desarrollo del departamento para alcanzar la visión en el año 2025.

- Posicionar los indicadores de gestión de cada área interna del departamento como la forma de medir la gestión de la administración del departamento. En este sentido, el departamento contará con personal capacitado e idóneo para el desarrollo su plan y será atractivo para los profesionales mejor capacitados poder aportar sus conocimientos en el departamento.
- Divulgar a los funcionarios públicos, en colegios, universidades y principales empresas del departamento los proyectos estratégicos para profundizar el sentido de pertenencia y hacer que la visión sea conjunta y compartida para toda la población.
- Realizar un seguimiento constante a través de visitas a los sitios específicos donde se desarrollarán los proyectos para motivar a los funcionarios y constatar los avances reales en la ejecución de los mismos.

#### **10.4 Futuro del Tolima**

Los mejores años del Tolima están por venir. El 2025 será un año de inflexión total para la historia de los tolimenses; quienes contarán con un departamento líder en turismo, agroindustria e infraestructura. Además, los bastiones transversales para su desarrollo estarán soportados por una educación de calidad y con fácil acceso para toda la población y una cobertura en salud del 99% con alta calidad. El reconocimiento no sólo estará dado por aspectos económicos y sociales, sino por su gran aporte al país en materia ambiental e investigación.

El reconocimiento a nivel nacional trascenderá a nivel mundial; a través del posicionamiento de la marca Tolima. La imagen del Tolima, enamorará a cualquier persona a través de experiencias, pasión, honestidad, confianza y sobre todo diversión. Al llegar al Tolima, se olvidarán de cualquier mala experiencia que hayan tenido en el pasado y se sumergirán en una experiencia única e inolvidable que querrán repetir toda su vida.

Los empresarios se verán atraídos por los múltiples proyectos que se desarrollarán simultáneamente, los cuales estarán llenos de innovación y creatividad. Los habitantes del Tolima actuarán como fuente de inspiración para todos los emprendedores del país. La trascendencia a nivel nacional dará reconocimiento a nivel internacional, lo que atraerá a inversores de diferentes países del mundo, quienes conocerán todas las bondades del Tolima y no querrán devolverse a su país de origen

El reto es inmenso; sólo queda poner en práctica este plan estratégico y unir todas las fortalezas de Tolima con el empuje y pasión de sus habitantes para convertirse en el líder en competitividad en infraestructura, turismo, agroindustria, educación y salud. En la figura 31 se presenta el futuro del departamento y su gran impacto para la historia de Colombia.



Figura 31. Futuro del Tolima

## Referencias

- 5 Audiencia Pública de Rendición de cuentas. (2014). Obtenido de <http://www.tolima.gov.co/9223>
- Agropecuario, S. d. (2014). *Misión*. Obtenido de [www.desarrolloagropecuario.gov.co/](http://www.desarrolloagropecuario.gov.co/):  
[http://www.desarrolloagropecuario.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=102](http://www.desarrolloagropecuario.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=102)
- Alviar, M. (7 de marzo de 2012). *El futuro y los recursos naturales*. Obtenido de El Colombiano:  
[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el\\_futuro\\_y\\_los\\_recursos\\_naturales/el\\_futuro\\_y\\_los\\_recursos\\_naturales.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_futuro_y_los_recursos_naturales/el_futuro_y_los_recursos_naturales.asp)
- Banco de la República*. (2014). Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 4,5%. Recuperado de <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=14&did=16>.
- Banco de la República*, D. -B. (2012). Informe de Coyuntura Económica Regional. Obtenido de Banco de la República:  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_tolima\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_tolima_2012.pdf)
- Cancillería*. (2014). Alianza del Pacífico. Recuperado de  
<http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>.
- Cancillería Ministerio de Relaciones Exteriores*. (s.f.). Obtenido de  
<http://es.calameo.com/read/001623518c8068464fd92>
- Cardenas, M. (2013). *Colombia: Reforma al Sistema General de Regalías*. Recuperado de  
<http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadCienciasEconomicas/ElementosDiseno/Documentos/Memorias/general/Colombia%20Reforma%20al%20Sistema%20General%20de%20Regal%C3%ADas.pdf>.
- Cárdenas, M. (2014). *Presupuesto General de la nación 2014*. Recuperado el 11 de Octubre de 2014, de  
<http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldelanacion/ProyectoPGN/2014/PRESUPUESTO%20GRAL%202014.pdf>
- Castro, A., & Herrera, C. (2010). *Tendencias de consumo en Colombia*. Recuperado de  
<http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=14&did=16>.
- Centro virtual de noticias de la educación (cvne)*. (10 de diciembre de 2013). Obtenido de  
<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-336276.html>
- Chamorro Rodríguez, L. E. (20 de Abril de 2014). *La educación en el Tolima, año 2013*. Obtenido de ELNUEVODIA: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/educacion/216437-la-educacion-en-el-tolima-ano-2013>
- Colciencias*. (8 de Agosto de 2013). La Locomotora de la Innovación visitó al Tolima. Obtenido de [colciencias.gov.org](http://www.colciencias.gov.org): <http://www.colciencias.gov.org/noticias/la-locomotora-de-la-innovacion-visit-al-tolima>
- Colprensa*. (12 de Abril de 2014). Industria de Colombia repuntó en el primer bimestre del 2014. Obtenido de Vanguardia.com: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/255373-industria-de-colombia-repunto-en-el-primer-bimestre-del-2014>



- Consejo Privado de Competitividad* . (2014). Informe Nacional de Competitividad 2013-2014. Recuperado de: [http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC\\_INC2013-2014-Informe.pdf](http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf).
- Consejo Privado de Competitividad (CPC)*. (2012-2013). Obtenido de <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>
- Contacto Agropecuario*. (26 de 10 de 2014). Sector agropecuario del Tolima contará con inversiones por \$13 mil millones. Obtenido de El Nuevo Día: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/ciudadania/contacto-agropecuario/236284-sector-agropecuario-del-tolima-contara-con-inversiones-por-1>
- Corporación Circulo de la Competitividad Turistica*. (2012). La unión de los grandes para hacer del Tolima un paraíso turístico. Recuperado de <http://es.slideshare.net/falogo2013/presentacin-circulo-de-competitividad-1>.
- Corporación Transparencia por Colombia*. (s.f.). Índice de Percepción de Corrupción 2013: A pesar de avances normativos, Colombia mantiene altos niveles de percepción de corrupción. Recuperado el 3 de Octubre de 2014, de [http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=441:indice-de-percepcion-de-corrupcion-2013&catid=94&Itemid=490](http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441:indice-de-percepcion-de-corrupcion-2013&catid=94&Itemid=490); e Índice
- Centro de productividad y desarrollo tecnológico del Tolima* . (19 de Mayo de 2011). Quiénes somos. Obtenido de Centro de Productividad del Tolima: [http://www.cpt.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=88&Itemid=100](http://www.cpt.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=100)
- Cuartas, A. (23 de Junio de 2008). *El conde de Gabriac*. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4344029>. 14 de octubre de 2014
- D'Alessio Ipianza, F. (2013). *Planteamiento Estratégico Razonado*. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio Ipinza, F. (2012). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson.
- Dane*. (2014). Boletín de desempleo. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP\\_empleo\\_ago\\_14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_ago_14.pdf)- Desempleo DANE.
- Dane*. (2014). Comercio Exterior-Exportaciones . Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_jul14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jul14.pdf).
- Dane*. (2014). Comunicado Prensa Pobreza. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/CP\\_pobrezamon\\_jul13\\_jun14.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/CP_pobrezamon_jul13_jun14.pdf).
- Dane*. (2014). Estimaciones y Proyecciones de Población. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.
- Departamento Administrativo de Planeación*. (2012-2015). Obtenido de <http://www.observatoriodeldeporte.gov.co/docs/col/63/attach/Plan%20de%20desarrollo%20u%20nidos%20por%20la%20grandeza%20del%20Tolima%202012-2015..pdf>

*Departamento Administrativo de Planeación del Tolima.* (enero de 2013). Tolima.gov.co. Obtenido de [http://www.tolima.gov.co/images/stories/plandedesarrollo/PLAN\\_DE\\_DESARROLLO\\_2012\\_-\\_2015.pdf](http://www.tolima.gov.co/images/stories/plandedesarrollo/PLAN_DE_DESARROLLO_2012_-_2015.pdf)

*Departamento administrativo nacional de estadísticas* (2005). Población Rural y Urbana. Censo 2005. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>

*Departamento administrativo nacional de estadísticas.* (2013). Educación Formal. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de <https://www.dane.gov.co/index.php/es/educacion-cultura-gobierno-alias/poblacion-escolarizada/89-sociales/educacion/3901-educacion-formal>

*Departamento administrativo nacional de estadísticas.* (2013). Indicadores Básicos de TIC en hogares. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/es/tecnologia-e-innovacion-alias/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/65-economicas/tecnologias-de-informacion/4881-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones>

*Departamento administrativo nacional de estadísticas.* (2013). Indicadores de convivencia y seguridad ciudadana. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/convivencia/2013/ECSC\\_Ibague.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/convivencia/2013/ECSC_Ibague.pdf) )

*Departamento administrativo nacional de estadísticas.* (2013). PIB nacional y Departamental. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>

*Departamento administrativo nacional de estadísticas.* (Agosto de 2014). Comercio Internacional Exportaciones. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones>

*Departamento administrativo nacional de estadísticas.* (Julio de 2014). Comercio Internacional, Importaciones. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/importaciones>

*Departamento administrativo nacional de estadísticas.* (Septiembre de 2014). Índice de precios al consumidor, IPC Base 2008. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

*Departamento administrativo nacional de estadísticas.* (11 de Julio de 2014). Tolima: Pobreza Monetaria 2013. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/Tolima\\_Pobreza\\_2013.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Tolima_Pobreza_2013.pdf)

*Departamento administrativo nacional de estadísticas.* -Banco de la República. (2012). Obtenido de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_tolima\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_tolima_2012.pdf)

- Departamento administrativo nacional de estadísticas.* (s.f.). Empleo por sector en el Tolima y Principales sectores en el departamento. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/por-departamentos>
- Diario la Vanguardia.* (02 de 10 de 2013). Proyectos de infraestructura vial tendrán garantizados recursos. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/227673-proyectos-de-infraestructura-vial-tendran-garantizados-recursos>
- División de América Latina y el Caribe UNFPA.* (2012). Análisis de la situación en población para Colombia - Volumen 1. Recuperado de <http://unfpa.org/psa/wp-content/uploads/2012/11/Colombia-Analisis-de-situacion-en-poblacion-para-Colombia.pdf>.
- Dulce Romero, L., & Valenzuela, S. (14 de Septiembre de 2014). *Periodico El Espectador*. Recuperado el 8 de Octubre de 2014, de <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/integrar-tolima-y-cundinamarca-articulo-516201>
- El Tiempo.* (9 de julio de 2014). Colombia en último lugar en pruebas Pisa. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/educacion/colombia-en-el-ultimo-lugar-en-pruebas-pisa/14224736>
- El Pais.* (19 de Junio de 2014). Economía colombiana creció 6,4% en el primer trimestre de 2014. Obtenido de ElPais.com.co: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-colombiana-crecio-64-primer-trimestre-2014>
- El Tiempo.* (3 de Agosto de 2014). La revista 'The Economist' alaba economía colombiana. Obtenido de [www.eltiempo.com: http://www.eltiempo.com/economia/sectores/la-revista-the-economist-alaba-economia-colombiana/14338166](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/la-revista-the-economist-alaba-economia-colombiana/14338166)
- Fondo de Promoción Turística de Colombia.* (2012). Plan de Desarrollo Turístico de Tolima. Recuperado de [http://www.tolima.gov.co/images/stories/abril2013/Plan\\_de\\_desarrollo\\_turistico\\_del\\_Tolima.pdf](http://www.tolima.gov.co/images/stories/abril2013/Plan_de_desarrollo_turistico_del_Tolima.pdf).
- Fondo Monetario Internacional.* (11 de Septiembre de 2014). Commodity Market Monthly. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de <http://www.imf.org/external/np/res/commod/pdf/monthly/091114.pdf>
- Global entrepreneurship monitor Colombia.* (2013). Dinámica Empresarial Colombiana. Recuperado de [http://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field\\_document\\_file/report\\_dinamica\\_empresarial\\_colombiana\\_2013.pdf](http://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/report_dinamica_empresarial_colombiana_2013.pdf).
- Gobernación del Tolima.* (Marzo de 2014). Informe fiscal y financiero presentado a la honorable asamblea del departamento del Tolima. Recuperado el 11 de Octubre de 2014, de [http://www.tolima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7493&Itemid=215](http://www.tolima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=7493&Itemid=215)
- Gobernación del Tolima.* (s.f.). Caracterización departamento del Tolima, 2000-2010. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://www.gobernaciondeltolima.com/indicadorestolima.pdf>

- Gobernación del Tolima.* (s.f.). Hoja de vida del Gobernador del Tolima. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de [http://www.tolima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=295&Itemid=28](http://www.tolima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=295&Itemid=28)
- Gobernación del Tolima.* (s.f.). Organigrama Gobernación del Tolima 2013. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de [http://www.tolima.gov.co/images/stories/mayo2013/ORGANIGRAMA\\_GOBERNACION\\_DEL\\_TOLIMA2013grande.jpg](http://www.tolima.gov.co/images/stories/mayo2013/ORGANIGRAMA_GOBERNACION_DEL_TOLIMA2013grande.jpg)
- Gobernación del Tolima.* (s.f.). Presupuesto 2014. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de [http://www.tolima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=730&Itemid=39](http://www.tolima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=730&Itemid=39)
- Gobernación del Tolima.* (s.f.). Secretaría de Turismo, Industria y Comercio. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de [http://www.tolimaturismo.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=49&Itemid=90](http://www.tolimaturismo.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=49&Itemid=90)
- Infocarga.* (Septiembre de 2014). Entró en vigencia acuerdo comercial entre Colombia y Noruega. *Infocarga*, pág. 12.
- Infocarga.* (Septiembre de 2014). Las 16 dificultades de los transportadores de carga. *Infocarga*, pág. 4.
- La República.* (2014). Hacer empresa no es barato ni fácil. Recuperado de [http://www.larepublica.co/hacer-empresa-no-es-barato-ni-tan-f%C3%A1cil\\_114756](http://www.larepublica.co/hacer-empresa-no-es-barato-ni-tan-f%C3%A1cil_114756).
- Lex Base.* (s.f.). Constitución Política Colombiana. Recuperado el 3 de Octubre de 2014, de <http://www.lexbase.biz/>. Artículo 298 constitución política de colombia (juez-123)
- Ley 1508 de 2012.* (10 de Enero de 2012). Asociaciones público privadas. Recuperado el 8 de Octubre de 2014, de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/Ley150810012012.pdf>
- Ley 975 de 2005.* (25 de Julio de 2005). Congreso de Colombia. Recuperado el 11 de Octubre de 2014, de [http://www.fiscalia.gov.co:8080/Documentos/LEY\\_975\\_concordada.pdf](http://www.fiscalia.gov.co:8080/Documentos/LEY_975_concordada.pdf)
- Lovelock , C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing en Servicios, personal, tecnología y estrategia. Sexta Edición.* México: Pearson Education.
- Malhotra , N. K.* (2008 ). *Investigación de mercados.* Quinta edición. México: Pearson Education.
- Martínez, A. G.* (2005). *Toda Colombia.* Recuperado el 10 de 2014, de *Toda Colombia:* <http://www.todacolombia.com/infocolombia.html>
- Mintic.* (07 de Noviembre de 2014). Perfil económico: Departamento de Tolima. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y turismo: <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71253>
- Mintic.* (s.f.). *Vive Digital.* Recuperado el 12 de Octubre de 2014, de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-6106.html>

- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Recuperado de [http://www.unipiloto.edu.co/descargas/archivo\\_administracion\\_de\\_empresas/competitividad\\_pymes\\_colombia.pdf](http://www.unipiloto.edu.co/descargas/archivo_administracion_de_empresas/competitividad_pymes_colombia.pdf).
- Picon, C. (10 de Septiembre de 2014). *Otras verdades incómodas de la minería*. Obtenido de El Nuevo Dái: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/opinion/columnistas/231445-otras-verdades-incomodas-de-la-mineria>
- Plan de Gobierno*. (2014). Recuperado de <http://www.santospresidente.com/propuestas-0/plan-de-gobierno/>.
- Porter, M. (2013). *Ser Competitivo*. España: T.G. Soler.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 3-18.
- Ramírez J., J. C., Parra Peña, R. I., Corredor Fonseca, A., & González Arévalo, L. (2012/2013). Obtenido de <http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>
- Red de ciudades cómo vamos. (2015). *Informe de calidad de vida comparado en 14 ciudades de Colombia*. Obtenido de [http://www.ibaguecomovamos.org/documentos/informes/Bolet%C3%ADn6\\_ICV.RedComoVamos\\_Febrero2015\[2\].pdf](http://www.ibaguecomovamos.org/documentos/informes/Bolet%C3%ADn6_ICV.RedComoVamos_Febrero2015[2].pdf)[http://www.ibaguecomovamos.org/documentos/informes/Bolet%C3%ADn6\\_ICV.RedComoVamos\\_Febrero2015\[2\].pdf](http://www.ibaguecomovamos.org/documentos/informes/Bolet%C3%ADn6_ICV.RedComoVamos_Febrero2015[2].pdf)
- Redacción Ibagué*, E. N. (2 de Abril de 2014). MinAmbiente señaló zonas de Reserva Forestal en el Tolima. Obtenido de El Nuevo Día: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/tolima/regional/214714-minambiente-senalo-zonas-de-reserva-forestal-en-el-tolima>
- Registraduría Nacional del Estado Civil*. (18 de Marzo de 2014). Representantes a la Cámara por el Departamento de Tolima reciben credenciales. Recuperado el 3 de Octubre de 2014, de <http://www.registraduria.gov.co/Representantes-a-la-Camara-por-el.html>
- Renza, H. J., Millán, N., Mora, M. A., Cifuentes, M., Osorio, J. P., Ramírez, D. F., & Frasser, C. C. (2012). *Ministerio de Trabajo.gov.co*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/>
- Restrepo, A. (junio de 2014). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/2014-06-25-Panorama-macroeconomico-de-Colombia-Andesco.pdf>
- Restrepo, A. (Junio de 2014). *Panorama macroeconómico de Colombia*. Obtenido de Ministerio de Hacienda y Crédito Público: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/2014-06-25-Panorama-macroeconomico-de-Colombia-Andesco.pdf>
- Santamaría, J. (2013). *Afrontando los retos del comercio internacional en Colombia*. Recuperado de <http://www.coloquio.co/afrontando-los-retos-del-comercio-internacional-en-colombia>.

*Universidad del Rosario y Consejo Privado de Competitividad. (2014). Índice Departamental de Competitividad. Bogotá. Obtenido de <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2014/10/IDC-2014.pdf>*

