

Exploración para el desarrollo de competencias institucionales en negocios internacionales  
para impulsar la competitividad del sector industrial en el Departamento del Meta - Caso  
Universidad de los Llanos

María Paula Estupiñán Tiuso

Convenio  
Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales / Universidad de los Llanos  
Maestría en Administración de Negocios  
Villavicencio  
2015

Exploration for the development of institutional skills in international business to boost competitiveness of the industrial sector in the Department of Meta – Universidad de los Llanos Case

María Paula Estupiñán Tiuso

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración de Negocios

Óscar Eduardo Meza Aguirre  
Director

Convenio  
Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales / Universidad de los Llanos  
Maestría en Administración de Negocios  
Villavicencio  
2015

**Contenido**

Resumen	8
Abstract	9
1. Introducción	10
2. Justificación	12
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo General	15
3.2 Objetivos Específicos	15
4. Marco de Referencia	16
4.1 Marco Contextual o Referencial	16
4.1.1 Universidad de los Llanos	16
4.2. Marco Conceptual	36
4.2.1 Varias definiciones a nivel país	44
4.2.2 A nivel de empresa	45
4.2.3 Sector industrial.	48
4.3 Marco Teórico	51
4.3.1 Ley de educación y la política pública de educación superior	51
4.3.2 Fortalecimiento Institucional	56
4.3.3 Internacionalización en la Universidad de los Llanos	62
4.3.4 Teorías de competitividad	66
5. Metodología	86
5.1 Técnicas e Instrumentos	88

5.1.1 Entrevista semiestructurada	89
5.1.2 Cuestionario	90
5.2 Fuentes de Información	91
5.2.1 Fuentes primarias	91
5.2.2 Fuentes secundarias	91
5.3 Población Objeto de Estudio	92
5.3.1 Universidad de los Llanos	93
5.3.2 Sector empresarial	94
6. Análisis de Resultados	97
7. Verificación de cumplimiento de objetivos	104
7.1 Objetivo 1	104
7.2 Objetivo 2	106
7.3 Objetivo 3	108
7.4 Objetivo 4	113
8. Conclusiones	117
Bibliografía	122

**Lista de Tablas**

	pág.	
Tabla 1	Programas académicos de pregrado.	19
Tabla 2	Programas académicos de posgrado.	20
Tabla 3	Grupos de investigación reconocidos y avalados por Colciencias.	23
Tabla 4	Principales variables sector industrial.	34
Tabla 5	Producto Interno Bruto.	37
Tabla 6	Matriz de categorización de variables.	102

**Lista de Figuras**

	pág.
Figura 1. Estructura empresarial del Departamento del Meta (PIB por sectores).	29
Figura 2. Escalafón de competitividad del Departamento del Meta	31
Figura 3. Población industrial	34
Figura 4. Niveles de competitividad sistémica.	70
Figura 5. Visión sistémica de la competitividad (interacción armónica de los factores).	74
Figura 6. Visión sistémica de la competitividad (diálogo y articulación).	74
Figura 7. Los determinantes de la ventaja competitiva.	77
Figura 8. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.	80
Figura 9. Análisis DOFA	82
Figura 10. Teorías que generan capacidades en negocios internacionales a Unillanos a favor de la competitividad del sector industrial.	84
Figura 11. Formación de profesionales.	99
Figura 12. Análisis del entorno.	101

**Lista de Anexos**

	pág.
ANEXO A. Cuestionario.	127

## Resumen

Actualmente la mayoría de los estudios señalan que las instituciones de educación superior para ser competitivas, necesitan establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control, dirigidos a lograr altos niveles de competitividad entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.

En el presente trabajo se busca identificar el estado de las competencias institucionales de la Universidad de los Llanos en negocios internacionales, y su incidencia en el sector industrial del departamento del Meta, partiendo de la revisión teórica y de los hallazgos encontrados en los actores investigados, ya que el tema abordado no ha sido estudiado previamente en el contexto propuesto, por lo tanto, se propone una metodología de tipo exploratorio y descriptivo con la aplicación de técnicas cualitativas para explorar, documentar y analizar la situación problema con los actores representativos de la triple alianza: empresa, estado y academia, permitiendo una visión holística del asunto a tratar encaminado hacia la competitividad regional.

Palabras claves: competitividad, negocios internacionales, competencias, estrategias, desarrollo.



### ***Abstract***

*Currently, most studies show that institutions of higher education to be competitive, they need to establish, develop and refine own systems of planning, organization, management and aimed at achieving high levels of competitiveness among the individuals who control it brings together, grounded in an effective system of internal and external information to enable it to anticipate and deepen the changes that are taking place in their environment.*

*In the present work is to identify the institutional competences of the University of the Llanos in international business, and its impact on the industrial sector of the department of Meta, based on the theoretical review and the findings in the investigated companies proposes a methodology simple for exploring skills considering the most representative stakeholders in the region, with quantitative and qualitative criteria to facilitate the identification of competencies and skills for regional competitiveness.*

*Keywords: competitiveness, international business, skills, strategies, development.*

## 1. Introducción

Actualmente la situación social y económica del departamento del Meta, demanda la incorporación de nuevos conocimientos, buenas prácticas y adelantos tecnológicos emergentes en las dinámicas productivas de la región que estén involucrados con el sector educativo y el sector industrial como una estrategia proactiva para una eficaz adaptación a los cambios globales constantes.

No obstante, las capacidades en ciencia y tecnología de las instituciones de educación Superior regionales son bajas y los procesos de articulación universidad – empresa están en etapa inicial. En este propósito, la Universidad de los Llanos, como única institución de educación superior pública de la región, ha venido presentando una dinámica creciente en el desarrollo de competencias con el fin de definir estrategias que permitan consolidar un proceso de desarrollo industrial.

De esta manera y con la meta clara de propiciar un desarrollo industrial pleno y establecer objetivos precisos para apuntar por una región más competitiva en el ámbito mundial, la Universidad de los Llanos ha liderado y apoyado importantes estudios que han mostrado las oportunidades que tiene el departamento del Meta, así como sus falencias, a través del aporte de sus proyectos de investigación y proyección social, que han generado un impacto positivo en la región.

El objetivo principal de este trabajo es comprender la dimensión que tiene el compromiso que debe adquirir la Universidad de los Llanos para impulsar el

fortalecimiento del sector industrial del departamento del Meta, a partir de la exploración de competencias destinadas a incorporar en su plan de desarrollo líneas de acción para el diseño o transformación de programas y proyectos pertinentes y de calidad en el marco de la competitividad regional, basados en alianzas estratégicas con los actores representativos de la región, con miras a impulsar los negocios internacionales.

## 2. Justificación

El Ministerio de Educación Nacional, con su política de pertinencia, busca lograr que el sistema educativo forme el talento humano para aumentar la productividad del país y hacerlo competitivo en el entorno global. De ahí las acciones emprendidas para que responda a las necesidades de los estudiantes, la sociedad y el sector productivo.

Considerando que la mayoría de los estudios señalan que las instituciones de educación superior para ser competitivas, necesitan establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de estructura organizacional y planeación estratégica dirigidos a lograr altos niveles de competitividad, sobre la base de un eficaz sistema de información interna y externa que le permita estar a la vanguardia de las necesidades del entorno, la Universidad debe plantearse los siguientes interrogantes: ¿Qué demandan nuestros usuarios? ¿Qué competencias institucionales tenemos? ¿Cómo estamos respondiendo nosotros y nuestra competencia a las nuevas necesidades? ¿Cuál es el nivel de competitividad de la región? Éstas son algunas de las muchas preguntas que la Universidad de los Llanos deberá ser capaz de contestar.

Una de las principales razones que dan lugar a este proyecto de investigación que propone la exploración para el desarrollo de competencias institucionales en negocios internacionales para impulsar la competitividad del sector industrial en el departamento del Meta: caso Universidad de los Llanos, es la importancia y la urgencia de establecer unas políticas enfocadas a la competitividad que permita dinamizar las necesidades de la educación superior, promoviendo estrategias de desarrollo en negocios internacionales

que garanticen su sostenibilidad y posicionamiento en el corto, mediano y largo plazo, como una de las misiones de la universidad se debe facilitar la adopción de herramientas y al acompañamiento propio de la academia al sector productivo, facilitando la inserción de éste al mercado mundial.

Entre los aspectos innovadores que aporta este proyecto al funcionamiento sostenible de la Universidad de los Llanos, se destaca la importancia de proponer un modelo de mercadeo que facilite la masificación de los servicios que oferta en el sector educativo de la región del departamento del Meta.

Además, es interesante abordar y desarrollar este trabajo, ya que ello conduce a una adaptación académica, administrativa, estructural y económica de la Universidad de los Llanos a los requerimientos impuestos externamente, poniendo más énfasis en la dimensión internacional desde el punto de vista de la competitividad, que contribuyan al desarrollo del sector industrial del departamento.

Desde el punto de vista social, esta exploración reviste de vital importancia porque tiende a buscar mecanismos y estrategias viables que le permitan a la comunidad acceder a la educación superior, con una formación integral, competentes y comprometidos en la solución de problemas de la Orinoquia y el país con visión universal; sin embargo, para el logro de esto, es importante el desarrollo de gestión en cuanto al mejoramiento de infraestructura física, talento humano, cultura organizacional, impulsar la proyección social, inversión en capacidad tecnológica entre otras, que impiden la prestación del servicio de una manera más eficiente y eficaz, desmejoran la imagen institucional y la

hacen menos atractiva, problemáticas que influirán directamente en la disminución de los indicadores de gestión.

Igualmente, este proceso exploratorio es pertinente para la región teniendo en cuenta que la Universidad de los Llanos es la única institución de educación superior pública, que le permite a la comunidad contribuir al desarrollo y exploración de competencias profesionales en busca de la excelencia académica; fomentando estrategias de productividad, calidad total, ventajas competitivas, cadena de valor e innovación, que estén enfocadas al alcance diario de la competitividad.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Explorar las competencias institucionales en negocios internacionales de la Universidad de los Llanos para impulsar la competitividad del sector industrial en el departamento del Meta.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el nivel de competitividad del sector industrial del departamento del Meta.

- Investigar el potencial exportador del sector industrial del departamento del Meta.

- Evaluar las competencias actuales que tiene la Universidad de los Llanos en negocios internacionales y comercio internacional y las que debe desarrollar para facilitar la inserción de las empresas del sector industrial.

- Identificar el impacto de los desarrollos de investigación y de proyección social de la Unillanos en el sector industrial del departamento del Meta.

## **4. Marco de Referencia**

### **4.1 Marco Contextual o Referencial**

**4.1.1 Universidad de los Llanos.** El objeto de estudio propuesto en esta investigación es la institución académica de educación superior de carácter público más grande de la región de los llanos orientales y la amazonia colombiana, la Universidad de los Llanos (Unillanos). Cuenta con tres sedes en la ciudad de Villavicencio, además de distintos Centros Regionales en diferentes ciudades y municipios de la región.

Es una universidad del orden nacional adscrita al Ministerio de Educación de Colombia. La Universidad de los Llanos se encuentra ubicada en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta, su sede principal está ubicada en la vereda Barcelona vía a Puerto López (Sede Barcelona), cuenta con una segunda sede ubicada en el centro de la ciudad (Sede San Antonio) y por último, la Sede del Emporio.

Creada por decisión gubernamental en 1974 como Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales mediante la Ley 8 de 1974 y el Decreto 2513 de noviembre de 25 de 1974 del Ministerio de Educación Nacional, la institución se concentró en la formación de profesionales en que atendieran los procesos de enseñanza, ciencias de la salud y para responder a la expansión agrícola y ganadera propia de la región. ([web.unillanos.edu.co/quienes-somos/resena-historica.html](http://web.unillanos.edu.co/quienes-somos/resena-historica.html)).

En 1974 la Universidad Tecnológica de los Llanos funcionaba parcialmente en el Colegio INEM "Luís López de Mesa", ubicado dentro del perímetro urbano de



Villavicencio. Más adelante la Universidad de los Llanos fue trasladada a la vereda Barcelona, antes conocida como la Hacienda Apiay, gracias a la donación del terreno por parte de la hacendada Felicidad Barrios.

En el marco de la Ley 30 de 1992 y la Resolución 03273 de junio de 25 de 1993, el Ministerio de Educación Nacional le otorga el estatus de Universidad, que ante la sociedad y el estado, le conceden consecuencias especiales. En el año 2001 la Asamblea Departamental del Departamento del Meta deroga el aporte de regalías para la Universidad por la Ordenanza 470 de octubre de 9 de 2001.

En el 2004 se expiden resoluciones del MEN en las cuales se otorgan el Registro Calificado para cuatro de sus programas: Ingeniería Agronómica, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica y Enfermería. También se obtiene el registro de la Maestría en Acuicultura.

**4.1.1.1 Unidades académicas.** La universidad está integrada por 5 facultades que ofrecen 17 programas de pregrado. Además ofrece 15 especializaciones, 7 maestrías y un doctorado. Cuenta con varios CERES ubicados en todo el departamento del Meta, en Casanare, Arauca y en San José del Guaviare, donde se ofrecen seis programas de pregrado. Actualmente, ha implementado ofertados en convenio con instituciones de educación media en:

Ciclo técnico: Técnica Profesional en Sistemas de Producción Porcícola (en ciclo propedéutico con Tecnología en Gestión de Empresas Pecuarias).

Técnica Profesional en Sistemas de Producción Avícola (en ciclo propedéutico con Tecnología en Gestión de Empresas Pecuarias).

Ciclo Tecnológico: Tecnología y Gestión de Empresas Pecuarias (en ciclo propedéutico con las técnicas Profesionales en Sistemas de Producción Avícola y Porcícola).

#### ***4.1.1.2 Programas académicos***

Tabla 1

Programas académicos de pregrado.

Facultad	Programa	Duración
Ciencias Económicas	Administración de Empresas	10 Semestres
	Contaduría Pública	10 Semestres
	Economía	10 Semestres
	Mercadeo	10 Semestres
Ciencias Básicas e Ingenierías	Ingeniería Electrónica	10 Semestres
	Ingeniería de Sistemas	10 Semestres
	Biología	9 Semestres
Ciencias de la Salud	Enfermería	9 Semestres
	Tecnología en Regencia de Farmacia	6 Semestres
Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales	Medicina Veterinaria y Zootecnia	10 Semestres
	Ingeniería Agronómica	10 Semestres
	Ingeniería Agroindustrial	10 Semestres
	Tecnología en Gestión de Empresas Pecuarias	6 Semestres
Ciencias Humanas y de la Educación	Licenciatura en Educación Física	10 Semestres
	Licenciatura en Matemáticas y Física	10 Semestres
	Licenciatura en Pedagogía Infantil	9 Semestres
	Licenciatura en Producción Agropecuaria	10 Semestres
Total	17 Programas Académicos de Pregrado	

Fuente: Oficina de Admisiones, Registro y Control Académico, Universidad de los Llanos, 2015. Adaptación de la autora.

Tabla 2

Programas académicos de posgrado.

Facultad	Programa	Duración	Cohorte
Ciencias Económicas	Especialización en Administración de Negocios	2 Semestres	VII
	Especialización en Finanzas	2 Semestres	VII
	Especialización en Desarrollo de Mercados	2 Semestres	IV
	Especialización en Gestión de la Calidad	2 Semestres	III
	Maestría en Administración de Negocios	4 Semestres	I
Ciencias Básicas e Ingenierías	Maestría en Gestión Ambiental Sostenible	4 Semestres	VII
	Especialización en Instrumentación y Control Industrial	2 Semestres	VII
	Especialización en Ingeniería de Software	2 Semestres	VII
Ciencias de la Salud	Especialización en Gestión Ambiental Sostenible	2 Semestres	XIII
	Especialización en Seguridad y Salud para el Trabajo	2 Semestres	XVII
	Especialización en Salud Familiar	2 Semestres	VIII
	Especialización en Administración en Salud	2 Semestres	XIV
Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales	Especialización en Epidemiología	3 Semestres	VIII
	Doctorado en Ciencias Agrarias	4 Años	I
	Maestría en Acuicultura	4 Semestres	X
	Maestría en Producción Tropical Sostenible	4 Semestres	IV
	Maestría en Ssspat	4 Semestres	V
	Especialización en Acuicultura y Aguas Continentales	2 Semestres	XIX
Ciencias Humanas y de la Educación	Especialización en Sanidad Animal	2 Semestres	I
	Especialización en Producción Agrícola Tropical Sostenible	2 Semestres	VI
	Especialización en Acción Motriz	2 Semestres	III
	Maestría en Estudios de Desarrollo Local	4 Semestres	I
Total	23 Programas Académicos de Posgrado		

Fuente: Oficina de Admisiones, Registro y Control Académico, Universidad de los Llanos, 2015. Adaptación de la autora.

La Unillanos tiene como misión formar integralmente ciudadanos, profesionales y científicos con sensibilidad y aprecio por el patrimonio histórico, social, cultural y ecológico de la humanidad, competentes y comprometidos en la solución de problemas de la Orinoquia y el país con visión universal, conservando su naturaleza como centro de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la cultura.

Su visión es propender por ser la mejor opción de Educación Superior de su área de influencia, dentro de un espíritu de pensamiento reflexivo, acción autónoma, creatividad e innovación. Al ser consciente de su relación con la región y la nación es el punto de referencia en el dominio del campo del conocimiento y de las competencias profesionales en busca de la excelencia académica.

Como institución de saber y organización social, la Unillanos mantiene estrechos vínculos con su entorno natural a fin de satisfacer y participar en la búsqueda de soluciones a las problemáticas regionales y nacionales. Para ello se apoya en la tradición académica y, al contar con un acervo de talento humano de probadas capacidades y calidades, interpreta, adecúa y se apropia de los avances de la ciencia y la tecnología para cualificarse, a través de la docencia, la investigación y la proyección social.

Para el cumplimiento de su propósito la Universidad de los Llanos desarrollará sus funciones misionales, así:

La docencia favorecerá la aproximación autónoma y crítica de los estudiantes a las disciplinas, profesiones o saberes. Esta apropiación del conocimiento universal desde la academia vincula teorías, estrategias de trabajo y competencias de carácter universal, entre las que se destaca la vinculación intensa y permanente de los estudiantes con la tradición académica.

El trabajo docente inducirá y promoverá el ejercicio de formación en la investigación en diferentes niveles de acuerdo con las posibilidades de los contenidos, de

los problemas abordados por los investigadores y el interés del estudiante. La labor docente brindará también espacio para la formación del estudiante mediante actividades de trabajo directo con la comunidad.

La investigación buscará la producción de conocimiento universalmente nuevo, preferiblemente vinculado a la solución de problemas del orden regional y nacional. Esta actividad actualmente demanda el trabajo colectivo en procura de la consolidación de grupos de investigación que además serán para los estudiantes espacios abiertos de formación permanente.

Durante el año 2014, la Universidad mantuvo 22 grupos de investigación avalados por Colciencias, tres de ellos de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales, de los cuales dos tenían categoría A y uno A1, el máximo nivel en esta categorización.

En investigación se continúa con los procesos que afianzan a la universidad en el campo de la investigación, sobre todo en el contexto regional, de los cuales podemos observar los siguientes grupos avalados por Colciencias actualmente:

Tabla 3

## Grupos de investigación reconocidos y avalados por Colciencias.

Grupo de investigación	Categoría	Área del conocimiento	Líneas de investigación
Grupo de estudios en nutrición animal, Gena	C	Ciencias agrícolas-ciencias animales y lechería	Estudios de calidad e inocuidad de alimentos Estudios sobre balanceados alimenticios para diferentes especies zootécnicas Evaluación de sistemas de producción y alimentación animal. Evaluación de composición nutricional de alimentos. Modelación de predicción de requerimientos nutricionales para especies animales de interés zootécnico.
Chamú Jiairé			
Sistemas dinámicos	C	Ciencias naturales-Matemáticas	Física computacional Matemática aplicada Sistemas dinámicos
Cavendish	C	Ciencias naturales-ciencias físicas	Dinámica de software para el apoyo de la docencia en el laboratorio de física Dinámica de partículas en relatividad general Transporte clásico y cuántico basado en dinámica no lineal
Grupo de investigación en farmacología experimental y medicina interna-Élite	B	Ciencias agrícolas-ciencias Veterinarias	Salud y bienestar animal
Macrypt	D	Ingeniería y tecnología-Ingeniería eléctrica, electrónica e informática	Agricultura de precisión Automatización Bioingeniería Ciencias de la computación y criptografía matemática aplicada y educación
GISPES Grupo de investigación en sistemas de producción de especies silvestres	C	Ciencias agrícolas-ciencias Veterinarias	Sistemas de producción en fauna silvestre de interés zootécnico
GESI	D	Ciencias médicas y de la salud-ciencias de la salud	Cuidado de crónicos Salud pública Salud y trabajo
Grupo de cuidado	C	Ciencias médicas y de la salud-ciencias de la salud	Cuidado de crónicos Salud pública
Biorinoquia	C	Ciencias naturales- Ciencias Biológicas	Recursos Filogenéticos de la Orinoquia Ecosistemas estratégicos naturales y transformados en la Orinoquia Colombiana Especies focales de fauna en la Orinoquia Colombiana Gestión ambiental de la biodiversidad Recursos Florísticos de la Orinoquia Recursos energéticos renovables Sistemas de información ambiental
Sistemas sostenibles de producción con énfasis en palmas tropicales	B	Ciencias agrícolas-ciencias Veterinarias	Biodiversidad e Interacción Microbiológica del Suelo, Plantas y Animales para el Desarrollo de Sistemas Sostenibles en Producción Tropical Generación de energía a partir de biomasa Palmas Tropicales: recurso estratégico para el diseño de sistemas tropicales sostenibles de producción Sistemas de Conservación-Producción en las Reservas Naturales de la Sociedad Civil en la Orinoquia Sistemas de Nutrición Animal Tropical Sostenible
Gritox Grupo de investigación sobre reproducción y toxicología de organismos acuáticos	A	Ciencias agrícolas-Agricultura, silvicultura y pesca	Crioconservación de gametos e inseminación artificial Fisiología y toxicología de organismos acuáticos Manejo zootécnico de especies ícticas promisorias para la acuicultura colombiana Producción de plancton nativo de la Orinoquia colombiana

Grupo de investigación	Categoría	Área del conocimiento	Líneas de investigación
Grupo de investigación en reproducción y genética animal	A	Ciencias agrícolas-ciencias veterinarias	Biotechnología animal Citogenética animal Enfermedades infecciosas y zoonosis de importancia en la Orinoquia Fisiopatología de la reproducción
Grupo de investigación en sanidad de organismos acuáticos	C	Ciencias agrícolas-ciencias veterinarias	Acuicultura de especies hidrobiológicas de la cuenca del Orinoco
Grupo de investigación en alimentación y nutrición de organismos acuáticos	C	Ciencias agrarias- Agricultura, silvicultura y pesca	Alimentación y nutrición de organismos acuáticos Dinámica de nutrientes en ecosistemas acuáticos
Agroforestería	C	Ciencias Agrícolas- Ciencias animales y lechería	Agroforestería Compuestos secundarios Nutrición alimentación animal con árboles forrajeros Sistemas silvopastoriles
Instituto de Acuicultura de la Universidad de los Llanos	A	Ciencias agrícolas- Agricultura, silvicultura y pesca	Especies hidrobiológicas de la cuenca del Orinoco
Juego, cuerpo y motricidad	C	Ciencias sociales- ciencias de la educación	Cibercultura y educación Formas de subjetivación política Motricidad y desarrollo humano Representaciones sociales del juego, el cuerpo y el movimiento
Gitecx Grupo en tecnologías abiertas	C	Ingeniería y tecnología- Ingeniería eléctrica, electrónica e informática	Automatización y control Teleinformática
Gestión ambiental sostenible	D	Ciencias sociales- geografía social y económica	Biodiversidad y gestión de recursos naturales Producción sostenible

Fuente: Instituto de Investigaciones de la Orinoquia Colombiana (IIOC), Universidad de los Llanos, 2015. Adaptación de la autora.

Por último, la proyección social como producto del ejercicio de la docencia e investigación, expresa la relación permanente y directa de la universidad con la sociedad, la cual se realiza por medio de procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales).

El nivel de apoyo de la Unillanos hacia las empresas en negocios internacionales es muy bajo, debido a que actualmente no cuenta con programas académicos específicos en el tema, sin embargo se han desarrollado convenios de cooperación internacional a través de la Oficina de Internacionalización y Relaciones Interinstitucionales, cuyo propósito es incorporar la dimensión internacional e intercultural del conocimiento en los espacios universitarios mediante la dirección, coordinación, gestión y promoción de

programas de intercambio, convenios, proyectos, redes y actividades con mecanismos de cooperación nacional e internacional para el desarrollo institucional, docente, académico, investigativo y de proyección social en la Orinoquia colombiana.

Cabe resaltar que la proyección social es una función sustantiva de la universidad que la vincula con la sociedad, en búsqueda de alternativas de solución a sus principales problemas, mediante procesos permanentes e interactivos, que integran la docencia y la investigación con el propósito de desarrollar planes, programas y proyectos a partir de conocimientos sociales, científicos, tecnológicos, culturales, ambientales y de salud para contribuir con el desarrollo regional y nacional. Los espacios de realización de la proyección social son la comunidad universitaria, la comunidad regional y nacional.

El cumplimiento de los objetivos y políticas de proyección social en la Universidad se realiza a través de las siguientes acciones:

- Prácticas y proyectos comunitarios: Son la materialización del compromiso de la Universidad con la sociedad y buscan la articulación de los conocimientos a situaciones concretas, con el fin de lograr la validación de saberes, el desarrollo de las competencias profesionales, y la atención directa a las necesidades del medio.

- Gestión cultural: Comprende todas aquellas acciones que propenden por la apropiación, desarrollo y preservación de las diferentes culturas de la región.

- Gestión tecnológica: Comprende todas aquellas acciones relacionadas con la innovación, generación, adecuación, transferencia, actualización y difusión de tecnología.



- Educación continuada: Conjunto de actividades académicas debidamente organizadas, ofrecidas con el objeto de ofrecer, complementar y actualizar conocimientos, no conducente a título y sin sujeción a los niveles y grados establecidos en el Sistema Colombiano de Educación Formal.

- Presencia institucional: La universidad está presente en los diferentes ámbitos, generando espacios que correspondan con su quehacer académico y social.

- Planeación y gestión: Diseño y desarrollo de estrategias que permitan el fortalecimiento del quehacer institucional y el desarrollo de las comunidades.

- Asesorías: Acciones de apoyo o acompañamiento desde el conocimiento y la experiencia académica para la solución de problemáticas previamente identificadas y la toma de decisiones.

- Consultorías: Conceptos especializados que se emiten como respuesta a solicitudes formuladas sobre asuntos específicos.

- Interventoría: Verificación del cumplimiento de los términos en el desarrollo de proyectos, convenios y contratos.

- Veeduría: Es una forma de interventoría que se efectúa con fines sociales, comúnmente para defender los intereses de la comunidad general en el desarrollo de proyectos de impacto público.

- Eventos: Formas de difusión y circulación del conocimiento y competencias académicas de la Universidad, con relación a diversas temáticas y problemáticas.

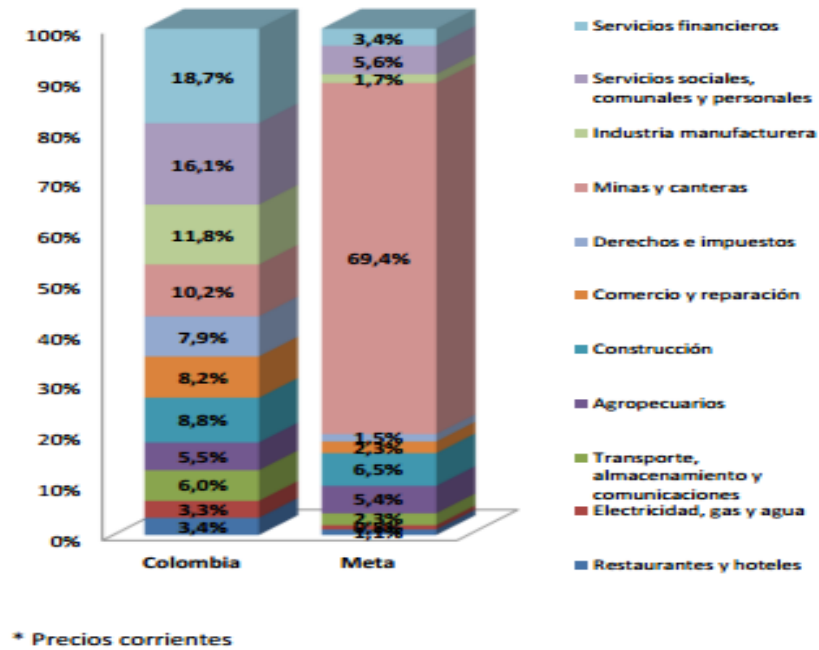
**4.1.1.3 Departamento del Meta.** El departamento del Meta es uno de los 32 departamentos de Colombia, localizado en la región central del país, cuyo territorio se extiende desde el denominado piedemonte llanero hasta los Llanos Orientales. Su capital es la ciudad de Villavicencio, el principal centro urbano de la Orinoquía colombiana y a tan sólo 89,9 kilómetros al sur de Bogotá, la capital del país. El departamento del Meta es uno de los más extensos de Colombia, con un área de 85.770 Km<sup>2</sup>, que equivalen al 7,5% del territorio nacional, y posee una gran riqueza hídrica debido a los numerosos afluentes del río Orinoco que cruzan el departamento y que nacen en la Cordillera Oriental. Si bien el departamento forma parte de las llanuras orientales de Colombia, cuenta con áreas montañosas andinas, entre las cuales se destaca uno de los parques naturales más célebres del país, conocido como la Serranía de la Macarena. La centralidad geográfica de su territorio en el contexto nacional está marcada por la presencia del municipio de Puerto López, conocido como El ombligo de Colombia (Meta G. d., Nuestro Departamento, 2015).

El Meta es un departamento de economía basada principalmente en la agricultura, la ganadería, el petróleo, el comercio y la industria. Su PIB en el 2011 fue de \$US18.000 millones y un PIB per cápita de \$US22.800 [(DANE), 2012]. Los principales cultivos son el arroz, palma africana, plátano y maíz, además de los de cacao, cítricos y otros frutales. La piscicultura es otro factor económico importante en el departamento, de los ríos y estanques artificiales se obtiene una aceptable pesca de bagre, mojarra, bocachico y cachama, de lo cual, la Universidad de los Llanos hace un aporte significativo con su

Instituto de Acuicultura. La industria del departamento se ocupa principalmente en la elaboración de bebidas, extracción y refinación de aceite de palma, trilla de arroz, así como en la actividad metalúrgica y de materiales para la construcción.

Hay extracción de petróleo y gas en pequeña escala en los campos de Apiay y Castilla, y a gran escala en los campos de Rubiales (Puerto Gaitán). Además se han hecho estudios por todo el departamento, que han permitido el hallazgo de otros campos petrolíferos en San Juan de Lozada (La Macarena). [(DANE), 2012].

Dentro de las actividades económicas que estructuran la producción departamental, se destaca que la estructura productiva se caracteriza principalmente por el predominio de las actividades relacionadas con la explotación de minas y canteras cuya participación es del 46.5% de la producción total; en segunda instancia se encuentra el sector Servicios con un 30.1%, también se destaca el 9.4% que aporta mediante la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Además se aprecia que el sector comercio incide sobre el PIB departamental con un 6.2%, mientras que la Industria apenas aporta un 4.2%. Sin embargo es preciso destacar que la economía local aporta a la nacional, el 3.0% de la producción total, lo que implica que el Meta es el noveno departamento que más aporta al PIB del País.



Fuente: DANE, Cuentas Departamentales, fecha de actualización junio 3 de 2015.

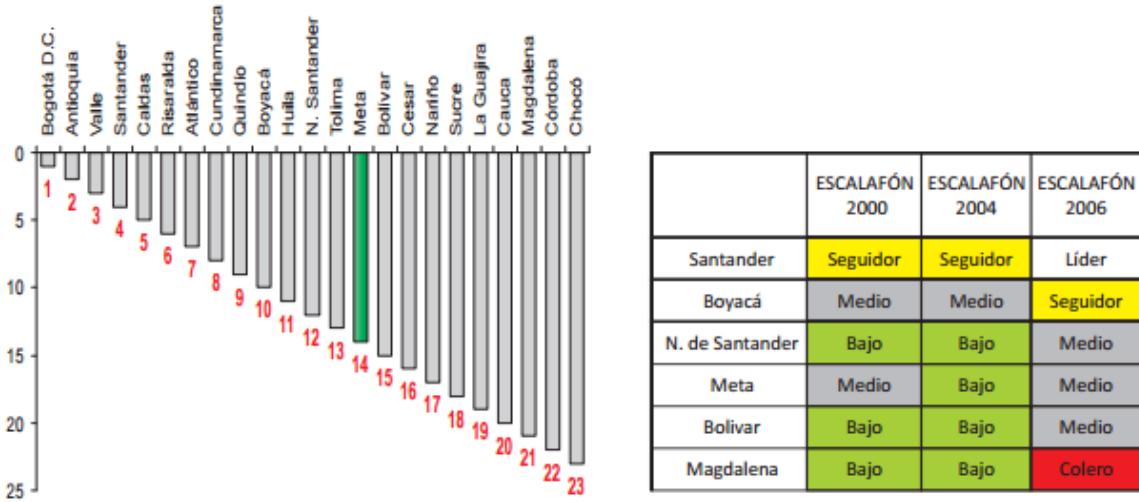
Figura 1. Estructura empresarial del departamento del Meta (PIB por sectores).

En cuanto a los instrumentos de la política de desarrollo empresarial en el Meta, desde hace varios años el gobierno viene adelantando labores orientadas a la preparación del aparato productivo para los escenarios de mayor integración a los mercados internacionales. La tarea del gobierno ha consistido en afinar diversos instrumentos, como el crédito y la inteligencia de mercados, y propiciar las condiciones para que el sector privado lidere los procesos de diagnóstico de problemas para competir en una economía más abierta, mejora de competitividad, adecuación tecnológica y determinación de su oferta exportadora. (Ministerio de Comercio, 2004).

Según la caracterización de la estructura productiva del departamento que hace el Ministerio de Industria y Comercio, para la mejora de la productividad se han implementado tres programas de carácter nacional como parte de la Política Nacional de Productividad y Competitividad: la Red Colombia Compite, las Cadenas Productivas y el Programa de Productividad. A nivel del departamento se cuenta con los programas regionales de competitividad. Para el caso particular de Meta, los empresarios han participado indirectamente a través de los gremios correspondientes en las cadenas de competitividad a nivel nacional de oleaginosas, aceites y grasas; cárnicos y piscicultura.

Con el objetivo de definir la oferta exportable departamental y detectar los obstáculos a la mayor internacionalización se crearon los Comité Asesores de Comercio Exterior (CARCE), en los que hay un trabajo conjunto de gobierno, sector privado y academia. El Carce del Meta elaboró su Plan Estratégico Exportador Regional (PEER), en el que definió cinco objetivos: Objetivo 1: Crear cultura exportadora regional. Objetivo 2: Aumentar las exportaciones de la región con alto valor agregado. Objetivo 3: Fortalecer el desarrollo empresarial exportador. Objetivo 4: El meta como destino turístico en diferentes modalidades. Objetivo 5: Desarrollar una adecuada infraestructura. Adicionalmente, el Carce, para dar cumplimiento a lo planteado en los objetivos 1-2- 3 del PEER en julio de 2003 firmó convenio con la Comercializadora Marulan Group con el fin de fomentar las exportaciones del departamento del Meta, teniendo como punto de apoyo los requerimientos del mercado internacional en cuanto a producción y calidad. (Ministerio de Comercio, 2004).

Teniendo en cuenta que el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad no compete solamente a las empresas exportadoras, se cuenta con un instrumental de promoción empresarial, que tiene especial énfasis en la Mipyme. Se busca mejorar la tecnología de las empresas (Fomipyme), mejorar la competitividad de las minicadenas productivas impulsando la asociatividad, la ampliación del mercado de las pyme mediante la subcontratación por parte de empresas grandes, (plan padrinos) etc. Por último se han implementado nuevos programas para la consecución de créditos a través de Bancoldex, con el respaldo del Fondo Nacional de Garantías. Adicionalmente Proexport presta asesoría y orientación en la consecución de mercados y en los temas relacionados con el comercio exterior.



Fuente: Gobernación del Meta, 2009.

Figura 2. Escalafón de competitividad del Departamento del Meta

Los indicadores que impactan esta medición en Ciencia y Tecnología la comprenden: el número de profesionales con doctorado, productos e inversión efectiva, el número de personas vinculadas a procesos de investigación y el número de instituciones que tienen como principal objeto los procesos de investigación, desarrollo e innovación.

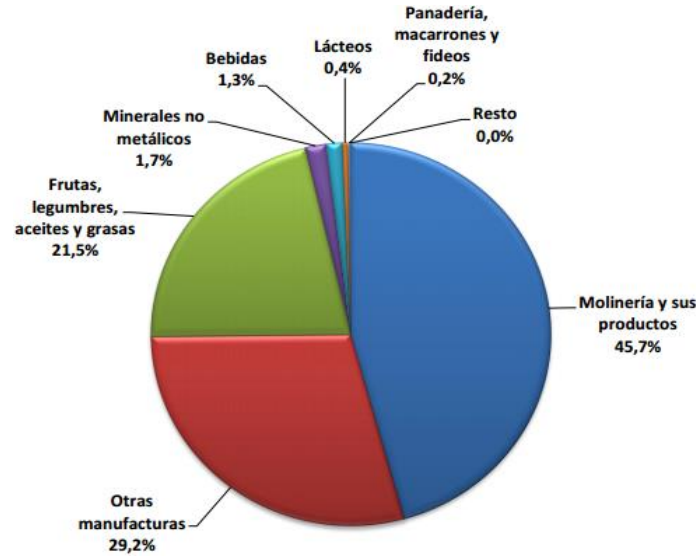
Según el Plan Regional de Competitividad del Departamento del Meta (2009), las empresas locales tienen una baja capacidad de gestión, organización incipiente, poco entusiasmo por el mercado externo y aparentemente poco interés en mejorar su competitividad. Villavicencio es centro de distribución regional, presentando ventajas regionales relativas con relación a logística, salud, educación y concentración de servicios empresariales, lo cual marca una ventaja con relación al mercado interno. Aunque el porcentaje de bienes exportables es muy bajo con relación a los demás departamentos, con excepción del petróleo, el departamento presenta gran potencial exportador de acuerdo con estudios recientes.

Generalmente, el departamento del Meta no es un territorio exportador, no obstante, en los últimos 10 años las exportaciones no tradicionales muestran una dinámica interesante, siendo los destinos principales EEUU, Venezuela, Centroamérica y las Antillas. Se ha exportado principalmente productos agropecuarios, peces ornamentales, carne, ganado en pie, plátano, frutas y algunos artículos metalúrgicos. Cifras actuales permiten establecer que las exportaciones no tradicionales originarias del departamento del Meta en 2008, crecieron en 122,9% respecto del año anterior, siendo su principal destino Venezuela; en tanto, las importaciones lo hicieron en 27,3%. (Ministerio de Comercio, 2004)

Los diferentes estudios encuentran una fortaleza del Meta en sus finanzas, principalmente con relación al PIB per cápita (petróleo) y al desempeño fiscal. Igualmente, respecto a medio ambiente tiene una posición privilegiada en razón a su recurso hídrico y oferta institucional. Con relación a las finanzas territoriales el departamento ha disminuido notoriamente su dependencia de las transferencias territoriales y ha mejorado su tasa de recaudo, las estadísticas reflejan los indicadores más bajos en ciencia y tecnología en Colombia, igualmente, en infraestructura es necesario vencer las barreras geográficas y permitir mayor movilidad, conectividad y articulación con los mercados nacionales e internacionales. (Meta G. d., Plan Regional de Competitividad Departamento del Meta 2008-2032, 2009).

**4.1.1.4 Sector industrial.** Con relación al sector industrial, según los resultados de la Encuesta Anual Manufacturera de 2013 (CIIU-3), la producción bruta de Meta fue de \$501 mil millones, que representan el 0.8% del total nacional; cuenta con 48 establecimientos industriales (0.6% del total) y 3.239 personas ocupadas, es decir, 0.6% del total nacional.





Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera, Bogotá, D.C., mayo 2013.

Figura 3. Población industrial

Tabla 4

Principales variables sector industrial.

CIUU r.3	Descripción	# establecimientos	Personal ocupado	Producción bruta	Valor agregado
154	Elaboración de productos de molinería, almidones y otros	17	1.344	731.230	208.887
369	Industrias manufactureras n.c.p.	14	644	466.956	162.356
152	Elaboración de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	12	937	344.323	97.952
269	Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.	5	236	27.540	14.239
159	Elaboración de bebidas	4	207	20.599	9.776
153	Elaboración de productos lácteos	3	62	6.580	2.083
155	Elaboración de productos de panadería, macarrones, fideos y otros	5	80	3.873	1.127
	Subtotal	60	3.510	1.601.102	496.421
	Participación %	100%	100%	100%	100%
	Total Meta	60	3.510	1.601.102	496.421

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera, Bogotá, D.C., mayo 2013.

Según el DANE, el sector de productos alimenticios aporta la mayor ocupación con 2.186 puestos de trabajo, seguido por el sector de bebidas con 633, las otras industrias manufactureras con 190 y el sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos con 174; en último lugar se encuentra la construcción de maquinaria con 56 puestos de trabajo. Con relación a la participación de los sectores del departamento en el total nacional, el Meta genera el 2.8% de ocupación en el sector de bebidas, el 2.2% en el sector de otras industrias manufactureras y el 2% del sector de alimentos.

Al analizar la evolución de la economía del Meta deben tenerse en cuenta dos rasgos fundamentales que la caracterizan: Por un lado, se trata de una economía de reducido tamaño que únicamente contribuye con cerca de 4% a la producción nacional. Por otro lado, es una economía sensible a los cambios que se producen en la coyuntura económica nacional, en particular con Bogotá-Región y en menor grado con la externa al estar poco abierta al exterior.

Los estudios realizados en el marco de la agenda interna del Meta, la apuesta nacional exportadora y los recientes estudios de Araujo & Ibarra y Hausmann, señalan unos renglones que pueden llegar a ser significativos frente a mercados internacionales. Se identifican los cárnicos, lácteos, limas (cítricos), estampas, grabados tipográficos, plátano hartón, bananito, palma, biodisel, etanol, caucho, pescado (tilapia), forestales (procesados maderables), pulpa, papel, cartón, cuero rústico y procesamiento de granos. El turismo y oferta alimentaria orientada al mercado de la región central son renglones promisorios respecto al mercado interno. Igualmente el Meta deberá fortalecer su

liderazgo en logística, servicios de salud, educación y proveedor de servicios empresariales para la región de la Orinoquia.

Por último, las apuestas productivas, resultantes de los planes de competitividad regional, muestran una tendencia hacia la diversificación de la base económica y el desarrollo de productos y servicios con valor agregado e incorporación de tecnología. Sobresalen los alimentos balanceados para animales derivados de maíz y soya, la cadena láctea, acuicultura, biocombustibles, mejoramiento de ganadería de doble propósito, ecoturismo, clúster forestal, porcicultura y silvicultura.

La gran paradoja consiste en la subvaloración del potencial que brinda la biodiversidad y la poca investigación existente y transferida para procesos productivos. Por esta razón, en el plan regional de competitividad del departamento 2008-2032, se plantea incursionar desde ya en desarrollos biotecnológicos y tratar de incorporar procesos científicos de la frontera del conocimiento, con alianzas y cooperación científica por parte de las universidades y centros de investigación de la región. Si hablamos de una visión al año 2032, necesariamente la región deberá avanzar en las áreas que marcaran la pauta en el presente siglo, con la convergencia de la biotecnología, la nanotecnología, la infotecnología y las ciencias cognitivas.

Tabla 5

## Producto Interno Bruto.

Variables e indicadores	Meta	País
Participación del PIB departamental en el total nacional, 2011.	4.34%	100%
Crecimiento promedio PIB (%) 2000-2011.	11.4%	4.2%
PIB per cápita, 2011.	\$37.539.294 US\$20.323	\$13.372.404 US\$7.240

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera, Bogotá, D.C., mayo 2013.

La altillanura colombiana está llamada a ser la región más productiva de América, con la incursión exitosa en el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y la generación de fuentes alternativas de energía. Igualmente, será el territorio substrato de las dinámicas de poblamiento masivo desde áreas densamente pobladas. Tales cuestiones deberán ser finamente planeadas y orientadas con el fin de lograr la conservación de la oferta ambiental existente en la actualidad. (Meta G. d., Plan Regional de Competitividad Departamento del Meta 2008-2032, 2009).

#### 4.2. Marco Conceptual

El marco conceptual es una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o de la relación existente entre ellas, descritas en estudios semejantes o previos. Hace referencia a perspectivas o enfoques teóricos empleados en estudios relacionados, se analiza su bondad o propiedad. Su pertinencia para el presente estudio, proporciona información del tipo de sujetos, de la forma de recolección de los datos, de los análisis estadísticos utilizados, de las dificultades que se pueden encontrar y las maneras de resolverlas.

A lo largo de esta sección se espera poder dar al lector un claro concepto sobre las competencias institucionales, negocios internacionales, y sobre la competitividad del sector industrial del departamento del Meta.

Negocios internacionales: Para comenzar, Peter Buckley (2002), realiza una descripción de los negocios internacionales desde la época de la post Segunda Guerra Mundial hasta el año 2000 dividida en tres etapas. La primera va hasta la década de 1970 y se enfoca directamente en los flujos de la inversión extranjera directa; en la segunda habla de la explicación de la existencia, la estrategia y la organización de las empresas multinacionales, etapa que va desde 1970 hasta 1990; y la tercera va desde 1980 hasta 2000 y trata de la internacionalización a la globalización “nuevas formas de negocios internacionales”. (Múnera, 2012).

Según el mismo autor, en el año 2009 sale a la luz académica una agitada información para el campo de investigación de negocios internacionales; puesto que se da un cambio de perspectiva de éste, es decir, se identifica un ambiente de negocios internacionales [*International Business Environment* (IBE)] para el estudio del área misma desde unas dimensiones claves que determinan los temas tratados en la investigación en negocios internacionales.

Para Múnera (2012), el campo de investigación en negocios internacionales, sin duda, presenta un claro proceso de consolidación, evidenciado principalmente en la evolución de los temas objeto de estudio de este y la manera como, a través del tiempo, ha ido creando su propia identidad que la distinga de las demás disciplinas y la haga verse

en el mundo académico como un campo sólido que le aporta a la ciencia mediante la permanente generación de conocimiento.

A partir de lo anterior, se puede decir que los negocios internacionales son las relaciones que existen entre una organización y su mundo exterior, lo cual implica un conocimiento del entorno internacional y el comercio exterior, el cual incluye las transacciones (exportaciones, importaciones, inversiones, financiaciones) que se realizan a nivel mundial, con el fin de buscar nuevas formas de aumentar el crecimiento de la empresa, la competitividad y la oportunidad de explorar nuevos mercados.

En los últimos años, en lo que respecta a esta temática, la administración se ha centrado en analizar cómo las organizaciones deben redefinir y acomodar sus variables para poder responder con adecuada competitividad a los impactos de la globalización, ya sea para crear un espacio de mercado que les permita sacar provecho de la misma o simplemente para sobrevivir en este gran escenario global.

Los negocios internacionales son todas aquellas actividades comerciales que se desarrollan en más de un país. “Las conexiones entre suministros y mercados son el resultado de las actividades de negocios internacionales que consiste en todas las transacciones comerciales entre dos o más países”. (Daniels, 2009).

Según Daniels, “el objetivo de las empresas privadas es obtener utilidades y las empresas gubernamentales pueden estar o no motivadas por el lucro”, lo cual se ve más presente en las entidades públicas dado que están unguida de corrupción, precisamente

porque el objetivo del administrador de turno, en su mayoría, es el lucro personal que prima sobre los intereses sociales.

Actualmente las empresas deben abordar sus estrategias de operación desde un punto de vista internacional para enfrentar los grandes y crecientes cambios en la forma como se establecen los negocios en el mundo. Debido al fenómeno de competencia global, es necesario tener en cuenta de donde obtienen los insumos, la calidad y el precio, así como donde va a vender su producto o servicio. (Daniels, 2009).

Por lo tanto, es muy importante que los empresarios conozcan el ambiente internacional que los rodea, con el fin de buscar nuevas formas de incrementar el crecimiento de la empresa, la competitividad y la oportunidad de explorar nuevos mercados. El negocio internacional implica entonces el manejo de la inversión extranjera y de la estructura de mercados, que se da entre diferentes naciones, sin desconocer la situación política, diversidad de mercados y riesgos del país con el que establece el negocio, para de esta forma estudiar si esta situación le afecta o no y si es preciso entablar el enlace.

**Globalización:** Es el conjunto de relaciones interdependientes entre personas de diferentes partes de un planeta que está dividido en naciones. Integración de las economías del mundo por medio de la reducción de barreras al movimiento del comercio, capital, tecnología y personas. (Daniels, 2009).

Actualmente, gracias al conocimiento, la información y la tecnología, las naciones tienen ventajas competitivas y garantizan el éxito. Estos elementos, junto con los medios masivos de comunicación y la fuerza de trabajo, hacen de la globalización un proceso universal que afecta a todos los países del mundo, cuyo elemento principal es el mercado y permite que las empresas se relacionen de tal forma que trascienden sus fronteras nacionales y penetren otros mercados no solo a una escala regional, sino mundial o global.

Por esta razón, se ha modificado la forma en que queremos y esperamos vivir y nos afectan profundamente las condiciones ajenas a nuestro dominio inmediato. Debido a que la globalización permite obtener más variedad, mejor calidad o precios bajos, los consumidores tienen la oportunidad de acceder a mercados mundiales mediante el internet y comprar productos que en otra época eran inaccesibles. “Estos cambios han llevado a las empresas a considerar lugares cada vez más distantes como fuentes de suministros y mercados afectan a casi todas las industrias y a su vez a los consumidores”. (Daniels, 2009).

Los beneficios potenciales de la globalización son: crecimiento de la economía global, mayor desarrollo científico y tecnológico, acceso universal a las culturas de todo el mundo, economías de escala y menores costos de producción. Estamos en un momento único de retos y oportunidades. De la misma manera que el mundo ha cambiado, también los problemas a los que nos enfrentamos lo han hecho.



El fenómeno de la globalización que se manifiesta en dimensiones culturales, sociales, políticas, económicas, entre otras ha llevado a los países a buscar procesos de internacionalización en todos sus aspectos, principalmente de sus economías, dando como consecuencia de los procesos de apertura económica sufridos principalmente por países emergentes. Los negocios internacionales por lo tanto, adquieren importancia, en la medida en que a través de ellos podemos abarcar de manera global el mundo con la posibilidad de competir exitosamente en los mercados internacionales.

Competencias: Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. Competencias son todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad.

Las competencias deben entenderse desde un enfoque sistémico como actuaciones integrales para resolver problemas del contexto con base en el proyecto ético de vida. Las

competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado. (Tobón, 2010)

Las competencias tienen un carácter holístico e integrado, que se componen e integran de manera interactiva con conocimientos explícitos y tácitos, actitudes, valores y emociones, en contextos concretos de actuación de acuerdo con procesos históricos y culturales específicos. Las competencias se encuentran en permanente desarrollo. Su evaluación auténtica debe ser continua, mediante la elaboración de estrategias que consideren el desarrollo y la mejora como aspectos que integran el desempeño de una competencia.

El desarrollo de las competencias, así como su movilización, debe entenderse como un proceso de adaptación creativa en cada contexto determinado y para una familia de situaciones o problemas específicos. (Vázquez Valerio Francisco Javier).

En todo el mundo cada vez es más alto el nivel educativo requerido a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico. En éste contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para la manera de vivir y convivir en una sociedad que cada vez es más compleja; por ejemplo, el uso de herramientas para pensar como: el lenguaje, la tecnología, los símbolos y el conocimiento, la capacidad para actuar en un grupo diverso y de manera autónoma.

Según Perrenoud (2008), para lograr lo anterior es necesario que la educación replantee su posición, es decir, debe tomar en cuenta las características de una competencia como son: El saber hacer (habilidades); saber (conocimiento) y valorar las consecuencias de ese saber ser (valores y actitudes).

Competitividad: Bajo la perspectiva de los determinantes de la competitividad se define como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado. Se identifican tres grandes grupos de factores determinantes de la competitividad: los empresariales, los estructurales y los sistémicos.

Los factores empresariales se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta, clasificados en gestión, innovación, producción y recurso humano.

En el segundo grupo de factores, los estructurales, la capacidad de intervención de la empresa es limitada, puesto que ellos se refieren al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones propios de cada uno, entre los cuales se identifican los siguientes: mercado, estructura industrial, incentivos y regulaciones.

Por último, el tercer grupo de factores que afectan la competitividad son los sistémicos. Estos constituyen externalidades para la empresa y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi que ninguna.

Estos factores son de muy diverso tipo: macroeconómico –tasa de cambio, impuestos, oferta de crédito, política salarial, crecimiento del PIB, etcétera–, políticos e institucionales –política tributaria y tarifaria, participación del Estado en la economía–, legales y regulatorios –protección a la propiedad industrial, al medio ambiente, al consumidor y al capital extranjero–, sociales –políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social–, internacionales –tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales– y de infraestructura –disponibilidad, calidad y costo de energía, transporte, comunicaciones, servicios tecnológicos como metrología y normalización, etcétera–.

**4.2.1 Varias definiciones a nivel país.** Para Porter (1990) la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Señala que para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales.

Según la definición de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la competitividad es “la capacidad de las empresas, las industrias, las regiones, las naciones o las regiones supranacionales para generar, con carácter sostenible, mientras están y permanecen expuestas a la competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos de los factores y de empleo de los factores” (UNCTAD, 2002).

Para la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) la competitividad se define como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales ex post, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda. (Dussel, 2001).

**4.2.2 A nivel de empresa.** El Anuario Mundial de la Competitividad (IMD, 2009) define a la competitividad como la habilidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente una mayor creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus habitantes.

Romo y Abdel (2005) consideran a la competitividad como “la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios”. La capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado.

Rubio y Baz (2005), mencionan que la competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios, acceder al mercado, sostenerla e incrementarla.

Solleiro, retomando a Industry Canada (1995) considera que una empresa es competitiva si es rentable. De acuerdo con el modelo de competencia perfecta, una empresa es competitiva cuando su costo promedio no excede el precio de mercado de su oferta de producto.

Internacionalización: La economía mundial se encuentra actualmente en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. La unificación de los mercados, la

estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva a la internacionalización de las empresas.

La internacionalización de la empresa se puede definir como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, es el proceso en el que la compañía crea las condiciones para preparar la salida al mercado internacional, es la posibilidad de insertarse en dicho mercado o ampliar la vinculación al mismo

Para hablar de un proceso de internacionalización primero se debe articular la dinámica organizacional interna de la compañía, la estrategia y la filosofía de la institución en función de ese mercado exterior; salir a los mercados internacionales no debe ser un incidente, no debe ser una decisión circunstancial resultado de un tiempo de crisis, sino una decisión planeada estratégicamente que ayude al desarrollo de la empresa.

Lo normal es que la transformación de una empresa nacional en internacional se realice mediante un proceso gradual, en el cual el grado de compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento del mercado externo y de las variables inherentes al propio proceso.

Abrir brecha en los mercados internacionales implica reconocer que hay diferencias entre la participación de una empresa en el mercado local, territorial o

nacional y la participación en los negocios internacionales. Este reconocimiento de diferencias implica que se valoren algunas variables o criterios que son fundamentales y que pueden trazar las posibilidades de éxito o fracaso de una empresa en el mercado internacional. (Duarte, 2012).

Igualmente, la internacionalización es reconocida como el elemento que “fomenta el entendimiento universal y desarrolla las habilidades necesarias para vivir y trabajar en un mundo diverso”. (Savage, C., 2001).

En virtud del creciente interés en la dimensión internacional de la educación superior, así como en su comprensión, se recurre cada vez más al término "internacionalización". Por un lado, esto puede interpretarse como un síntoma de la creciente aceptación de la internacionalización y de que es medular en la educación superior. Sin embargo, por otro, es evidente que la internacionalización tiene diferentes significados para distintas personas, lo que origina gran diversidad de interpretaciones sobre este concepto.

La internacionalización de las universidades se puede contemplar como una moneda con dos caras. Por una parte, la internacionalización constituye un objetivo y un proceso que se manifiesta especialmente hacia el interior de la institución y, por otra, constituye una estrategia para difundir su oferta educativa y de investigación en un espacio supranacional. Una visión pone el énfasis en el interior, y la otra en el exterior. La primera entiende la internacionalización como un proceso para la mejora de la calidad

y peripetia de la universidad y la otra la entiende como un proceso para proyectar la universidad y ganar influencia y beneficios en un ámbito internacional. (Jesús, 2003).

El departamento del Meta ha hecho un esfuerzo notable en establecer una propuesta soportada en un progresivo proceso de construcción conceptual para llegar a un punto de acuerdo para la competitividad y muestra el acuerdo formulado por la sociedad del Meta en torno a unos proyectos estratégicos. Se adopta el concepto de competitividad sistémica, reconociendo su utilidad en contextos complejos como el nuestro; igualmente, se consultan e incorporan argumentos desarrollados por diferentes experiencias de países y regiones que han avanzado en desarrollo endógeno, activando con éxito sus capacidades locales.

**4.2.3 Sector industrial.** Para comprender mejor la actividad económica en su conjunto, se utiliza un esquema en el que se separan los distintos sectores de la economía. Hay tres grandes sectores: primario, secundario y terciario. Esta clasificación es muy útil para entender la complejidad de la economía y sus múltiples aspectos y variables. (Armiñana, 2004).

El sector primario es aquel que se dedica a obtener unas materias primas de la naturaleza. Comprende las siguientes actividades: agricultura, ganadería, pesca, caza y, en definitiva, todas aquellas que tienen un contacto directo con el medio natural.



El sector secundario es el sector de la economía que transforma la materia prima, que es extraída o producida por el sector primario, en productos de consumo, o en bienes de equipo, es decir, productos que serán utilizados en otros ámbitos del sector secundario.

El sector terciario se ocupa de la actividad comercial y los servicios.

Siempre ha habido estos tres sectores, y ya en la antigüedad la economía tenía estas tres ramas o tendencias. Pero fue a partir de la Revolución Industrial del siglo XVIII cuando el sector secundario empezó a desarrollarse. Con la aparición de una nueva tecnología (la máquina de vapor es el símbolo de esta etapa) y nuevas fuentes de energía, el ser humano puso en marcha grandes fábricas donde se elaboraban todo tipo de productos. La maquinaria sustituyó a la mano de obra, que gradualmente ha ido reduciéndose. Gracias a su capacidad de transformación el sector industrial y sus variantes no han dejado de crecer desde entonces. La tecnología ha sido el motor del sector secundario.

Para que la economía de un país funcione correctamente y dentro de unos parámetros equilibrados, los analistas coinciden en la importancia del sector secundario. Es clave en muchos sentidos: para las exportaciones, la investigación, el empleo, etc.

El sector secundario está evolucionando permanentemente y en la actualidad se afirma que estamos en una etapa postindustrial, donde la industria tradicional tiene cada vez una menor relevancia. La industria ya no es el eje principal de la actividad

económica, sino que son los servicios el nuevo motor. Esta situación está enmarcada dentro de la globalización, el modelo actual de la economía.

Según Armiñana (2004), al igual que para toda América latina, el desarrollo del sector industrial de nuestra economía se logró, desde sus inicios hasta 1989, gracias al modelo (impulsado por la CEPAL) de sustitución de importaciones, basado en la elevada protección a la producción nacional complementada con políticas de crédito de fomento con tasa de interés subsidiadas por el estado.

Con este esquema Colombia logró importantes avances en términos de crecimiento del PIB y del ingreso per cápita en un marco de relativa estabilidad, pues nuestro país no ha registrado niveles de inflación incontrolables, y progresó en la diversificación de las exportaciones.

La permanencia de mecanismos de protección estimuló la producción de bienes dirigidos a la satisfacción de las necesidades del mercado interno, sin importar la estructura de costos, tecnología, disponibilidad de materias primas, y si maximizar la eficiencia, aislándolo en esta forma de la competencia extranjera.

Para el autor, la inversión industrial es parte fundamental de la modernización de la economía; la cual no sólo es renovación de equipos, sino también el cambio en la cultura corporativa en las diferentes empresas que integran la industrial implica un cambio en el desarrollo general, en la gestión, en el mercado, comercialización y en la investigación y desarrollo. Significa comprometerse con el concepto de calidad total.

### **4.3 Marco Teórico**

Para el desarrollo de esta propuesta de trabajo, se hace necesario abordar los siguientes tópicos teóricos que darán respuesta al desarrollo de competencias institucionales en negocios internacionales para la competitividad regional en la Universidad de los Llanos:

**4.3.1 Ley de educación y la política pública de educación superior.** Según información de la Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Ministerio de Educación Nacional, el perfil educativo de Colombia se basa en la Ley 115 de 1994 establece que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos, y de sus deberes. Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de la personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

La educación Superior en Colombia es regulada por la Ley 30 de 1992, cuyas características generales más importantes son:

Es entendida como un servicio público que puede ser ofrecido tanto por el Estado como por particulares, y se realiza con posterioridad a la educación media.

Se han definido varios tipos de Instituciones según su naturaleza y objetivos (instituciones técnicas profesionales, instituciones tecnológicas, instituciones universitarias y universidades).

Existe un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

El Estado garantiza la calidad del servicio educativo a través de la práctica de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.

Conaces y sus salas organizadas por campos del conocimiento, es el organismo encargado de estudiar el cumplimiento de condiciones mínimas de calidad y dar su concepto ante el Ministerio de Educación para el otorgamiento del Registro Calificado de los programas.

Existe un Sistema Nacional de Acreditación del cual hace parte el Consejo Nacional de Acreditación, creado por la Ley 30 de 1992 el cual tiene la responsabilidad de dar fe pública de los altos niveles de calidad de las instituciones de educación superior y sus programas académicos.

Las políticas y planes para el desarrollo de la Educación Superior son propuestos por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), organismo con funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría, integrado por representantes de todas las instancias relacionadas con la educación superior.

En cuanto a la política educativa en Colombia se puede consultar el documento "Plan sectorial de Educación 2006-2010: Revolución Educativa, en el cual se plantea: "El énfasis en la educación como un vehículo para lograr una sociedad más equitativa se tradujo en resultados en términos de ampliación de cobertura y mejoramiento de la calidad. Sin embargo, el país requiere, además de más y mejor educación, que ésta sea más pertinente frente a las demandas de los sectores productivos en una economía globalizada. Por ello, en esta oportunidad, el énfasis se hará en la educación como una herramienta para construir un país más competitivo, que permita brindar una mejor calidad de vida a sus habitantes. Trabajar en esa línea fue uno de los compromisos a los que llegó el país entero en el proceso de construcción del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2015, el cual es la carta de navegación educativa durante los próximos diez años.

La educación, además de ser de calidad, debe asegurar que los estudiantes alcancen un desempeño ciudadano y productivo exitoso, para mejorar sus condiciones de vida y garantizar la competitividad del país. Por ello, en este cuatrienio el énfasis está en la educación no sólo como un factor de equidad, sino como un motor de competitividad. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

Las nuevas exigencias por una mayor productividad de la economía, y las demandas de las empresas que deben competir en un entorno global, ponen de manifiesto la necesidad de que el sistema educativo forme el recurso humano que pueda responder a estos requerimientos y fomente el desarrollo de las competencias necesarias para la vida laboral.

Las competencias laborales son una pieza central en un enfoque integral de formación que conecta el mundo del trabajo con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y productividad. Para impulsar la competitividad, el Ministerio se ha propuesto que los estudiantes desarrollen, a lo largo de todo el sistema educativo, dos habilidades necesarias hoy en día para desempeñarse exitosamente en cualquier entorno productivo: dominar el inglés y utilizar eficientemente las nuevas tecnologías. Para lograrlo, continuará consolidando los proyectos de promoción del bilingüismo, y uso y apropiación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). En forma creciente los procesos de formación de recursos humanos, así como los de creación, difusión y aplicación de conocimiento, se realizan en espacios transnacionales, reflejando el proceso de globalización de la ciencia y la educación. Las oportunidades que abren las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones están contribuyendo a acelerar dicho proceso. Estos profundos cambios en el entorno actual están generando un intenso proceso de internacionalización de las universidades y de la educación superior en general.

El proceso de internacionalización de la educación superior es positivo para el desarrollo del sector en la medida que: a) permite un mayor intercambio de conocimientos innovadores, transferencia de tecnologías e investigación, b) puede significar una mayor oferta educativa de pertinencia, c) facilita la expansión de servicios de enseñanza por parte de las instituciones de educación superior colombianas, d) propicia el

mejoramiento de los estándares de acreditación y la armonización de los criterios con que se evalúa la calidad en diferentes países, y e) brinda la posibilidad de incrementar la movilidad profesional, necesaria para el desarrollo económico y social del país. (Cardoso, Ministerio de Educación Nacional, 2011)

Según Cardoso (2011), con el fin de promover una educación superior acorde con los retos que imponen la globalización y la economía del conocimiento, se orientará la política general de internacionalización de la educación superior bajo el principio del respeto a la autonomía de las instituciones, teniendo en cuenta aspectos como: a) la acreditación internacional y los acuerdos de reconocimiento mutuo de títulos académicos, b) la negociación de los servicios educativos en el marco de los tratados de libre comercio y de la Organización Mundial del Comercio, c) la inserción del sector en los espacios comunes del conocimiento en gestación, d) la gestión de cooperación internacional para apoyar los proyectos y políticas estratégicas del Ministerio en el sector, e) la promoción de la exportación de servicios educativos de calidad, f) el fomento de grupos de investigación con proyectos internacionales, y g) la promoción de la movilidad de estudiantes, docentes e investigadores.

En conformidad con los lineamientos del Ministerio, el direccionamiento político de la propuesta de futuro para el Departamento del Meta, define los pilares estructurales contenidos en el Plan de Desarrollo Unidos gana el Meta, como los elementos que constituyen el fundamento bajo el cual se asume la integración de propósitos y políticas, para alcanzar la Visión del desarrollo regional. Éstos son: inclusión, identidad, la

modernidad, contemporaneidad y globalización, que define al Meta como un proyecto social que reconociendo las demandas y necesidades del actual momento, asume con responsabilidad los retos que le presenta una realidad cambiante, compleja e interdependiente. (Sánchez, 2008).

Así mismo, las universidades han venido adaptándose a los cambios y tendencias de la educación superior, estableciendo estrategias que le permitan ser más competitivos a nivel regional e internacional, pues se trata del mejor y más legítimo medio para obtener cualidades competitivas preparando a los educandos para vivir, trabajar e interactuar en esta aldea global modelo siglo XXI.

**4.3.2 Fortalecimiento Institucional.** Conjunto de recursos, tanto humanos como materiales y financieros, que viabilizan o no, la realización del proyecto. Este plano de la institución constituye su base material. Alatore, (1995), el fortalecimiento institucional como concepto en esta investigación estará centrado en las estrategias que se propongan y que den lugar al fortalecimiento institucional a través de una mejora continua de las áreas administrativas, financieras y comunicacionales de la Universidad de los Llanos.

Para Hernán Rincón (2008), el vicepresidente de Microsoft para América Latina, el bajo índice de competitividad de América Latina sólo se puede superar si los gobiernos ponen más atención en el ámbito educativo y la inversión en tecnología. Se asume cada vez con mayor frecuencia que la educación debe estar ligada a las necesidades de la sociedad y vinculada a un proyecto político de desarrollo regional. El fin consiste en reorientar el sistema educativo del Meta hacia la formación de competencias



empresariales, con énfasis en gestión y liderazgo, integrando a los diferentes actores en un pacto colectivo para la competitividad, que involucre a todos los niveles de la educación. Deberán participar autoridades gubernamentales, rectores, profesores, estudiantes, padres de familia, sindicatos; todos comprometidos en el objetivo común de mejorar la calidad y pertinencia del sistema educativo. Solo así la región podrá ser un territorio triunfador en esta alocada carrera que impone la globalización. (Patiño, 2008).

Según el Análisis de las universidades colombianas de acuerdo con el *ranking* SCImago 2010-2012, Colombia ocupa el tercer lugar con 113 Universidades en Iberoamérica y el séptimo puesto con 7 universidades con más de 400 documentos. Sólo el 6.2% de las instituciones colombianas mantienen una producción científica competitiva frente al resto de las universidades iberoamericanas. Las cinco primeras universidades colombianas con mayor productividad fueron: Nacional de Colombia, Antioquia, Andes, Valle y Javeriana. Las cinco primeras universidades del Caribe fueron: Norte, Cartagena, Córdoba, Magdalena y Sucre. Algunas universidades privadas como Antonio Nariño, El Bosque y la Escuela Colombiana de Ingeniería, a pesar de no estar dentro de los quince primeros puestos del país, han hecho esfuerzos para mejorar los indicadores de calidad científica mediante publicaciones en revistas del primer cuartil y radio de excelencia. (Mattar V., Salim, 2013).

Mattar (2013), plantea que las mediciones o *ranking* son motivo de debate en los claustros universitarios debido a las metodologías, que al parecer de algunos, no toman en cuenta las diferencias existentes entre las universidades del mundo. No obstante, lo que podemos observar es que estas clasificaciones se han convertido en un elemento

fundamental como herramienta que utilizan las universidades para medir el nivel de impacto que tienen a nivel del país, de la región y del mundo, así como para aumentar la visibilidad y la competitividad. Los rankings son sistemas que se utilizan para clasificar listados de universidades, programas, revistas, utilizando diferentes metodologías de evaluación, lo que ofrece una clara visión de la calidad de la educación superior de un país, su ubicación y la relación con su entorno y el mundo.

La región de la Orinoquia ha tenido históricamente una baja cobertura de educación superior, sin embargo, la historia ha venido cambiando. La Universidad de los Llanos, Unimeta, Unitrópico y otras universidades con subsedes en el territorio, como la Universidad Nacional, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Universidad Antonio Nariño, la Universidad Santo Tomás, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), la Universidad Minuto de Dios, la Universidad San Martín, entre otras, han venido aportando con sus programas académicos a nivel de pregrado y posgrado en un proceso creciente de cualificación del capital humano.

La acumulación creciente de capital humano es hoy por hoy, uno de los principales ingredientes para el desarrollo y la innovación territorial. La región cuenta con más de 20 programas académicos a nivel de maestría y la Universidad de los Llanos lanzó el primer doctorado en Ciencias Agrarias a finales del año 2014. Por lo tanto, aunque las cifras son aún bajas frente a lo que necesita la región, por lo menos existe un importante y creciente acervo de conocimiento que tiene como objeto la lectura territorial de las principales dinámicas locales y regionales.

El plan regional de competitividad del Meta tiene ha avanzado en una propuesta que se nutre de una rigurosa revisión de los procesos de planificación desarrollados en el departamento en los últimos años, recogiendo los aportes que cada uno de ellos y también los resultados, recomendaciones y datos ofrecidos por estudios relevantes como Doing Business del Banco Mundial, el escalafón de competitividad de la CEPAL, aportes del BID en enfoques para el emprendimiento y el desarrollo empresarial, el estudio de Hausmann, los estudios de Araujo & Ibarra, la apuesta nacional exportadora, el observatorio de agrocadenas, entre otros.

Es un esfuerzo del Gobierno Departamental y la Comisión Regional de Competitividad con apoyo de diversas entidades del orden nacional y local, quienes prestaron asistencia técnica y herramientas metodológicas para construir una propuesta propia.

Las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI) son un espacio creado con el fin que en él se discutan, validen, promuevan iniciativas y proyectos que potencien el desarrollo en la Región, iniciaron su proceso de creación en el país desde el año 2006, el departamento del Meta creó su propia comisión en el año 2007, mediante el Decreto 0178, teniendo como base el artículo 305 numeral 2 de la Constitución Política de Colombia.

La CRCI de Meta en coordinación con la Cámara de Comercio de Villavicencio, para el año 2012, fue convocada en 15 oportunidades para tratar diferentes temas entre los cuales se pueden destacar los proyectos que las diferentes Mesas están impulsando y

apoyando por su importancia para la región, como son: “Declaración de fincas libres de brúcela y tuberculosis bovina en la Orinoquia” liderado por la Mesa de Trabajo Ganadera apoyados por el ICA, Secretaría de Agricultura etc., y el otro proyecto “Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agroindustria de la Orinoquia” (CDT) liderado por el CUEE; estos proyectos han sido socializados ante la CRC del Meta. (Meta D. d., 2015)

Igualmente CRCI del Meta y la Cámara de Comercio de Villavicencio, participaron en la divulgación e hicieron presencia en la Macrorrueda de Negocios denominada “Compre Colombiano” actividad liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el apoyo de Propais; realizada el día 23 de agosto de 2012, en parque las Malocas ciudad de Villavicencio, con la participación de 123 Mipymes en calidad de vendedores y 51 compradores, obteniendo como resultado positivo de un saldo de negocios por \$2.408 millones de pesos, en esta feria empresarial se hicieron presentes 77 expositores de diez actividades manufactureras, los cuales concretaron 846 negocios que les representaron \$11 millones.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el 13 de Julio del 2012, expidió el Decreto Nacional 1500, el cual fue estudiado por cada uno de los miembros de la CRCI en varias reuniones, donde aportaron y discutieron sobre el tema, lo que generó un proyecto de decreto el cual cursó su trámite de revisión técnica y jurídica, obteniendo como resultado la expedición del decreto departamental 0436 del 9 de noviembre del 2012, por parte del Gobernador (E.) del Meta y en el año 2013 la Comisión inició con la nueva reestructuración de sus miembros.

La Comisión Regional de Competitividad fue escogida como Comité Consultivo de los OCAD'S Regional, Departamental y Municipal, para que este comité emita el Concepto de Oportunidad Conveniencia o Solidez Técnica, Financiera y Ambiental, dando cumplimiento al artículo 13 del Decreto Nacional 1077 de 2012, este Comité valoró aproximadamente 240 proyectos de OCAD, expidiendo sus respectivos conceptos.

En el transcurso del año 2013, la CRCI del Meta, contó con un equipo de profesionales que trabajaron articuladamente, en pro del fortalecimiento de la misma, conformada por una gestora de la Gobernación del Meta y secretaria técnica ejercida por la Cámara de Comercio de Villavicencio. Se actualizó el Reglamento Operativo y Código de Ética interno, modificó su estructura y conformación, incluyó la presidencia colegiada y conformó las 8 subcomisiones temáticas, donde cada una elaboró su matriz de plan de acción para el desarrollo del cuatrienio, igualmente se participó de las vídeo conferencias de orientación y capacitación para presentar la convocatoria IFR- 005 de INNpulsar. (Meta G. d., Nuestro Departamento, 2015).

Se conformó la Mesa de Turismo departamental al interior de la Comisión y en coordinación con los actores principales de la región del sector turismo, se elaboró la matriz turística del departamento del Meta.

Según el seguimiento al plan de competitividad del Meta (Meta D. d., 2015), se ha realizado alianzas para la inversión pública y privada para el desarrollo de la infraestructura del departamento Consolidar las TICs como plataforma tecnológica al alcance de la sociedad metense y generación de energía convencional y alternativa

Transversales, lo cual pretende un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza.

**4.3.3 Internacionalización en la Universidad de los Llanos.** Según entrevista con el ingeniero Óscar Domínguez, Rector de la Universidad de los Llanos, las universidades han sido a través de la historia, las grandes responsables de la transformación de las sociedades, mediante la formación de profesionales y el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Y eso es posible en la medida que se conforma la denominada comunidad académica, tarea que la Universidad de los Llanos comenzó a hacer desde 1974, teniendo como punto de partida la responsabilidad de evolucionar para ganarse el reconocimiento como Universidad, forjadora de conocimiento, transformador e innovador.

La internacionalización en la Universidad de los Llanos se ejecuta como “objetivo” para alcanzar metas y estándares institucionales, como “proceso” para incorporar la dimensión internacional en las unidades horizontales y verticales de la institución, y como “objeto de estudio” para generar una escuela de pensamiento y apropiación de la dimensión internacional.

La Oficina de Internacionalización y Relaciones Internacionales de la Universidad de los Llanos opera con la implementación de las estrategias:

- Movilidad para formación.

- Convenios, redes y alianzas.
- Proyectos colaborativos I+D.
- Sociedades del conocimiento.
- Institucionalización de la internacionalización.

Las dimensiones de la educación superior se han ampliado (Salmi, 2001; 20): el tiempo lineal se vuelve un ciclo permanente de aprendizaje. El ciberespacio rompe las barreras físicas y crea nuevas oportunidades. Están en auge la educación virtual, las universidades abiertas y en línea, con una amplia masificación de la oferta. Se crean nuevas formas de capacitación, aparecen nuevas necesidades de formación y entrenamiento, nuevos modos competencia y cambios en las estructuras y la operación. Se cuestiona el papel y las formas tradicionales de organización de la universidad, del modelo de universidad y se aceleran las diferencias institucionales. Como resultado, surge una gran variedad de configuraciones y modelos de organización, así como alianzas, conexiones y asociaciones dentro y fuera del sector de la educación superior, involucrando gobiernos e industrias relacionadas y de apoyo.

La calidad de la educación es un factor crucial en la competitividad de las naciones en el contexto global. Si bien, desde la perspectiva local de la investigación y educación superior, el dilema y centro de la discusión está en el conocimiento vs sociedad y la economía del conocimiento, la dinámica actual conlleva a que la

universidad del futuro debe estar más relacionada con el entorno enfocada al conocimiento.

Según un informe estadístico del Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) y el Consejo Nacional de Acreditación del año 2012, demuestra que solo el 10% de las 80 universidades del país están acreditadas institucionalmente y de 6.258 programas registrados, tan solo 629, equivalente al 10% están acreditados de alta calidad.

Un antecedente importante de construcción de políticas de orden nacional para el fomento de la competitividad regional se dio gracias a los estudios desarrollados por Monitor Company, que utilizó ampliamente el marco teórico desarrollado por Michael Porter, de la Harvard Business School (2010), con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de la competitividad de Colombia. Las recomendaciones estuvieron concentradas en dos grandes temas: i) promover la competitividad en escenarios “micro”, mediante un contexto que permitiera el desarrollo de aglomeraciones industriales; y ii) la creación de un Consejo de Competitividad de alto nivel en el gobierno. (Ramírez & Parra Peña, 2010).

Michael Porter ha desarrollado el concepto de ventajas competitivas en sus trabajos sobre factores a nivel de empresa (1986) y los clusters (aglomeraciones) empresariales (1990). Porter separa de los enfoques tradicionales de las ventajas competitivas heredadas mediando la tensión por la vinculación (linkages) de factores y actividades como las estrategias



empresariales y la estructura del rival. Los trabajos de Porter han permitido el entendimiento de los factores de competitividad dándole importancia a los factores determinantes de la competencia y la poca o nula importancia que otorga a los factores de cooperación continua. (Hernández, 2001).

Según Hernández, el modelo de la ventaja competitiva de Porter, presentan tres propiedades: liderazgo por costos (bajo costo), diferenciación y enfoque. Las dimensiones de liderazgo por costo desde el horizonte de sentido donde una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria son caracterizadas por lograr el liderazgo orienta a lograr paridad, o por lo menos proximidad, con bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva; economía a escala y la existencia de una que se lo proponga.

Desde esta perspectiva, los factores de competitividad en las IES, implican un análisis más profundo desde el planteamiento de las cinco fuerzas competitivas, en especial desde las necesidades del estudiante, existiendo estudios especializados para el caso de Colombia, donde se verifica las cuatro fuerzas y los obstáculos que presenta para la educación el poder de negociación de los servicios asociados en la demanda de educación. (Porter, *Competitive Strategy*, 2012).

Igualmente, la paradoja de la competitividad refleja que la competencia es crecientemente global, las compañías compiten con estrategias globales y la investigación ha enfatizado el poder de las estrategias globales en la trascendencia de los límites

nacionales y regionales. Por otro lado se argumenta que: hay diferencias en el desarrollo de la economía de las naciones, estados y ciudades; los líderes competitivos del mundo en muchas industrias y segmentos industriales están todos basados en unos pocos países y algunas veces en pocas localidades.

#### **4.3.4 Teorías de competitividad**

*4.3.4.1 Enfoques de competitividad.* Los enfoques más utilizados en el análisis de la competitividad son las ventajas comparativas, las ventajas competitivas, la competitividad estructural y la competitividad sistémica, entre otros.

*4.3.4.1.1 Ventaja comparativa.* La teoría de las ventajas comparativas fue desarrollada por el economista inglés David Ricardo a principio del siglo XIX. En el modelo de Ricardo, los países exportarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente. En otras palabras, la pauta de producción de un país está determinada por la ventaja comparativa (Krugman, 2001). La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción, tierra, mano de obra y capital, y en la abundancia relativa de recursos naturales.

Monke y Pearson analizan la competitividad y las ventajas comparativas en una Matriz de Análisis de Política (MAP). La competitividad es medida en términos de rentabilidad privada a precios de mercado y la ventaja comparativa es medida en término

de eficiencia en el uso de los recursos domésticos de producción a precios sociales (costos de oportunidad) de diferentes sistemas productivos (Salcedo, 2007).

*4.3.4.1.2 Ventaja competitiva.* Rojas y Sepúlveda (1999) señalan que la ventaja competitiva se crea a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados son creados y se derivan del sistema educativo, tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación y de la capacitación.

Porter (2002) menciona que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes. Existen dos tipos de ventajas competitivas: el liderazgo en costo y la diferenciación. Las fuentes de las ventajas en liderazgo en costo son la búsqueda de la economía de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores. En la diferenciación la empresa tiene sus propios medios: puede basarse en el producto, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en otros factores.

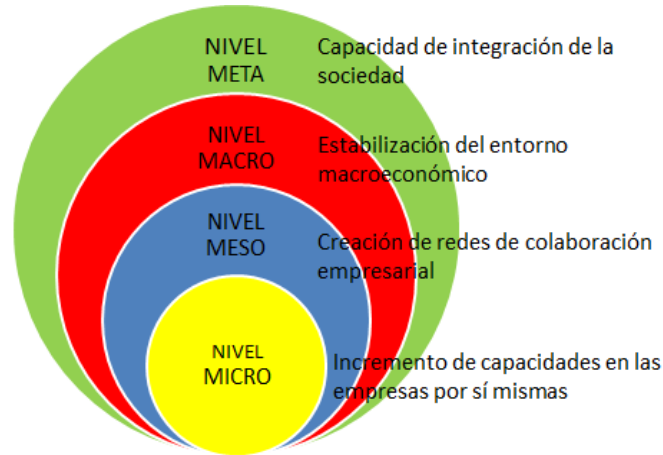
Rubio y Baz (2005) plantean que uno de los conceptos básicos para la competitividad empresarial en una economía abierta es la ventaja competitiva. Esta se mide por el valor que la empresa es capaz de ofrecer a sus clientes y puede ser vía reducción de precios, mejor servicio, diferenciación del producto (mejor calidad y/o

funcionalidad). Las estrategias productivas que sirven como ventajas competitivas tienen que actualizarse constantemente.

*4.3.4.1.3 Competitividad estructural.* La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 1992) elaboró el concepto “competitividad estructural”, en él se distinguen tres elementos centrales que son: 1) la innovación como factor central para el desarrollo económico, 2) la capacidad de innovación de una organización central capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas de las empresas, 3) las redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones (gobiernos, centros de educación e investigación), para fomentar las capacidades de innovación. (Esser *et al*, 1996).

El enfoque estructural retoma las concepciones básicas de la competitividad, pero hace énfasis en las instituciones de apoyo a la innovación tecnológica, así como la inversión en investigación realizada por las empresas.

*4.3.4.1.4 Competitividad sistémica.* El modelo de competitividad sistémica desarrollado por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) incluye cuatro niveles que interactúan entre sí condicionando y modelando el desempeño competitivo: nivel macro, nivel meta, nivel meso y nivel micro.



Fuente: Ventaja Competitiva. Michael Porter, 2012.

Figura 4. Niveles de competitividad sistémica.

En el nivel macro se encuentran las políticas como la monetaria, presupuestaria, fiscal, comercial, y otras, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo exigen una mayor eficacia de las empresas.

En el nivel meso se localizan todas las políticas de apoyo específico que fomentan la formación de estructuras, también denominadas políticas horizontales, como la infraestructura física, la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.

En el nivel Meta se ubican las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, como los factores socioculturales, la escala de valores, la capacidad estratégica y política, entre las más relevantes.

En el nivel micro se menciona la capacidad de gestión de una empresa, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian una empresa de otra. (Esser *et al*, 1996).

Una de las principales diferencias entre el concepto de competitividad de las empresas y competitividad sistemática, se refiere a que el primero, se limita a analizar la capacidad de las empresas para mantener una posición en el mercado y la segunda, se refiere a la capacidad de hacer frente a las exigencias de la globalización que tiene un país, una región, los sectores o subsectores industriales, más que una empresa individual.

Basados en esta teoría, la competitividad empresarial sugiere que Universidad de los Llanos deberá analizar la capacidad de posicionarse en el mercado de la educación superior en el Meta, a partir de la exploración y explotación de competencias en negocios internacionales para impulsar la competitividad del sector industrial. Por otro lado, la competitividad sistémica se enfoca en que la Unillanos debe estar a la vanguardia de los requerimientos del sector industrial a través del análisis del entorno regional e internacional.

Cabe anotar que el modelo de competitividad sistémica es un esquema de desarrollo integral que permite reducir brechas del desarrollo: crecimiento, competitividad, empleo y equidad. Los diferentes enfoques de la competitividad están directamente relacionados con los niveles económicos y objetivos en que se analiza la competitividad. Para el objetivo de este proyecto, se hace necesario identificar y evaluar de manera integral, las competencias actuales que tiene la Universidad de los Llanos en

negocios internacionales y comercio internacional, y las que debe desarrollar para facilitar la competitividad de las empresas del sector industrial.

Según el Plan Regional de Competitividad del Meta (2010) (el plan regional está formulado para 4 años, por lo tanto, no fue posible conseguir datos más recientes), los diferentes estudios encuentran la fortaleza del departamento del Meta en sus finanzas, principalmente con relación al PIB per cápita (petróleo) y al desempeño fiscal. Igualmente, respecto al medio ambiente tiene una posición estratégica en razón a su recurso hídrico y oferta institucional en la parte ambiental. Con relación a las finanzas territoriales el departamento ha disminuido notoriamente su dependencia de las transferencias territoriales y ha mejorado su tasa de recaudo. Pero el lunar lo constituyen las estadísticas en ciencia y tecnología, presentando los indicadores más bajos en Colombia. Inclusive se nota un retroceso con relación a los indicadores del año 2000. Igualmente, en infraestructura es necesario vencer las barreras geográficas y permitir mayor movilidad, conectividad y articulación con los mercados nacionales e internacionales.

Los resultados del departamento en materia de exportaciones se encuentran muy por debajo del promedio nacional que es de 833 miles de dólares. La creación de empresas nuevas en el departamento es muy inferior al promedio nacional que se encuentra en 43,4.

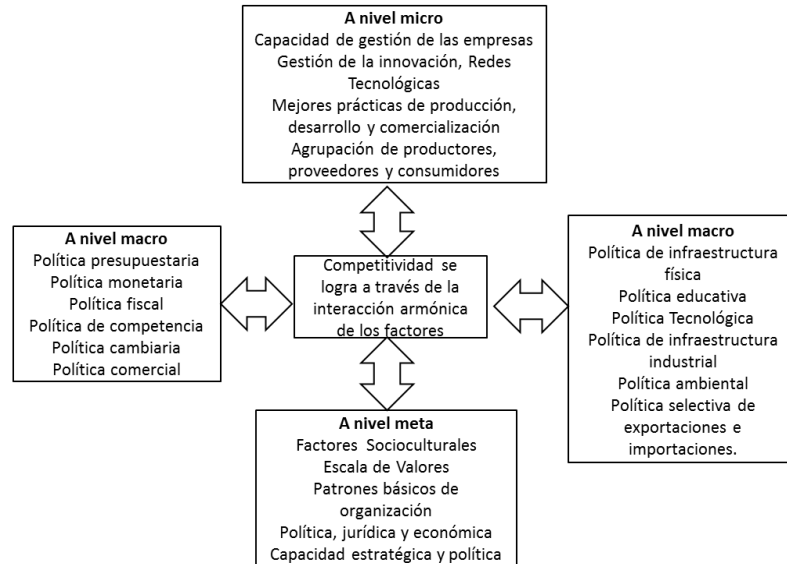
La cobertura de la educación media y básica en el departamento es superior en un 14% al promedio nacional. El número de investigadores en el Meta es de 1,6, por debajo del promedio nacional que es de 3,15.

Las empresas locales tienen una baja capacidad empresarial, organización incipiente, poco entusiasmo por el mercado externo y un nivel de autosuficiencia negativa que les impide mejorar su competitividad. Villavicencio es centro de distribución regional, presentando ventajas regionales relativas con relación a logística, salud, educación y concentración de servicios empresariales, lo cual es una ventaja frente al mercado interno.

Uno de los grandes retos del departamento del Meta es poder mejorar la movilidad de los mercados y ampliar su oferta productiva a mercados nacionales e internacionales, con un proceso de transformación productiva sustentado en la formación de capital humano y capital social, buenas prácticas ambientales y un contexto institucional favorable. Es indispensable mejorar la infraestructura vial, aérea y fluvial, desarrollar el potencial turístico; mejorar obras viales subregionales y canalizar inversión externa en producción de biocombustibles, mercado inmobiliario y del área sembrada de cultivos permanentes (caucho, palma, forestales) con un beneficio social y económico para la población de la región.

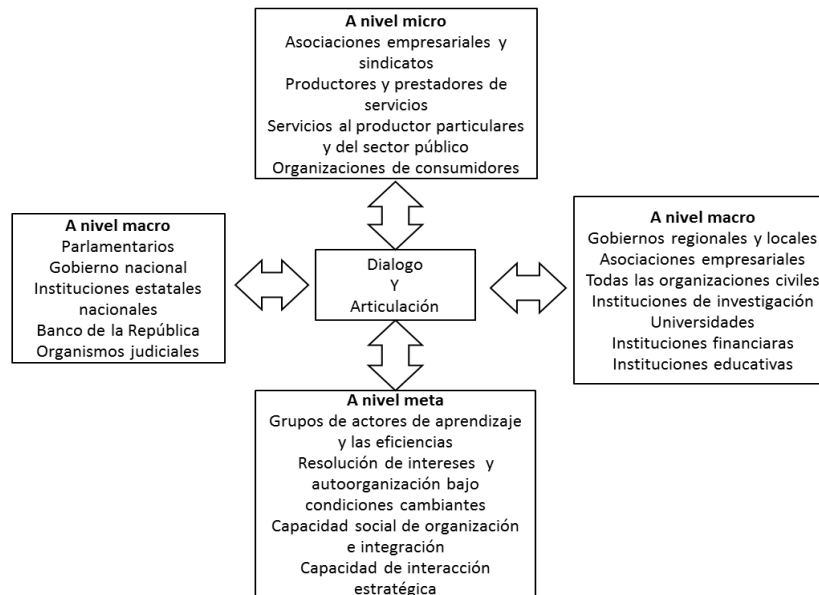
La Comisión Regional de Competitividad hace un planteamiento que se basa en la visión sistémica de la competitividad, plantea cuatro niveles para explicar los elementos básicos que permiten la posibilidad de competir para las empresas en un país determinado, así:





Fuente: K. Esser, K. Hilebrand, D. Messener y J. Meyer-Stamer, 1996.

Figura 5. Visión sistémica de la competitividad (interacción armónica de los factores).



Fuente: K. Esser, K. Hilebrand, D. Messener y J. Meyer-Stamer, 1996.

Figura 6. Visión sistémica de la competitividad (diálogo y articulación).

La visión sistémica plantea unos niveles donde hay que actuar y unos actores fundamentales que tienen influencia y decisiones en cada nivel. Desde este punto de vista, el Plan Regional de Competitividad deberá incluir acciones que necesariamente no obedecen al contexto local o regional, sino que dependen de políticas y decisiones de orden nacional que afectan las condiciones y el entorno próximo para la competitividad.

Este modelo permite articular integralmente los factores fundamentales de la competitividad, planteando competencias, estrategias, actores y objetivos en cada nivel. De esta manera es más coherente diseñar acciones que busquen impactar en los factores relevantes. Por ejemplo, en el sector de ciencia y tecnología, influyen las normas y reglamentaciones del nivel macro (nacional), las estrategias empresariales para la innovación y la inteligencia competitiva del nivel micro (local); las políticas de financiación y promoción de la apropiación de la ciencia y tecnología de los niveles meso (regional) y la disposición de investigadores y emprendedores para generar con creatividad conocimiento pertinente que active procesos de innovación (cultura).

Así, mediante el modelo de competitividad sistémica se articulan actores y estrategias de cada nivel logrando un enfoque integral que atiende las diferentes escalas de la gestión pública – privada.

**4.3.4.2 Diamante de Porter.** El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el

desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". (Porter, Ventaja Competitiva, 2007)

Según Porter (2007), dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema.

Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:



Fuente: Michael Porter. Ventaja Competitiva de las Naciones. 2007

Figura 7. Los determinantes de la ventaja competitiva.

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Con base en lo anterior, el modelo del Diamante de Porter puede contemplarse por la intervención de los actores representativos de la triple alianza: empresa, estado y academia, ya que dichos actores desempeñan un papel fundamental en la región y están interrelacionados entre sí, permitiendo una visión holística del objeto de estudio.

Este es un sistema refleja que la importancia de cada uno de los componentes y su respectivo aporte desde el quehacer diario, en donde existe una retroalimentación continua y de beneficio mutuo, que dependen de las condiciones internas y externas de la Universidad de los Llanos para el desarrollo de competencias que conlleven a las ventajas competitivas del sector industrial del departamento del Meta.

Según el estudio de la CEPAL (2009) el departamento del Meta mejoró con relación a la anterior medición de competitividad ubicándose en el medio con relación a los demás departamentos. Su principal debilidad radica en los factores relacionados con la apropiación de la ciencia y la tecnología y mantiene como las dos principales fortalezas el capital humano y los factores relacionados con el medio ambiente. Cabe anotar que en términos cuantitativos desmejoró, pasando del puesto 13 al puesto 14, lo que demuestra que aunque el departamento ha venido avanzando en su competitividad, existen otros departamentos que lo están haciendo mucho más rápido.

No obstante a lo anterior, el departamento del Meta ha planteado en el Plan Regional de Conectividad e Innovación 2014-2032, cinco pilares como instrumento de planificación para facilitar la construcción de un futuro a largo plazo, a saber: transformación y productividad empresarial; desarrollo de mercados; integración con otras regiones; mejoramiento de infraestructura, movilidad y conectividad, y formación de capital humano, social y sostenibilidad regional. Lo anterior permitirá que el departamento desarrolle estrategias con miras a mejorar su nivel de competitividad regional.

**4.3.4.3 Teoría de los recursos y capacidades.** En el campo de la administración estratégica surge la teoría de recursos y capacidades, de la que posteriormente, de la mano de la escuela de procesos, aparece la gestión del conocimiento, considerándose el conocimiento tanto como un recurso como una capacidad estratégica de la organización.

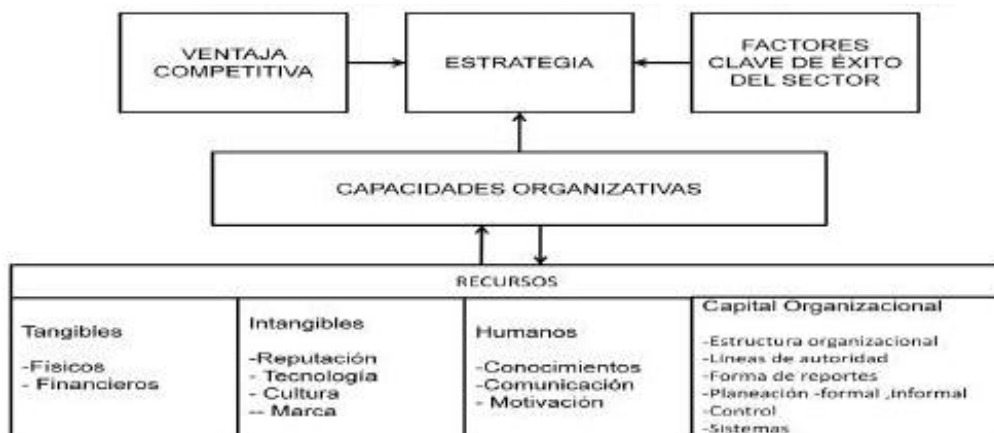
La administración estratégica (Grant, 1995), supone un proceso diagnóstico interno y externo en el marco de un ejercicio prospectivo, requiere la construcción de la misión, la visión y un marco de principios, valores y objetivos institucionales, contempla el análisis, formulación e implementación de estrategias, incorporando la medición mediante indicadores que permitan evaluar los procesos, resultados e impacto y, en caso de ser necesario, efectuar los ajustes respectivos.

La teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de la misma –heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las

mismas condiciones –movilidad imperfecta–, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas. (Carrión & Ortiz, 2000).

Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone.

Cabe añadir que mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr ventajas competitivas sostenibles. A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización puede hacer realidad y ajustar la estrategia.



Fuente: Robert M. Grant, 2006.

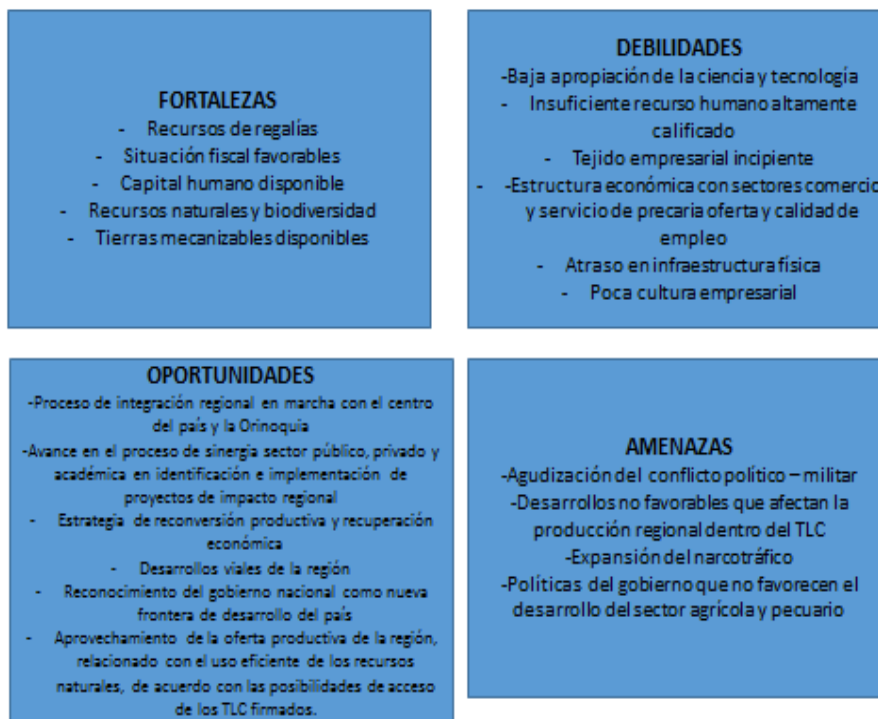
Figura 8. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.

Según Carrión & Ortiz (2000), la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización y susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la organización. Si se conservan en el tiempo los anteriores atributos, tal ventaja competitiva será sostenible, por lo que tanto los recursos humanos como el conocimiento, mediado por el aprendizaje, han de ser gestionados adecuadamente, o de manera más precisa, dirigidos, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa son actores cruciales en la ecuación que integra el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la organización.

Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone.

Cabe añadir que mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr ventajas competitivas sostenibles. A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización, en este caso, el departamento del Meta puede hacer realidad y ajustar la estrategia, tal como lo podemos ver en el siguiente cuadro de análisis DOFA:





Fuente: Plan regional de competitividad Departamento del Meta 2008-2032. Adaptación de la autora.

Figura 9. Análisis DOFA

La matriz DOFA del Meta se construyó en un proceso inicial durante la agenda interna de competitividad en el año 2006, luego fue complementada, actualizada en los talleres sectoriales y ajustada dentro de la Comisión Regional de Competitividad durante los años 2007 y 2008 con una metodología basada en tormenta de ideas. Este instrumento permite realizar un acertado direccionamiento estratégico.

A partir de éste análisis, el departamento ha desarrollado unos cambios en su perspectiva de región y el impacto de los proyectos productivos que se ejecutarán en la altillanura, las perspectivas minero-energéticas y la posibilidad de ser un polo de

desarrollo mundial en agroenergía. La riqueza que poseemos por nuestros recursos hídricos, la capacidad productiva de las tierras y biodiversidad son incalculables, pero también tenemos que pensar en lo importante que es encontrar la manera de aprovecharlos y mantenerlos en el tiempo; y lo más importante es saber que las ventajas que tenemos pueden ser una oportunidad para el bienestar colectivo de la sociedad regional. (Meta D. d., 2015).

Es una propuesta soportada en un progresivo proceso de construcción conceptual para llegar a un punto de acuerdo para la competitividad y muestra el acuerdo formulado por la sociedad del Meta en torno a unos proyectos estratégicos. Se adopta el concepto de competitividad sistémica, reconociendo su utilidad en contextos complejos como el nuestro; igualmente, se consultan e incorporan argumentos desarrollados por diferentes experiencias de países y regiones que han avanzado en desarrollo endógeno, activando con éxito sus capacidades locales.

En el siguiente cuadro, se pueden identificar las teorías referenciadas que generan capacidades en negocios internacionales de Unillanos en favor de la competitividad el sector industrial:



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Figura 10. Teorías que generan capacidades en negocios internacionales a Unillanos a favor de la competitividad del sector industrial.

Teniendo en cuenta lo anterior, también vale la pena destacar el trabajo realizado por el doctor Rubén Darío Echeverry Romero, en el marco del 50° Aniversario del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración [CLADEA (2015)], a través de la ponencia: Internacionalización de las Economías de América Latina e Internacionalización de las Escuelas de Negocios; Retos y Desafíos en la Formación y la Investigación para las Nuevas Realidades de un Entorno Global más Competitivo. Dicho trabajo generó un debate sobre la necesidad de que las escuelas de negocios e instituciones de educación superior en general, implementen programas que desarrollen

un perfil internacional, así como una visión global que involucre a la organización, el entorno donde opera y sus perspectivas de crecimiento en el mercado global.

Lo anterior será posible en la medida que las universidades sean mucho más proactivas en la formulación de proyectos de investigación pertinentes a las necesidades de la región y de las empresas, que finalmente se vea reflejado en un mayor desarrollo frente a las condiciones tan dinámicas y cambiantes del entorno global competitivo.

Según el autor de la ponencia, “la academia puede ser una voz de opinión y de análisis frente al proceso que están viviendo nuestros países con la internacionalización y generar recomendaciones acerca de la nueva generación de líderes empresariales que estén mejor acondicionados al proceso de internacionalización y que las Escuelas tengan más presencia en esos procesos”. En este sentido, la Universidad de los Llanos está comprometida en la solución de problemas de la Orinoquia y el país con visión universal, conservando su naturaleza como centro de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la cultura.

Sin embargo, se hace necesario una intervención más activa en la formulación de Políticas públicas, propuestas de mejoramiento competitivo de los sectores productivos, y en la construcción de observatorios Internacionales o instrumentos académicos de análisis de cómo está evolucionando el proceso de internacionalización en América Latina, teniendo en cuenta los factores de internacionalización tales como los procesos de movilidad de estudiantes, movilidad de docentes, currículo internacional, acreditación

institucional, doble titulación, convenios y alianzas, prácticas internacionales, investigación internacional y bilingüismo.

Lo anterior permitirá a la Universidad de los Llanos generar capacidades en negocios internacionales en favor de la competitividad del sector industrial del departamento del Meta.

## 5. Metodología

El presente trabajo de investigación se basa en un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, ya que el tema abordado no ha sido estudiado previamente en el contexto propuesto, viéndose necesario la aplicación de técnicas cualitativas para explorar, documentar y analizar la situación problema con los actores representativos de la triple alianza: empresa, estado y academia, permitiendo una visión holística del asunto a tratar. En tal sentido, se enmarca en una investigación de campo, de carácter cualitativo descriptivo.

El carácter cualitativo de la investigación está dado por la manera como se describen las competencias institucionales de la Universidad de los Llanos frente al sector industrial del departamento del Meta. Se trata de un estudio que a juicio de Rodríguez Gómez (2006, p. 729) “tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones”.

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa requiere la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. Por lo tanto la presente es una investigación cualitativa, porque arroja datos descriptivos de la forma en

que la Unillanos ha aportado al desarrollo industrial del departamento del Meta, mediante la utilización de una entrevista semi – estructurada en la cual con sus propias palabras en forma de dialogo, los actores representativos dan cuenta de su realidad empresarial y relatan cómo ha sido el impacto en la región.

Por su parte, la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer., 2013), de esta manera se explica la relación existente entre la planeación estratégica y la competitividad, y la asociación que mantienen con las sub – categorías de análisis en las cuales se descomponen.

De igual forma el presente estudio también cuenta con un componente de investigación de campo que de acuerdo a Arias (2004) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 94). El carácter de investigación de campo está dado, por la manera de recolección de la información, se centra en la exploración de competencias institucionales de la Universidad de los Llanos y su impacto en la región.

En cuanto al diseño de la investigación, en atención al objeto y los fines planteados es necesario formular un procedimiento concreto para proporcionar y garantizar resultados válidos, confiables y coherentes. Por esta razón, el estudio se llevó a efecto de acuerdo al uso de los siguientes instrumentos de investigación:

### **5.1 Técnicas e Instrumentos**

Se pretende realizar una investigación de tipo descriptiva que busca lograr la descripción o caracterización de un evento de estudio dentro de un contexto particular (Hurtado de Barrera, 2010).

Al ser un estadio del ciclo holístico constituye un ciclo metodológico completo dentro del cual se cumplen las fases de exploración, descripción, análisis, comparaciones, explicaciones, predicciones, proyecciones, intervenciones, confirmaciones y evaluaciones. El nivel descriptivo es conveniente abordarlo, cuando la fase de exploración no muestra descripciones previas, por lo tanto, este nivel de investigación permite acercarnos a las competencias de la Universidad de los Llanos desde el sentir de algunos actores académicos, empresariales y gubernamentales que están involucrados en el proceso de negocios internacionales que impulsen la competitividad regional, de tal manera que se reconozca la particularidad de cada uno y sirva como base para la definición de estrategias que impulsen ésta temática en el contexto de la Universidad de los Llanos.

Dado que no hay estudios previos del tema en la Universidad de los Llanos, el desarrollo de este estudio también permitirá la formulación de investigaciones futuras de mayor profundidad y desde diferentes perspectivas.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos para la recolección de la información:



**5.1.1 Entrevista semiestructurada.** Se refiere a la conversación mantenida entre investigador/investigados para comprender, a través de las propias palabras de los sujetos entrevistados, las perspectivas, situaciones, problemas, soluciones, experiencias que ellos tienen respecto a sus vidas. En este sentido, la entrevista puede emplearse en diferentes momentos de la investigación y como procedimiento de la indagación de datos que nos ayuden a comprender situaciones producidas durante la observación.

El propósito de esta técnica es comprender cómo los actores representativos ven el problema, descifrar su terminología y captar las acciones en toda su complejidad. El registro de datos en las entrevistas se realiza a través de grabación magnetofónica, siempre con el consentimiento de las personas entrevistadas. Ello permite captar una información más detallada que si solamente utilizamos la memoria, y además recuperar las palabras exactas del sujeto, sin ningún tipo de valoración. El proceso de análisis de datos se desarrolla a partir de la categorización y siguiendo el mismo proceso utilizando en las notas de campo.

La aplicación de este instrumento permitió obtener información valiosa a partir de encuentros cara a cara con los actores más representativos, y la comprensión de las perspectivas respecto a sus experiencias, que fueron analizadas a través de una matriz de evaluación, en la cual se categorizaron las variables a partir de la dimensión de la organización competitiva. Cabe anotar que se optó por este tipo de instrumento de naturaleza cualitativa, porque permite obtener una información de mayor calidad para el tema de investigación, sin limitar la información que pudieran aportar las fuentes anteriormente mencionadas.

**5.1.2 Cuestionario.** Aunque el empleo de los cuestionarios suelen asociarlos a enfoques y diseños de investigación típicamente cuantitativos, el cuestionario como técnica de recogida de datos puede prestar un importante servicio en la investigación cualitativa. Pero, para ello, es necesario que en su elaboración y administración se respeten algunas exigencias fundamentales:

a) El cuestionario es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad.

b) El cuestionario se considera como una técnica más, no la única ni la fundamental, en el desarrollo del proceso de recogida de datos.

c) En la elaboración del cuestionario se parte de los esquemas de referencia teóricos y experiencias definidos por un colectivo determinado y en relación con el contexto del que son parte.

d) El análisis de los datos del cuestionario permite que la información se comparta por participantes en la investigación.

e) La administración del cuestionario no produce rechazo alguno entre los miembros de determinado colectivo, sino que es mayoritariamente aceptado y se le considera una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad estudiada.

Este instrumento se aplicó a los directivos de empresas que conforman la población objeto de estudio, con lo cual se logró obtener información muy valiosa y

necesaria para el desarrollo del presente trabajo. El cuestionario aplicado es de tipo estructurado con 10 preguntas abiertas dirigidas a una población de (7) personas en total, que involucra diferentes actores representativos de la triple alianza: empresa, estado y academia, permitiendo una visión holística del asunto a tratar.

## **5.2 Fuentes de Información**

Para el desarrollo del presente trabajo fue necesario acudir a diferentes tipos de fuentes, de los cuales se obtuvo información relevante a través de los diferentes instrumentos aplicados para tal fin:

**5.2.1 Fuentes primarias.** Actores representativos de la triple alianza: empresa, estado y academia, permitiendo una visión holística del asunto a tratar, como son:

Unillanos: Rector, Vicerrector Académico y/o Jefe de Internacionalización

Sector empresarial: Director ANDI y un empresario representativo

Gobierno: Gobernador y/o Secretario Social de Participación ciudadana, Secretario de Desarrollo y competitividad del municipio de Villavicencio.

**5.2.2 Fuentes secundarias.** Libros, revistas y artículos especializados, tesis de grado relacionadas con el tema, páginas de internet, reportajes de prensa, entre otros.

### **5.3 Población Objeto de Estudio**

En coherencia con los objetivos y el alcance del presente trabajo, el objeto de estudio es la Universidad de los Llanos, con el fin de explorar sus competencias institucionales en negocios internacionales para impulsar la competitividad del sector industrial en el Departamento del Meta.

Para determinar el tamaño de la población y la composición de la misma, se trabajó con un muestreo no probabilístico de tipo Intencional o de conveniencia, el cual se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos, donde los sujetos son seleccionados, dado que no es posible o conveniente realizar un censo (analizar a todos los elementos de una población), se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población.

Se utilizó este tipo de muestreo porque permite obtener los datos básicos y las tendencias con respecto al estudio, para este caso, se utilizarán: el muestreo intencional de manera que elige los actores académicos relevantes de entre directivos de la Universidad de los Llanos, actores representativos del gobierno departamental y municipal, y un empresario representativo de la región.

Dado que se trata de una investigación cualitativa, en donde se escogieron siete (7) personas en total que involucra los actores representativos a entrevistar de cada uno de

los sectores de la triple alianza, siguiendo el criterio de conveniencia de la posición que ocupa en relación al objeto de estudio, identificados en las fuentes primarias.

Cabe anotar que durante el proceso de selección de la muestra quedaron por fuera la totalidad de la población de los profesores, estudiantes, administrativos, empresarios, que de alguna manera están representados en los directivos seleccionados en la muestra de conveniencia.

Como técnica específica se emplea la grabación de la entrevista, dirigida por un sujeto ajeno a la investigación y luego se realiza la transcripción.

Posteriormente, se procedió a la realización de las entrevistas semi-estructuradas y a guardar el registro en medio magnetofónico, siguiendo el protocolo establecido. Como cánones de validez de la entrevista se esperan la suficiencia en las respuestas en cuanto a profundidad y riqueza, la responsabilidad por parte del entrevistado y la honestidad tanto del entrevistador como del entrevistado. Este tipo de entrevistas dan la posibilidad de acceder a creencias sobre hechos significativos, subrayar algunos sentimientos, exponer reacciones ante sentimientos y resignificar acciones.

**5.3.1 Universidad de los Llanos.** Las decisiones claves relacionadas con el desarrollo de estrategias institucionales para impulsar la competitividad de la región desde la perspectiva de la educación superior, generalmente son tomadas desde niveles directivos, razón por la cual se consideró necesario acudir al Rector, Ingeniero Óscar Domínguez González, Vicerrector Académico, Wilton Oracio Calderón Camacho y Jefe

de Internacionalización, Shirley Alfonso Ortíz, para obtener información de primera mano sobre los proyectos de investigación, proyección social y de cooperación internacional desarrollados para explorar las competencias institucionales de la Universidad de los Llanos con el fin de mejorar la competitividad del sector industrial del departamento del Meta.

**5.3.2 Sector empresarial.** Para complementar la información objeto de estudio desde un contexto más amplio, se acudió al representante del gremio de Industriales de la ciudad de Villavicencio, David Francisco Barreto Arenas, Administrador de empresas del CESA, master en administración de negocios de la Universidad de Loyola en Chicago, quien dirige la Asociación Nacional de Empresarios Seccional Llanos Orientales y Orinoquia (ANDI).

A esta fuente se accede con el fin de conocer, desde su rol y experiencia, el concepto que tiene sobre el aporte de los proyectos desarrollados por la Unillanos y su impacto en el sector industrial del departamento, buscando como objetivo fortalecer la relación universidad - empresa en la región a partir de la integración de las actividades de investigación académica de las universidades con las necesidades y oportunidades de las empresas.

Dada la limitación del tiempo, se propuso una entrevista presencial semiestructurada con una duración comprendida entre 15 y 20 minutos, aunque con posibilidad de extensión según disponibilidad del funcionario.

Para la aplicación de este instrumento fue de gran utilidad la contextualización de las preguntas a través de ejemplos relacionados con algunas de las empresas que hacen parte de la población objeto de estudio y que se encuentran afiliadas a la ANDI.

**5.3.2.1 Empresario representativo.** También se indagó sobre este tema con una persona que por su trayectoria y experiencia en el sector industrial puede aportar una idea general sobre la forma en que, desde los principios de la historia industrial de la ciudad, se han venido tomando las decisiones relacionadas con la competitividad y desarrollo de la región.

El empresario representativo consultado es Mario Delgado Higuera, Ingeniero industrial, Especialista en Biotecnología, gerente de la empresa Orius Biotecnología, que es una organización que trabaja para resolver y solucionar los problemas a los productores agrícolas, pecuarios, acuícolas y para el manejo ambiental.

Orius Biotecnología exporta a Costa Rica, Ecuador, Perú, Panamá, Chile, Argentina y próximamente a México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Uruguay, Paraguay y Bolivia. Es una empresa reconocida a nivel local e internacional, y ha ganado premios como INNOVA, Premio Colombiano a la Innovación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y el premio a la Innovación de la Cámara de Comercio de Villavicencio.

**5.3.2.2 Representante Gubernamental.** Por el tipo de información que se requiere conocer, este instrumento estará dirigido principalmente al Gobernador y/o Secretario

Social de Participación ciudadana, Secretario de Desarrollo y competitividad del municipio de Villavicencio, aunque posiblemente en algunos casos estos directivos delegarán la responsabilidad a otra persona que tenga dominio sobre el tema objeto de estudio.

Para el caso particular de la Gobernación del Meta, el Señor Gobernador Ingeniero Alan Jara Urzola, por sus múltiples compromisos y disponibilidad de tiempo, delegó a la Profesional Especializada del Departamento Administrativo de Planeación, Leticia Camacho Gutiérrez, quien ha participado activamente en la implementación de programas de cooperación internacional, desarrollo empresarial, comercio exterior y ciencia, tecnología e innovación, siendo reconocida también a nivel regional, como un actor importante en los temas de competitividad del Departamento del Meta.

Igualmente, en el caso del Municipio de Villavicencio el doctor Juan Guillermo Zuluaga delegó al Médico Veterinario y Zootecnista, Manuel Javier Fierro Patiño, Profesional Especializado, Consultor del plan de competitividad regional, Plan de ciencia y tecnología, Visión meta 2032, Visión Orinoquia sostenible y quien ha participado en la consolidación de las propuestas de competitividad regional.



## 6. Análisis de Resultados

La información recolectada fue tabulada y luego analizada a través del software para el análisis cualitativo de Datos (ATLAS.ti), a través del cual se analizaron las entrevistas semiestructuradas, que permite asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, audios y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos, buscar códigos de patrones y clasificarlos.

Para importar la transcripción de cada entrevista (documentos primarios), se utilizó la herramienta del ATLAS.ti y a partir de allí, la información se codificó y categorizó identificando uno o más fragmentos de texto con un tema y relacionándolo con un código. Se les asignó nombres a todos los códigos lo más cercano posible al concepto que están describiendo.

Posteriormente, se establecieron interconexiones entre los códigos para conformar familias y a partir de allí establecer las relaciones de vínculo entre cada uno de los códigos.

Por último, se utilizó la matriz de categorización de variables para realizar el análisis de los resultados de las entrevistas.

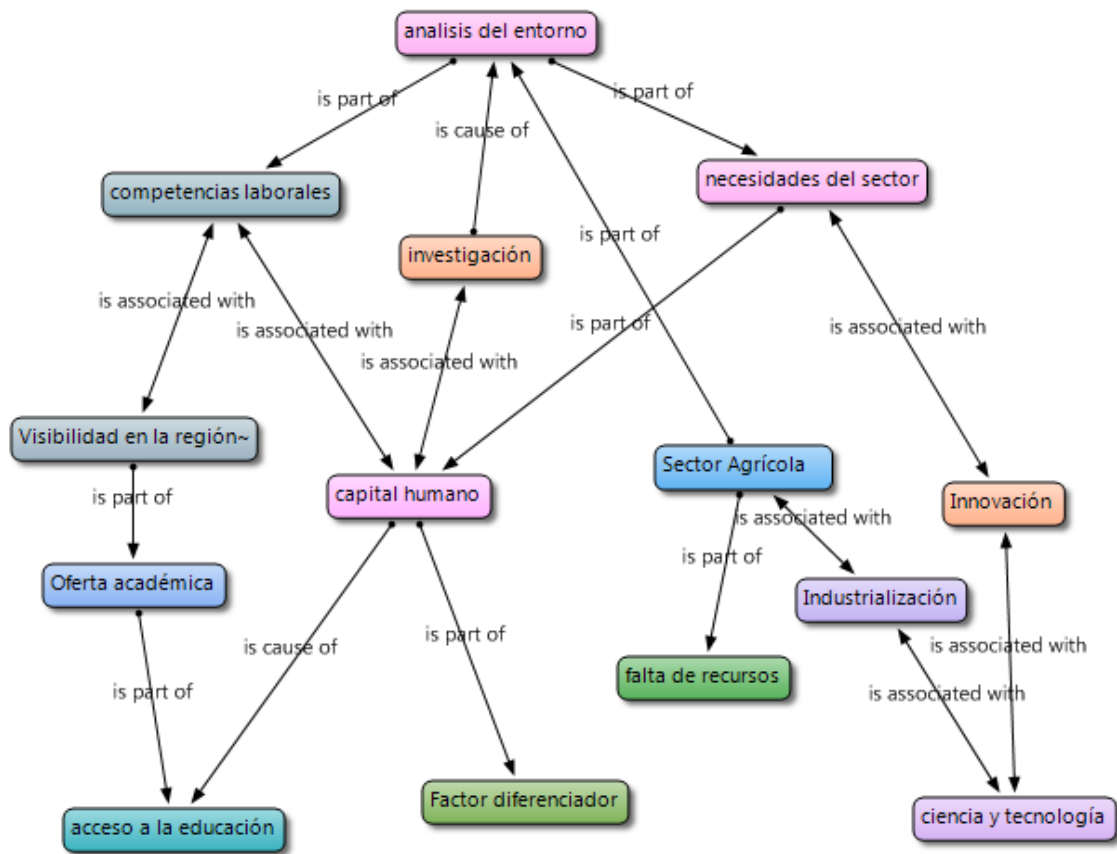
A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en las tres fuentes de información definidas:



entorno y en particular del sector agrícola, que es el sector de mayor fortaleza en la región.

Para llevar a cabo este proceso debe haber una articulación con las empresas, que permita tener un conocimiento pleno de las necesidades de formación académica y competencias laborales que fortalecerá el capital humano a través del acceso a la educación superior, que está directamente relacionado con el desarrollo de la ciencia y tecnología, y así mismo, con la visión de la universidad y del plan de desarrollo de la región.

Igualmente, esa formación de profesionales será a causa de una amplia oferta académica, que como vimos anteriormente, debe atender las necesidades de la región y específicamente en el sector industrial se requiere técnicos y tecnólogos especialistas en ciertas áreas del conocimiento, lo cual implicará un cambio en la estructura organizacional de la Universidad, más flexible y accesible a las comunidades más apartadas, por lo que seguramente se necesitará una expansión de la oferta y facilidades de acceso para la formación de su capital humano, que finalmente se vea reflejado en una mayor visibilidad en la región.



Fuente: La autora con el programa Atlas.TI.

Figura 12. Análisis del entorno.

La investigación será el punto de partida para el análisis del entorno, que está asociado con el capital humano y las competencias laborales requeridas por el sector productivo, cuyas necesidades requieren unos procesos de transformación e innovación que generen un valor agregado a los productos y a las comunidades, a través del desarrollo de la ciencia y tecnología, sin embargo, dichos esfuerzos serán posibles en la medida que el gobierno invierta recursos que permitan esos desarrollos, y de esa manera, avanzar en los procesos de competitividad a nivel nacional e internacional.

Es claro que el Departamento del Meta no es un departamento propiamente industrial, dado que las condiciones de innovación y procesos de transformación no han sido de mayor impacto, sin embargo, se han hecho esfuerzos a través de los grupos de investigación de poner al servicio de la transformación social los resultados de su investigación o los trabajos que puedan hacerse en colaboración con otras entidades, de los cuales se tienen algunos resultados de impacto menor.

Iniciar con temas de investigación relacionados con lo que se considera puede ser la prospectiva industrial de la región, utilizar el conocimiento que se genera en bien del departamento y generar políticas institucionales más agresivas basadas en esas dinámicas que tienen las universidades internacionales.

Tabla 6

Matriz de categorización de variables.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Frecuencia
Competencias institucionales	Conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.	Formación académica	Calidad	7
		Funciones misionales	Innovación	7
		Investigación	Investigación	7
		Proyección Social	Responsabilidad social	4
Impacto social	Conjunto de consecuencias provocadas por un hecho o actuación que afecta a un entorno o ambiente social o natural	Competencias laborales	Capital humano	7
		Ciencia y tecnología	Valor agregado	7
		Responsabilidad social	Transformación de comunidades	5
			Productos de investigación	7

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Frecuencia
Competitividad del sector industrial	Capacidad de las empresas, las industrias, las regiones, las naciones o las regiones supranacionales para generar, con carácter sostenible, mientras están y permanecen expuestas a la competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos de los factores y de empleo de los factores	Industrialización	Procesos de transformación e innovación	7
		Desarrollo	Pertinencia	4
		Articulación con las empresas	Necesidades del sector	7

Fuente: Elaboración propia. 2015.

Como se puede observar en la tabla anterior, las competencias institucionales son una de las variables más importantes en el contexto de la investigación, puesto que indica el estado del arte de la Universidad de los Llanos en sus diferentes dimensiones (formación académica, funciones misionales, investigación y proyección social), y de allí se derivan los indicadores de medición de cada uno de ellos frente al aporte a la región.

Se puede destacar que el 100% de los actores entrevistados, señalaron que los indicadores de calidad, innovación e investigación, son factores fundamentales para el desarrollo de competencias en negocios internacionales y en general, constituyen un valor agregado para estar a la vanguardia de los procesos de competitividad regional.

Igualmente, y no menos importante, el 40% de los entrevistados, indicaron que la responsabilidad social juega un papel fundamental en el desarrollo de la región y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, generando proyectos de impacto social y a través de la oferta de educación continuada.

Otra de las variables a destacar es el impacto social, que se identificó como la variable de mayor relevancia, que afecta y/o beneficia a un entorno o ambiente social, a través de temas como la responsabilidad social que influye directamente en la transformación de comunidades como resultado de los productos de investigación, siempre y cuando la universidad promueva el desarrollo de la ciencia y tecnología, que permita un valor agregado en la prestación del servicio y así mismo, se verá reflejado en los egresados de la universidad.

A pesar de que Unillanos ha hecho un notable esfuerzo en el tema de la transformación de comunidades, el 50% de la población considera que aún falta mayor intervención de los proyectos de impacto social, para el mejoramiento de la calidad de vida.

Por último, se puede decir que en la mayoría de las respuestas brindadas por los actores representativos de cada sector, estuvieron de acuerdo en que si se fortalecen los sectores productivos y se genera valor agregado, el tema de competitividad se puede convertir en eje bandera para los pequeños, medianos y grandes productores, pero debe generarse inversión en innovación, ciencia y tecnología, que permita un mayor desarrollo a través de los proceso de transformación y pertinencia de acuerdo con las necesidades del sector.

## **7. Verificación de cumplimiento de objetivos**

### **7.1 Objetivo 1: Analizar el Nivel de Competitividad del Sector Industrial del Departamento del Meta**

A partir de los resultados de las entrevistas y de la investigación sobre el tema, se puede decir que se cumplió con el objetivo, dado que se pudo evidenciar el nivel de competitividad del sector industrial del Departamento del Meta.

Prueba de ello es que en el Departamento del Meta y el llano en general, no existe una industrialización, son excelentes productores de materias primas pero no agregan valor ni hay un proceso de transformación de esas materias primas, por ende la economía tiende a ser estable y no tener un crecimiento, entonces la región en general, es una buena plaza de comercialización mas no de empresarización.

Según el Director de la ANDI, ningún municipio del departamento del Meta tiene zonas de uso industrial, por lo tanto, ninguna empresa seria se va a venir a establecer una planta a cualquiera lo municipios, si no cuentan con la seguridad jurídica de tener una zona de uso industrial establecido.

Igualmente, la Representante del Gobierno Departamental, indica que respecto al tema de competitividad industrial, la región hasta ahora está iniciado un proceso de generación de una nueva industria en la altillanura con lo que tiene que ver con la industria extractiva en el territorio, pero no hay una dinámica generada del quehacer de la región en tema industrial, indudablemente es una economía primaria pero no la hemos



desarrollado como tal, falta generación de conocimiento en torno al desarrollo de valor agregado.

Además se aprecia que el sector industrial apenas aporta un 4.2% al PIB departamental, sin embargo, las apuestas productivas resultantes de los planes de competitividad regional, muestran una tendencia hacia la diversificación de la base económica y el desarrollo de productos y servicios con valor agregado e incorporación de tecnología. Sobresalen los alimentos balanceados para animales derivados de maíz y soya, la cadena láctea, acuicultura, biocombustibles, mejoramiento de ganadería de doble propósito, ecoturismo, clúster forestal, porcicultura y silvicultura.

El sector industrial se ha dinamizado en el departamento básicamente por la industria extractiva por los proyectos que hay en la región de la altillanura, tales como La Fasenda y algunos otros. También se cuenta con dos zonas francas uniempresariales, relacionadas con el tema del aceite de palma y la producción de industria de derivados lácteos.

Cabe anotar que los resultados del escalafón de competitividad de la CEPAL y el índice de competitividad de la CEPAL, indica que han habido algunos cambios mínimos en temas de desarrollo industrial, relacionado con el sector agroindustrial, pero se hace necesario fortalecer un tema fundamental que es el factor de ciencia y tecnología que tiene el departamento, que está directamente relacionado con la generación de conocimiento, de procesos de transformación, donde la universidad forma una parte

importante en este proceso porque son las universidades donde se genera el conocimiento a través de los grupos de investigación.

## **7.2 Objetivo 2: Investigar el Potencial Exportador del Sector Industrial del Departamento del Meta**

Éste proceso de investigación permitió identificar que la estructura productiva del Meta se basa en una economía de reducido tamaño que únicamente contribuye con cerca de 4% a la producción nacional. Por otro lado, es una economía sensible a los cambios que se producen en la coyuntura económica nacional, en particular con Bogotá, D.C. y en menor grado con la externa, al estar poco abierta al exterior.

Igualmente, desde hace varios años el gobierno departamental viene adelantando labores orientadas a la preparación del aparato productivo para los escenarios de mayor integración a los mercados internacionales. La tarea del gobierno ha consistido en afinar diversos instrumentos, como el crédito y la inteligencia de mercados, y propiciar las condiciones para que el sector privado lidere los procesos de diagnóstico de problemas para competir en una economía más abierta, mejora de competitividad, adecuación tecnológica y determinación de su oferta exportadora.

En ese sentido, según lo manifestado por la Representante del Gobierno departamental, las apuestas productivas resultantes de los planes de competitividad regional, muestran una tendencia hacia la diversificación de la base económica y el desarrollo de productos y servicios con valor agregado e incorporación de tecnología.

Sobresalen los alimentos balanceados para animales derivados de maíz y soya, la cadena láctea, acuicultura, biocombustibles, mejoramiento de ganadería de doble propósito, ecoturismo, clúster forestal, porcicultura y silvicultura.

Es importante resaltar que, tal como lo menciona el Empresario Representativo, se debe pensar en ser multi-región o multi-nación, que desde cualquier lugar del mundo puede proyectar su idea de negocio, por ejemplo el caso de Orius Biotecnología, que trabaja con biotecnología o soluciones con biotecnología, es una idea competitiva diferenciada dado que usa biotecnología para resolver problemas que muchas veces son de bajo impacto ambiental y eso les ha permitido entrar en el mercado internacional principalmente a trabajar con agroexportadores, en este momento en países como Costa Rica, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, se está abriendo un punto en Uruguay y en este momento hay unos proyectos de expansión importantes, en donde el eje principal es poder formular en algunos países tecnología que nosotros tenemos.

Por otro lado, el Director de la ANDI mencionó que a las materias primas que produce el departamento se debe agregarle valor lo más cerca al centro de producción, porque como no tiene una infraestructura vial desarrollada fuerte, ni conectividad fuerte en esas zonas rurales, se debe propender por hacer el esfuerzo de que en ese mismo sitio se establezcan las empresas o las industrias que le vayan a agregar valor a esas materias primas que produce la región y de esa forma continuar apostándole al mercado bogotano, que es nuestro mercado natural y que es un mercado demasiado fuerte, pero adicionalmente, a medida que vengán los desarrollos de conectividad horizontal, es decir, Oriente Occidente, Puerto Carreño - Vichada, Buenaventura - Valle del Cauca, es posible

ingresar materias primas o insumos para la producción de esas materias primas, vía fertilizantes y otros que se requieran para la producción.

Lo anterior, será posible en la medida que se genere un producto terminado en región a unos costos competitivos en el mercado internacional, y cuando exista esa interconexión de Puerto Carreño a Buenaventura porque del paso de Buenaventura, se puede acceder al mercado asiático y por el Atlántico venezolano, se puede acceder al mercado europeo.

### **7.3 Objetivo 3: Evaluar las competencias actuales que tiene la Universidad de los Llanos en negocios internacionales y comercio internacional y las que debe desarrollar para facilitar la inserción de las empresas del sector industrial**

Éste objetivo se cumplió con la exploración de competencias de la Universidad de los Llanos, a partir de las entrevistas con los directivos de la institución, de los cuales se obtuvo la mayor información de las competencias actuales y las que debe desarrollar en el tema de negocios internacionales y comercio internacional para facilitar la inserción de las empresas del sector industrial.

Lo anterior, se puede evidenciar a partir de la experiencia del Señor Rector de la Universidad, quien tiene un conocimiento holístico del tema, pues si bien la universidad no cuenta con un programa académico específico en el área de negocios internacionales o comercio internacional, es un espacio institucional de formación de talento humano que propende por garantizar que la región cuente con los profesionales idóneos que puedan

hacer el aporte a la transformación de los procesos productivos regionales y que cada uno de los sectores sea competitivo.

Las cinco áreas de apuesta de la Universidad de alguna manera contribuyen a ello; en el sector agropecuario, los tres programas de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales tales como Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ingeniería Agronómica e Ingeniería Agroindustrial le aportan a la región talento humano formado que le permite ayudar a los procesos de competitividad regional que en buena medida corresponden a buena parte del producto interno bruto agropecuario incluida las regalías de la región; desde las Ciencias Económicas con los cuatro programas que tiene en la región como Economía, Contaduría Pública, Mercadeo y Administración de Empresas, de la misma manera formar profesionales capaces de gestionar las empresas que tiene el territorio que se desempeñan de manera eficiente en el sector económico pues también aportan a la competitividad; desde el escenario las Ciencias Básicas e Ingenierías con los tres programas como Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica y Biología, aportan a transformaciones tecnológicas que buscan hacer procesos más competitivos, más eficientes.

Igualmente, por el lado de las Ciencias Humanas y de la Educación, el elemento es mucho más transversal pero de menor impacto inmediato, en la medida en que en esas cuatro licenciaturas se forme el recurso humano competente para formar a otros recursos humanos que están en la educación básica y educación media; igualmente en el tema de la salud, hay un doble interés en la medida que esa competitividad aporta a las

condiciones del sector salud pero además brinda profesionales con la capacidad de administrar las empresas que prestan el servicio de la salud.

La universidad ha venido avanzando en los últimos años como meta regional de ser una institución que está de alguna manera con el interés de que la región se desarrolle ha venido subiendo su nivel y ya no solo forma profesionales sino que a través de los procesos de especialización de maestría y sobre todo en doctorado investiga y genera innovación, sin embargo, falta una integración que permita que la empresa, que la Universidad y que el mismo Estado dinamice políticas concertadas que le permitan al territorio mejorar su competitividad.

Igualmente, es importante destacar el liderazgo que tiene la universidad en la región, por ejemplo, la participación en el Comité Universidad - Empresa – Estado, en la concreción de un proyecto que es el Centro de Desarrollo Tecnológico Agroindustrial es la apuesta de innovación a las materias primas que se produce en la región, así como la participación en la Comisión Regional de Competitividad y otros comités de relevancia a nivel departamental.

Cabe anotar que la Unillanos tiene un conocimiento amplio del territorio, la memoria de los recursos humanos que tiene la universidad está buena parte el conocimiento del territorio, el recurso humano con que cuenta, representado fundamentalmente en los docentes o en los investigadores es un recurso humano de un muy buen nivel que le permitiría a cualquier proceso que se quisiera adelantar una base de información con la que se puede construir conocimiento.

La universidad está llamada a aportar al desarrollo a través del conocimiento, mejorar la competitividad y con ello el nivel de posibilidades económicas del territorio y por último, la responsabilidad social, esa correspondencia de ser una entidad en movilidad social que le permite acoger a buen sector de la población en condiciones menos favorables y hacerla útil productivamente, mejorando así las condiciones del territorio.

Según la mirada del Vicerrector Académico, la universidad no dispone de una política específica en el sentido de la competitividad, ni mucho menos en el tema de negocios internacionales, pues es una de las grandes deficiencias en términos organizacionales y de la práctica académica, lo constituyen un desfase enorme con los procesos de innovación en general, no hay una serie de políticas institucionales direccionadas específicamente a la competitividad, hay esfuerzos aislados, hay acciones que emprenden programas, pero que no constituyen realmente programas de investigación.

A pesar de ello, la Unillanos tiene el 60% de la masa crítica mejor formada de toda la región, el capital humano que tiene la universidad es fundamental, concentra el 80% de los procesos de investigación, pero eso tiene que fluir y para eso se necesitan recursos, políticas, gobiernos proactivos, no celos gubernamentales que se está dando en el contexto regional.

La universidad no cuenta con un programa de innovación y antes de pensar en estos programas, la universidad debe pensar su papel en términos de responsabilidad

social universitaria, no está establecida la manera cómo en términos éticos nos relacionamos con el medio, de tal forma que no puede poner al servicio de la transformación social los resultados de su investigación o los trabajos que puedan hacerse en colaboración.

Por otro lado, la Jefe de Internacionalización manifiesta que la unillanos en su eje misional está muy desligada de todo el proceso de competitividad, sociedad de conocimiento y generación de valor agregado, desafortunadamente los grupos de investigación con la nueva reclasificación de Colciencias, salieron muchos de esa categorización y los que están, no le están apuntando a ese proceso del trabajo con el sector productivo sino que siguen encerrados en sus laboratorios, en sus pruebas, pero no estamos mostrando nada..

En el tema de la internacionalización, no se están aprovechando las oportunidades a nivel internacional, las diferentes agencias de cooperación están buscando proyectos innovadores, no solamente que las universidades realicen movilidades académicas simples sino proyectos de investigación en la región de la Orinoquia aprovechando que la unillanos es la única universidad pública de la región.

Se debe aprovechar la presencia institucional en otros países para vender los programas académicos, por ejemplo el Doctorado en Ciencias Agrarias, buscando la posibilidad de unas becas o posibilidades de financiación.



En el tema de competitividad, si se habla de emprendimiento a través de las facultades administrativas, programas como Mercadeo, Administración de Empresas, se puede dar valor agregado a través del consultorio empresarial.

En materia de sociedades de conocimiento, redes y alianzas, la Oficina de Internacionalización busca que se esté muy bien interconectado a nivel nacional e internacional, pertenecer a redes como alianza pacifico, la unión europea a través del programa Erasmus Mundus, fortalece no solamente para formación de personal sino para mostrar el trabajo que se hace desde la universidad hacia el exterior. Todo lo que es visibilizar a nivel internacional y con la apertura de nuevos programas, con el desarrollo de nuevos proyectos y ahora con ese encadenamiento con el sector productivo se puede seguir posicionando,

#### **7.4 Objetivo 4: Identificar el Impacto de los Desarrollos de Investigación y de Proyección Social de la Unillanos en el Sector Industrial del Departamento del Meta**

Por último, éste objetivo se cumplió porque desde la mirada de cada uno de los actores representativos, se pudo identificar el impacto de los desarrollos de investigación y de proyección social de la Unillanos en el sector industrial del departamento del Meta.

Fundamentalmente, la universidad ha generado un impacto en la región apoyando en la formación de recurso humano, competentes y comprometidos en la solución de problemas de la Orinoquia y el país con visión universal, conservando su naturaleza como centro de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la

cultura, que le permite al sector industrial procesos de desempeño de su tarea productiva con profesionales de alto nivel. Al ser consciente de su relación con la región y la Nación, la Unillanos es el punto de referencia en el dominio del campo del conocimiento y de las competencias profesionales en busca de la excelencia académica.

Tal como lo mencionaba el Vicerrector Académico, la investigación de la universidad es una es una investigación importante en algunos campos bastante relevantes incluso a nivel internacional, pero también es una investigación no sistemática, no permanente y eso hace que los grupos de investigación no alcancen a tener el aval institucional porque no cumplían con una de las 8 condiciones que requiere Colciencias, la condición que falta es la condición de continuidad de los procesos, si no hay un producto por año pues no se le puede dar el aval, en ese sentido, la universidad tiene que concentrarse en lo que realmente es importante en la investigación en relación con lo que en el mundo se entiende que es la investigación

En ese sentido, los grupos de investigación que están en categoría A o B, que tienen una relevancia marcada en el país, están generando procesos de investigación que tienen procesos de innovación pero que no alcanzan a procesos de competitividad, porque las políticas de competitividad en términos departamentales son políticas bastante incipientes y por todas las condiciones políticas del rompimiento con la misma academia pública.

Igualmente, la proyección social se mueve en términos de formación continuada, como parte de la formación a lo largo de la vida para nuestros profesionales, ha sido una

proyección que ha realizado trabajos con comunidades a veces por intereses específicos de docentes, por ejemplo lo que se hizo a través del programa de mercado campesinos, etc.

Se trata de seguir ejerciendo una modernización desde la función sustantiva de la proyección social o de la extensión, pero si no hay una investigación que culmine en la generación de productos, patentes, con todo lo que eso implica, desarrollo de software, si la investigación no culmina allí y si ahí no hay un entronque para que entre la investigación y la proyección social se cojan los resultados de esa investigación y se les dé el tratamiento que tiene que tener para que llegue después como posibilidad de transformación pasando como resultado de innovación a hacer transformación real.

Por lo anterior, habría que pasar de una investigación de carácter estrictamente academicista a una investigación de producción, en el orden industrial no deja de ser una investigación que transforme a comunidades, que la calidad de vida mejore y que se puedan beneficiar de esa investigación, pero que también tenga un impacto real en el desarrollo industrial para que pueda tener algún tipo de impacto en la competitividad regional.

Es importante destacar proyectos como el Centro de Desarrollo Tecnológico Agroindustrial que fortalecen mucho todo el sector productivo, también en materia de investigaciones se trata de consolidar a través del Centro de Innovación Educativa Regional (CIER), un proceso de gestión del conocimiento con la línea de los lácteos, pero también todo requiere inversión, como universidad podría aportar o generar ese valor

agregado, si se invirtiera un poco más en temas de laboratorios y se ofrecieran esos servicios al sector productivo, la universidad podría ser más competitiva.

El impacto se ve reflejado en los egresados trabajando en grandes empresas, profesionales locales destacados posicionados como secretarios de despacho territoriales o como gerentes o coordinadores de empresas importantes como son Ecopetrol.

La universidad ha hecho un gran trabajo en visibilizar la universidad, es la cabeza de la mesa rectoral, es quien lidera todos los proyectos de las universidades del nivel local, pero le falta abrirse más y que se fortalezca en el camino de lograr esos cambios que se están dando, la acreditación institucional, fortalecimiento de los procesos de investigación, de proyección social, todos los instrumentos que tiene que ver con eso, mas vinculación con la empresa, mas vinculación con las instituciones, el modelo de la triple hélice, universidad, empresa, estado.

## 8. Conclusiones

Éste trabajo realizado resulta un material de utilidad para sectores productivos, gremios, instituciones de educación superior, gobiernos regionales y locales, centros de innovación y desarrollo y otras instancias gubernamentales y no gubernamentales, interesadas en abrir y consolidar caminos de formación que garanticen al país escenarios de oferta pertinente de formación de lo que el sector productivo denomina capital humano, que contribuya a la competitividad y productividad del departamento del Meta y la ubique en altos niveles de desarrollo y en espacios privilegiados en el contexto económico mundial.

Lo anterior será posible en la medida que establezcan alianzas estratégicas entre el sector productivo, la academia y el estado, por lo tanto, el Meta deberá construir fortalezas en los procesos de educación, investigación, desarrollo e innovación para contar con la suficiente autonomía y así consolidar una base institucional y empresarial que sea gestora de los grandes cambios en los próximos veinte años.

El Meta concentra la mayor población universitaria del oriente colombiano, que puede constituirse en un polo de desarrollo científico- tecnológico. No obstante, se requiere transformar los esquemas de gestión en lo público, lo privado y en la academia, para concentrar el esfuerzo en lo pertinente, estratégico y socialmente rentable. En el proceso de integración cada sector debe jugar un rol preponderante en la construcción de un espacio común y una gestión compartida. La responsabilidad del empresario, del gobierno y de la academia es primordial, en este sentido. El empresariado debe asumir

nuevas formas para acceder a las oportunidades que presentan la integración, para generar cadenas de valor, fomentar la asociatividad, con el fin que el desarrollo sea de todos, y no de unos pocos. Entre tanto que la academia debe asumir su rol fundamental en la formación de profesionales responsables, idóneos y comprometidos con la integración productiva, generar conocimiento pertinente y proyectar sus fortalezas con responsabilidad social. Igualmente el gobierno por naturaleza propia debe velar por el acceso equitativo y la movilidad de oportunidades para toda la población.

La Universidad de los Llanos actualmente no cuenta con las suficientes competencias institucionales en negocios internacionales, para el fortalecimiento de la competitividad del sector industrial del Departamento del Meta, dado que sus procesos de investigación no generan resultados de mayor impacto que generen un valor agregado a la sociedad, no existe un proceso de transformación que conlleve a la productividad y mejoramiento de la competitividad y carece de unas políticas institucionales encaminadas hacia los negocios internacionales.

El sector industrial está demandando formación de talento humano pertinente en las áreas productivas de la región, por lo tanto, la universidad debe ajustar los diseños curriculares por ciclos y basados en competencias, fomentar la educación técnica y tecnológica para la competitividad, e indudablemente mayor investigación sobre los temas de mayor relevancia del departamento del Meta.

Igualmente, es importante destacar que se requiere mayor divulgación de los estudios realizados por parte de la universidad, de qué está pasando, los hechos más

importantes, porque si bien, se ha hecho un reconocimiento de la fortaleza investigativa en temas de acuicultura, pecuario, porcícola, cachamicultura y cultivos de cereales, no ha generado un mayor impacto en la región ni los actores representativos se enteran de los logros y proyectos desarrollados.

Es necesario pasar de una investigación de carácter estrictamente academicista a una investigación de producción, que también tenga un impacto real en el desarrollo industrial para que pueda tener algún tipo de impacto en la competitividad regional

Una de las competencias que más se resaltan de la Universidad es que es un espacio institucional de formación de talento humano que propende por garantizar que la región cuente con los profesionales idóneos que puedan hacer el aporte a la transformación de los procesos productivos regionales y que cada uno de los sectores sea competitivo.

Igualmente, es importante destacar el liderazgo que tiene la universidad en la región, por ejemplo, la participación en el Comité Universidad - Empresa – Estado, en la concreción de un proyecto que es el Centro de Desarrollo Tecnológico Agroindustrial es la apuesta de innovación a las materias primas que se produce en la región, así como la participación en la Comisión Regional de Competitividad y otros comités de relevancia a nivel departamental.

Otra de las ventajas competitivas que tiene la Unillanos es que cuenta con el 60% de la masa crítica mejor formada de toda la región, el capital humano que tiene la universidad es fundamental, concentra el 80% de los procesos de investigación.

Por lo anterior, habría que pasar de una investigación de carácter estrictamente academicista a una investigación de producción, en el orden industrial no deja de ser una investigación que transforme a comunidades, que la calidad de vida mejore y que se puedan beneficiar de esa investigación, pero que también tenga un impacto real en el desarrollo industrial para que pueda tener algún tipo de impacto en la competitividad regional.

Es importante destacar proyectos como el Centro de Desarrollo Tecnológico Agroindustrial que fortalecen mucho todo el sector productivo, también en materia de investigaciones se trata de consolidar a través del Centro de Innovación Educativa Regional (CIER), un proceso de gestión del conocimiento con la línea de los lácteos, pero también todo requiere inversión, como universidad podría aportar o generar ese valor agregado, si se invirtiera un poco más en temas de laboratorios y se ofrecieran esos servicios al sector productivo, la universidad podría ser más competitiva.

Uno de los desafíos de la región consiste en alcanzar gobiernos eficaces y transparentes que sean capaces de gestionar conjuntamente con el sector privado, la academia y la sociedad en general, un proceso de transformación productiva y prosperidad colectiva. Gran parte de los problemas analizados se relacionan con lo público y las instituciones. Igualmente, hay que trabajar la mentalidad empresarial, la creatividad y el emprendimiento para constituir una base empresarial fuerte.

La gran paradoja consiste en la subvaloración del potencial que brinda la biodiversidad y la poca investigación existente y transferida para procesos productivos.



Por esta razón, en el plan regional de competitividad del Departamento 2008 – 2032, se plantea incursionar desde ya en desarrollos biotecnológicos y tratar de incorporar procesos científicos de la frontera del conocimiento, con alianzas y cooperación científica por parte de las universidades y centros de investigación de la región. Si hablamos de una visión al año 2032, necesariamente la región deberá avanzar en las áreas que marcaran la pauta en el presente siglo, con la convergencia de la biotecnología, la nanotecnología, la infotecnología y las ciencias cognitivas.

Se necesita disponibilidad de información y conocimiento para incursionar en nuevos sistemas de producción con inyección de tecnología de última generación, igualmente, contar con el talento humano indicado y pertinente para gestionar la transformación por vía de la innovación. La competitividad radica en los empresarios, por esta razón es fundamental crear una red de apoyo para promover y gestionar el emprendimiento, acompañar y fortalecer a las empresas existentes mediante servicios empresariales y soluciones tecnológicas que permitan materializar eficiencias colectivas.

Para lo anterior, se hace necesario disponer de una dimensión internacional e intercultural, integradora de la actividad académica, científica y tecnológica en la Universidad de los Llanos con su entorno, utilizando estrategias de cooperación internacional con acciones bilaterales y multilaterales altamente competitivas y socialmente pertinentes, como generadoras de desarrollo local.

### Bibliografía

- Ackoff, Russell L. (2002). *El Paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. México: Limusa-Wiley.
- Alcántara, A. (2003). *Tendencias Mundiales en la Educación Superior: El papel de los organismos multilaterales*. Universidad Autónoma de México, <http://www.unam.mx/ceiich/educacion/alcantara.htm>
- Beltyukova, S. A. & Fox, C. M. (2002, marzo-abril). Student satisfaction as a measure of student development: Towards a universal metric. *Journal of College Student Development*.
- Blanco Guillermet, Ricardo J. & Blanco Peck, Richard. (2007). La medición de la calidad de servicios en la educación universitaria. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, num, 121-136.
- Cardoso, X. (2011). Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-230245\\_archivo\\_pdf\\_articulo\\_internacionalizacion.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-230245_archivo_pdf_articulo_internacionalizacion.pdf)
- CNA. (s.f.). Obtenido de [http://www.cna.gov.co/1741/articles-187279\\_plan\\_sectorial.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-187279_plan_sectorial.pdf)
- (DANE), D. A. (2012). *Cuentas Departamentales - Base 2005. Resultados año 2011*. Bogotá.
- Daniels, J. D. (2009). *Negocios Internacionales*. Prentice Hall.
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica: Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales*, 149-166.
- Hernández, R. A. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. Serie estudios y perspectivas, Naciones Unidas. México, 14-15.

- Jesús, S. (2003). *Cooperación e Internacionalización de las Universidades*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Klaus Esser, W. H.-S. (1996). *Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. CEPAL, 39-52.
- Malaver, F. & Vargas, M. (2004a). Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 9-51.
- Mattar V, Salim; González T, Marco and Salgado A, Luis. Análisis de las universidades colombianas de acuerdo con el ranking SCImago 2010-2012. *Rev. MVZ Cordoba* [online]. 2013, vol.18, n.1 [cited 2014-03-09], pp. 3399-3407. Available from: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0122-02682013000100019&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-02682013000100019&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 0122-0268.
- Meta, D. d. (28 de Marzo de 2015). *Competitividad departamental del Meta*. Obtenido de <http://competitividad.com.co/Meta>
- Meta, G. d. (2015). *Nuestro Departamento*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de <http://www.meta.gov.co/>
- Mejías Acosta, Agustín Alexander. Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de postgrado. *uct* [online]. 2005, vol.9, n.34 [citado 2013-10-14], pp. 81-85. Disponible en: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212005000200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212005000200004&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1316-4821.
- Méndez A. C. E. “Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales”. Limusa. 2012.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2004). *Estructura Productiva y de Comercio Exterior*. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (Enero de 2008). *Revolución Educativa: Plan Sectorial 2006 - 2010. Documento N° 8*. Obtenido de [http://www.cna.gov.co/1741/articles-187279\\_plan\\_sectorial.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-187279_plan_sectorial.pdf)

- Mundial, E. b. (s.f.). Recuperado el 6 de 10 de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS>
- Múnera, E. A. (2012). Negocios Internacionales: Evolución, consolidación e identificación de los temas que lideran el campo de investigación. *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Parra-Peña, J. C. (2010). Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia, 2009. Bogotá, D.C.: Publicación de las Naciones Unidas.
- Patiño, M. J. (4 de Junio de 2008). Un sistema educativo con pertinencia y calidad. *El Tiempo*.
- Peck, R. J. (2007). Cuaderno de Investigación en la Educación, número 22 (2007). Obtenido de <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/22/07.html>
- Perdomo, J., González, J. &Galende, J. (2004). The intervening effect of business innovation capability on the relationship between total quality management and technological innovation. *International Journal of Production Research*, 47(18), 87-97.
- Perrenoud, Philippe (2008). “Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?”. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*.
- Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (23 de Enero de 2012). *Competitive strategy*. Obtenido de <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>.
- Sánchez, D. V. (31 de Mayo de 2008). Obtenido de [https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion\\_Publica\\_Territorial/PLAN\\_DESARROLLO\\_META\\_\\_2008\\_2011.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion_Publica_Territorial/PLAN_DESARROLLO_META__2008_2011.pdf)

Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J., & Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction. *Construction Management and Economics*. 21(6), 603-612.

Seibold Jorge R. (2000) ¿Equidad en la educación? Calidad integral en educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, N° 23, agosto. <http://www.rieoei.org/rie23a07.htm>

Sevilla, D. C. (2007). La competitividad en el desarrollo empresarial.

Tobón, S. P. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México, D.F: Pearson.

**ANEXO A. Cuestionario.**

¿Cómo está conformada la estructura organizacional, académica y comunicacional de la Unillanos?

¿Cómo aporta la Unillanos al fortalecimiento del sector industrial del departamento del Meta?

¿Qué importancia da a la competitividad como herramienta de desarrollo regional en la educación superior?

¿Considera que los objetivos misionales de la Unillanos están acordes con las necesidades actuales del entorno regional e internacional?

¿Cuáles son las competencias institucionales que tiene la Unillanos para estar a la vanguardia de los procesos de internacionalización de la educación superior y vía esta, al sector productivo?

¿Cuáles son los programas académicos de mayor aporte al sector industrial del departamento del Meta?

¿Qué tipos de estrategias ha implementado la Universidad para el desarrollo de competencias en un mundo cambiante enfocado hacia la competitividad?

¿Cuál ha sido el impacto de las estrategias institucionales de la Unillanos para el fortalecimiento de la competitividad regional?

¿Qué ventajas competitivas tiene la Unillanos frente a las universidades de la región?

¿Cuál ha sido el impacto del desarrollo investigativo y de proyección social de la Unillanos en la región?