

CONTENIDO

Análisis cuantitativo de la satisfacción en el trabajo de contadores públicos en el sector privado en Bogotá.

Ángel David Roncancio García - David Andrés Camargo Mayorga - Octavio Cardona García.... 12

Análisis externo de factores determinantes de competitividad: sector salud en Boyacá, utilizando el diamante de Porter.

Ricardo Elías Célis Parra - Diego Andrés Reyes Ramírez - Mg. Jorge Enrique Romero Muñoz.. 32

Empresarios del sector privado de la construcción dentro del proceso de urbanización en el municipio de Tunja, 1974 – 2014.

Rhene Alberto Moreno Mojica - Roger Helberth Rodríguez Forero - Juan Carlos López Díez 52

Bioregionalismo y gestión ambiental. El caso colombiano.

Iván Enrique Sanabria Pérez..... 70

Análisis de la competitividad del sector agrícola de los municipios de Arbeláez y San Bernardo.

Chelsea Joyce Espinosa Ariza - Yessica Paola Camacho Díaz - Félix Gregorio Rojas Bohórquez 95

Uso de la fuerza policial: ¿efectividad o abuso?.

Marisol Salazar Fernández - William Paniagua Granada

Jorge Arturo Contreras Romero - Sandra Elvira Mejía Ulloa

Emerson Restrepo Piedrahita..... 109

Estado del sistema pensional Colombiano.

Héctor Alfonso Martínez Avella - Julian Augusto Casas Herrera 139

El papel del sector financiero colombiano en el marco de la responsabilidad social.

Luz Adriana Forero Robayo..... 161

Diagnóstico destino turístico occidente de Boyacá.

Diana Cristina Rodríguez Moreno - Víctor Manuel Piracoca Acevedo..... 186

Análisis externo de factores determinantes de competitividad: sector salud en Boyacá, utilizando el diamante de Porter¹

External analysis of determinant factors of competitiveness: Health Sector in Boyaca, using Porter's Diamond

Analyse externe des facteurs déterminants dans la compétitivité au travail: secteur santé, à Boyacá, en utilisant le diamant de Porter

Fecha de recepción: 3 de Septiembre de 2016

Fecha de aprobación: 30 de Mayo de 2017

**Ricardo Elias Célis Parra² - Diego Andrés Reyes Ramírez³
Mg. Jorge Enrique Romero Muñoz⁴**

Resumen

Con este artículo, se logró realizar una caracterización externa del sector salud en el departamento de Boyacá, utilizando la herramienta del diamante de Porter; con el fin de analizar el entorno competitivo de la región, con el cual se integran e interactúan cuatro elementos: condiciones de la demanda, factores de producción o servicio, sectores conexos y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, que determinan la formación y competitividad de los agrupamientos de sectores conectados para poder lograr el éxito del sector de la salud, o de las empresas que están en este renglón de la economía, para lo cual se contó con información documental y entrevistas realizadas a gerentes de empresas del sector salud; una de las

conclusiones es que el problema del sector salud no es financiero, ya que existen recursos en el sistema, pero que desafortunadamente las malas prácticas como la corrupción y demora en los pagos a las IPS por parte de las Entidades Promotoras de Salud; dejan evidenciar que el problema radica en una inadecuada gestión financiera, que está impactando en la calidad de la prestación del servicio y la competitividad del sector.

Palabras Claves:

Diamante Porter, competitividad, Sector Salud, finanzas y Gestión.

Abstract

It was possible to make an external characterization of the health sector in the

Para citar este artículo: Célis-Parra, R.E. Reyes-Ramírez, D.A. Romero-Muñoz, J.E. (2017). "Análisis externo de factores determinantes de competitividad: sector salud en Boyacá, utilizando el diamante de Porter". In *Vestigium Ire*. Vol. 11-1, p.p 32-51.



1 Este Artículo, es parte del diagnóstico del proceso de desarrollo del trabajo de grado de la Maestría de Administración de Organizaciones de la UPTC. Grupo de Investigación en finanzas y economía financiera EUGENE FAMA. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

2 Contador Público egresado de la UPTC y Candidato a Maestría de Administración de Organizaciones. Correo electrónico: ricardo.celis@uptc.edu.co. Tunja – Colombia.

3 Administrador de Empresas de la Universidad de Boyacá, Especialista en Finanzas de la UPTC y Candidato a Maestría de Administración de Organizaciones. Correo electrónico: diegoareyesr@gmail.com. Tunja – Colombia.

4 Administrador de Empresas y Especialista en Finanzas de la UPTC y Mg. De la Universidad Externado de Colombia, Docente Universitario de la UPTC. Correo electrónico: jenromu@hotmail.com. Tunja – Colombia

Department of Boyacá. The Porter's diamond was used to analyze the competitive environment of the Region. Four elements are integrated and interacted: conditions of the demand; factors of production or service; related and support sectors; strategy, structure and competition of the company. These determine the competitiveness of the connection of sector cluster to be able to be successful in the health sector or the Companies which are in this row of Economy. For this, the documental information and interviews done to managers of Companies of the health sector was important. One of the conclusions is that the Health sector has not got any financial problem because there are resources in the system, but corruption and delays in payments from the side of Health Promotion Organization is something that has to be taken into account. It means that there is an inappropriate finance management which affects dramatically the quality assurance service.

Key Words:

Diamond Porter competitiveness, Health Sector, finance, management

Résumé

Dans cet article, on a réussi à caractériser de manière externe le secteur de la santé au département de Boyacá en utilisant comme outil le diamant de Porter, dans le dessein d'analyser l'environnement compétitif de la région en interaction avec quatre éléments: conditions de la demande, facteurs de production ou de service, secteurs associés et d'appui; stratégie, structure et rivalité de

l'entreprise. Cette interaction détermine la création et le regroupement des secteurs connectés, condition indispensable pour la réussite des entreprises appartenant à la santé. Pour ce faire, on a compté avec de l'information documentaire ainsi qu'avec des interviews aux directeurs des entreprises du secteur. La conclusion que l'on a pu en tirer ce qu'il ne s'agit pas d'un problème financier, mais de corruption et de retard dans les paiements, de la part des entreprises de promotion de la santé aux institutions qui dispensent les soins. Voici une vérité qui ne peut pas être cachée: la mauvaise gestion financière nuit à la qualité des services ainsi qu'à son niveau de compétitivité.

Mots clé:

Diamant de Porter, compétitivité, secteur santé, finances, gestion.

Introducción

La Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 49, establece que: "La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud". En ese sentido, la salud es un derecho fundamental.

A su vez, la resolución 518 de 2015 en sus considerandos, señala que, "para darle cumplimiento a este derecho, el Estado tiene la función de organizar, dirigir y reglamentar la prestación del servicio de salud a sus habitantes"; esto, lo hace a través de entidades públicas como las Empresas Sociales del Estado Hospitalarias (ESE), y, de empresas privadas como las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS).

El Estado le transfiere su responsabilidad a terceros (ESE, IPS y EPS), para cumplir con lo que le demanda la Carta Política, pero ésta prestación del servicio no puede ser de mala calidad y el estado debe velar porque el servicio sea prestado con la mejor calidad. El objetivo de la investigación es responder por medio de la herramienta de Porter si el sector salud en Boyacá es competitivo.

Para ello, se emplea un método de investigación de tipo descriptivo, se busca caracterizar la realidad del sector de la salud en el departamento de Boyacá, utilizando la herramienta en gestión del diamante desarrollado por (Porter, 1990); por lo cual, se analizan cada uno de los factores del diamante de la competitividad, con respecto al sector externo de la salud en general.

La información utilizada, fue en su mayoría documental; además, se soportó en entrevistas a profundidad realizadas a gerentes de las entidades hospitalarias. Las fuentes de información oficiales que se tuvieron en cuenta para analizar cada uno de los factores del diamante de la competitividad, fueron: el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la Presidencia de la República, la Secretaría de Salud departamental de Boyacá, el Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, la Contraloría General de Boyacá y la Superintendencia de Salud.

De acuerdo con Santos, García y Chicaíza (2016):

“Los cuantiosos recursos que han sido capitalizados para el sector y el superávit que registraron los fondos departamentales de salud en los últimos años, sugieren que ya no se trata de una crisis financiera, sino de una crisis de gestión y de confianza en la institucionalidad del sistema, que ha generado problemas de eficiencias con implicaciones sobre la prestación de los servicios de salud”. (pp. 199-200)

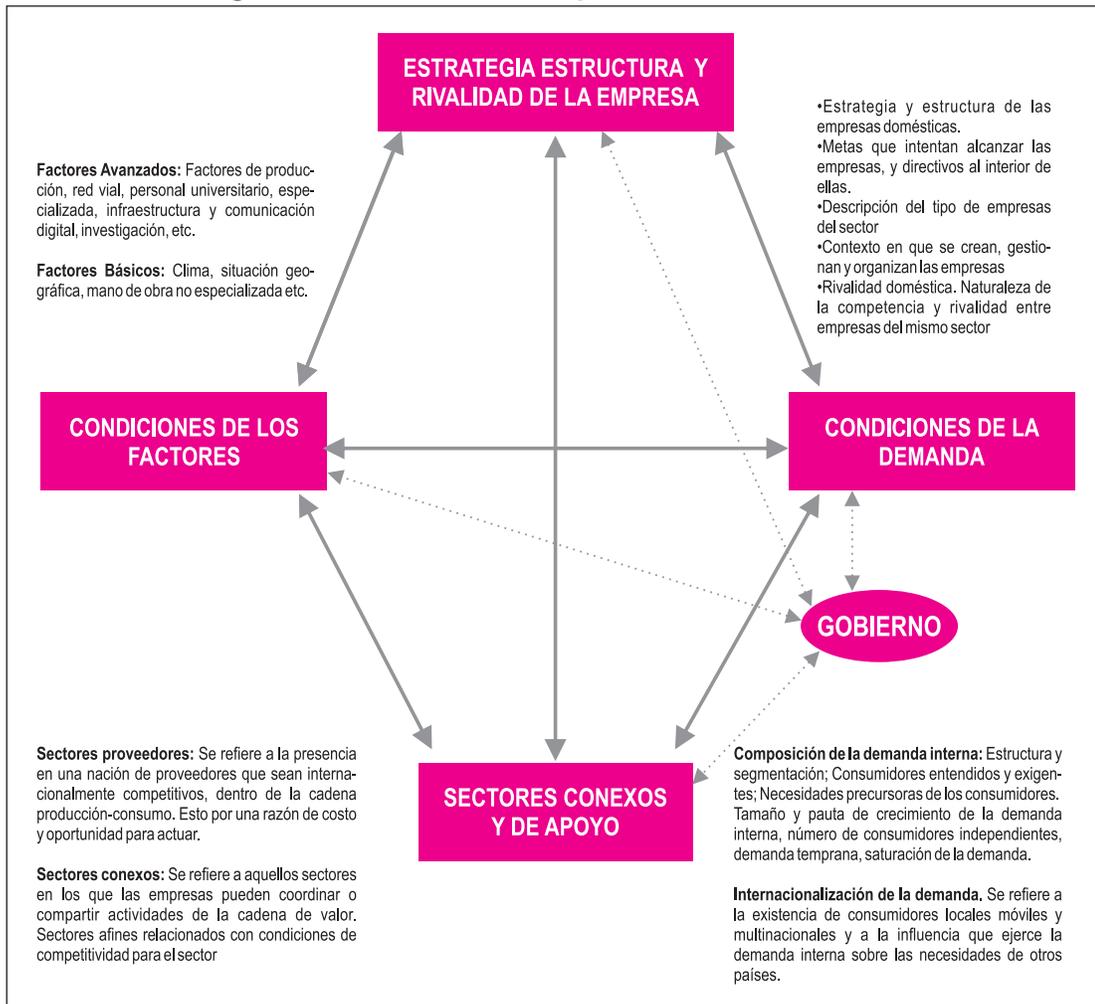
Es necesario conocer las organizaciones y diseñar e implementar estrategias que fortalezcan la gestión de los gerentes y sus equipos en las entidades territoriales. Para Sanz (2013) “En el caso del hospital privado, la estrategia financiera es vital para asegurar el crecimiento sostenido.”

Teniendo en cuenta los planteamientos de los gerentes entrevistados y al analizar las cifras de su información financiera, no se le puede dar más prelación al resultado del ejercicio que al resultado social en las IPS públicas, dado que la diferencia entre éstas y las clínicas privadas, es el lucro; pero sí es necesario saber administrar este tipo de entidades.

Para poder responder al objetivo planteado y conocer si el sector salud en Boyacá es competitivo, se emplea el Diamante de Porter, el cual es una herramienta de análisis externo del entorno competitivo de una región, tiene cuatro elementos; condiciones de la demanda, factores de producción, sectores conexos y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, que establecen la competitividad de los sectores ligados, para lograr el éxito en el acceso a mercados en una región establecida.



Figura 1: Diamante de la Competitividad Michael Porter



Fuente: Porter, M. (1990) *¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?*

Metodología

La metodología utilizada es de tipo descriptivo, la cual, permitió identificar y describir los componentes y características externas del sector salud en el departamento de Boyacá. Los instrumentos utilizados para la recolección de la información son: entrevista a algunos gerentes e información documental. Para realizar el análisis de la información cualitativa (entrevistas a profundidad e información documental).

Población, muestra e instrumentos de recolección

POBLACIÓN: Las ESE Hospitalarias en Boyacá son 127, de las cuales 116 son de nivel I de complejidad, 10 de nivel II y 1 de nivel III. De acuerdo con la Resolución 1893 de 2015, las de nivel I, que están catalogadas en riesgo bajo, medio o alto son 27, de esas 27 se seleccionan por conveniencia 6 empresas de nivel I, que son las instituciones objeto de estudio.

Muestra

Para efectos de esta investigación, se seleccionará por conveniencia 6 ESES Hospitalarias del departamento de Boyacá de nivel I, que se encuentren clasificadas como riesgo bajo, medio y alto, de acuerdo con la Resolución 1893 de 2015, expedida por el

Ministerio de Salud, por la cual se categoriza el riesgo en las entidades territoriales.

Para el análisis de la información documental, se analizó la información necesaria del sector de salud.

Fuentes de información

Las fuentes fueron de dos tipos: *Primarias:* entrevistas a profundidad aplicadas a gerentes. *Secundarias:* análisis documental

Resultados

Para conocer y analizar las condiciones del entorno, que intervienen en las dinámicas competitivas externas del sector salud en el departamento de Boyacá, es necesario conocer algunos datos de su importancia económica nacional y regional; y luego, profundizar en el análisis de las condiciones competitivas sectoriales, que han sido analizadas con la aplicación del diamante de competitividad planteado por (Porter, 1990).

Aspectos macroeconómicos del sector salud colombiano

Durante los últimos años, se ha incrementado el sector de la salud en el país. Este no ha tenido un incremento importante, por el contrario, se ha disminuido entre los años 2014 y 2009.

Tabla 1: Gasto en salud como porcentaje del PIB

PIB	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gasto en Salud (%del PIB)	7,0	6,8	6,6	6,9	6,8	7,2

Fuente: elaboración propia con datos del (Banco Mundial, 2015)

El gasto total en salud es la suma del gasto público y privado. Abarca la prestación de servicios (preventivos y curativos), las actividades de planificación familiar, nutrición

y la asistencia de emergencia designadas para la salud, pero no incluye el suministro de agua y servicios sanitarios. (Banco Mundial, 2015, p. 1)

Determinantes y componentes de la herramienta del Diamante de Porter.

En los siguientes apartados se analizan los determinantes y componentes del diamante de Porter, para el sector de salud del departamento de Boyacá.

Condiciones de los Factores

Recurso humano

De acuerdo con la Secretaría de Salud de Boyacá (2013):

“Para el departamento de Boyacá con corte a 30 de Diciembre se encontraron en el Registro de Prestadores de Servicios un total de 1.344 prestadores inscritos el mayor número correspondió a profesional independiente con 804, seguido de IPS con 496 prestadores, con objeto social diferente a la prestación de los servicios de salud 35 y transporte especial de pacientes nueve”. (p. 1)

Todas las personas profesionales, tecnólogos, técnicos y empresas que presten servicios de salud están obligadas a inscribirse ante la Secretaría de Salud departamental. Las anteriores cifras, deja ver que la mayoría de profesionales como odontólogos, psicólogos, terapeutas respiratorios, terapeutas físicos se dedican a la prestación de servicios independientes, mientras que otros tienen empresas (IPS, clínicas, centros de rehabilitación, entre otras).

Profesional universitario y técnico

Boyacá cuenta con Instituciones de Educación Superior como la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y la Universidad de Boyacá, en donde se ofertan programas como medicina, enfermería, psicología, instrumentación quirúrgica, terapia respiratoria, entre otras. También cuenta con instituciones técnicas como el Instituto Técnico de Colombia, Cotel, Instituto Cenis, Uniten, Iteandes con programas como Auxiliar de enfermería, Seguridad Ocupacional y Regente en farmacia.

De acuerdo con el Diario El Tiempo (2004):

Llama la atención esta tendencia -en aumento- de las preferencias de los jóvenes boyacenses por la medicina y enfermería, especialmente cuando el sector es uno de los más afectados por la falta de recursos, oferta laboral, liquidación y cierre de las entidades hospitalarias. (párr. 4)

Se encuentra que existe el talento humano calificado (médicos, enfermeras, psicólogos, auxiliares de enfermería, terapeutas), cada vez se están formando más estudiantes en el área de salud, prueba de ello la situación que se presenta en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (ver tabla 2).

Tabla 2: Información de egresados programas de ciencias de la salud UPTC*

Pregrado	No. De Estudiantes	No. De Graduados
Enfermería	356	42
Psicología	847	50
Medicina	1044	78
Postgrados		
Especialización en salud ocupacional y protección de riesgos laborales	124	91

**Información correspondientes al I y II semestre de 2015. Fecha última actualización: 17 de marzo de 2016
Fuente: elaboración propia con datos de la (Decanatura de la Facultad de Ciencias de la Salud de la UPTC, 2016):*

En la Tabla 2, se puede observar y respaldar el informe realizado por el diario El Tiempo, el cual afirma que, independientemente la presunta crisis que presenta el sector salud, los jóvenes y futuros profesionales ven una oportunidad de desarrollo competitivo y productivo a mediano plazo, con la premisa de que siempre la población va a tener la necesidad de salud.

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2015), se matricularon al programa de medicina 1050 estudiantes y al de enfermería 398 de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; en la Universidad de Boyacá reporto los siguientes datos: Medicina 1379 estudiantes, enfermería 551, bacteriología 402, fisioterapia 411, terapia respiratoria 220, instrumentación quirúrgica 178; y de los programas de especialización en Epidemiología 40 y Especialización en calidad y seguridad de laboratorio clínicos 18 estudiantes.

Son muchos los estudiantes que ingresan a programas académicos de salud, pero basándose en la información registrada en el Sistema para la Prevención y de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior -SPADIES- (2014), “la tasa de deserción en la universidad para el año 2013 fue de 10.4% y la meta del plan de desarrollo Prosperidad para Todos es reducirla al 9%”, es decir, no todos los que se matriculan, se gradúan al cabo de los cinco años.

Para los entrevistados, existen ciudades como Tunja, Duitama y Sogamoso que cuentan con muy buenas instituciones educativas técnicas y de educación superior, donde egresan buenos profesionales en la parte de la salud; pero consideran

que es necesario durante su formación trabajar más el tema de gestión financiera, ya que esto permitirá a los profesionales que se vayan a desempeñar en el área administrativa de cualquier organización del sector salud llegar con un alto valor agregado y proponer soluciones en particular.

Una de las falencias que presentan las instituciones de educación superior, es la oferta de posgrados más variada en las facultades de salud, dado que solo se cuenta con 2 programas junto con las diferentes IPS que están llegando al departamento y están prestando nuevos servicios especializados como patología, cardiología, genética, oncología, medicina del deporte. Se hace relevante iniciar a ofrecer posgrados en estas áreas.

Infraestructura

Infraestructura física

La geografía y extensión territorial del departamento, ha conllevado a la generación de un sistema de carreteras a lo largo y ancho, con un cubrimiento del 90%, lo que permite que el 100% de los municipios tenga conectividad, al igual que sus zonas rurales. Posee una longitud de más de 17.000 Km., con diversas características en su operación y manejo, siendo muy bajo el porcentaje que posee unas especificaciones apropiadas.

Según el Ministerio de Salud Nacional, actualmente existen 127 instituciones, agrupadas en 22 Empresas Sociales del Estado (ESE) Hospitales, 2 Hospitales, 84 Empresas Sociales del Estado (ESE) Centros de salud, 2 Unidades Administrativas Especiales de Salud, 14 Puestos y Centros de salud que dependen administrativamente de la Empresa Social del Estado de su área de influencia.



En el sector privado, de acuerdo con la Superintendencia de Salud (2016), Boyacá cuenta con 207 establecimientos que prestan servicios en salud rehabilitación oral, unidades de apoyo diagnóstico en el área de la patología, cardiología, gastroenterología, pediatría, medicina alternativa, entre otros. La mayoría se localizan

en las ciudades de Tunja, Duitama, Paipa, Sogamoso, Chiquinquirá y Puerto Boyacá.

Según cifras compiladas por la Cámara de Comercio de Tunja (2014), se crearon, renovaron y liquidaron organizaciones sector salud del periodo comprendido entre el año 2010 al año 2014 en el sector salud así:

Tabla 3: Información de Creación, Renovación y Cancelaciones Registro Mercantil

Trámite	2010	2011	2012	2013	2014
Creación	466	343	873	452	392
Renovación	1551	1584	1660	2249	1672
Cancelaciones	253	960	235	235	153

Fuente: elaboración propia con datos de la Cámara de Comercio de Tunja 2014

De acuerdo con la Tabla 3, se puede observar que son más las empresas del sector salud que se están creando, que las en estado de liquidación, de profesionales de la salud, egresados de instituciones de educación superior.

Las organizaciones privadas como públicas, están influenciadas con factores externos que afectan su vida y desarrollo, como: una ley, una política o el mercado. Variables externas que no se pueden controlar directamente y ponen en riesgo el futuro de la empresa. Es relevante que en el proceso de planificación estratégica, se debe ser consciente de los aspectos de medio ambiente que impactan en la organización, principalmente las que afecten el futuro como la tecnología, ecología, economía, industria, sociedad y política.

Al respecto, la Gobernación de Boyacá (2010) establece que:

La dotación tecnológica y física de la red pública es deficitaria en todos los niveles. La atención en urgencias se ve afectada por la

escasez de consultorios equipados para tal fin, pues solo hay 0.047 por cada 1.000 habitantes. En cuanto a capacidad instalada en otros servicios, en el caso de camas hospitalarias se tienen 1,23 camas por cada 1.000 habitantes, 0,042 salas de cirugía por cada 1.000 habitantes y se cuenta con 62 salas de parto habilitadas. (p. 23)

Según lo anterior, se ve afectada la calidad de la prestación del servicio de las IPS, cuando no se cuentan con los elementos necesarios para prestar el servicio. De acuerdo con los entrevistados, se puede contar con muy buenos médicos, pero si la organización no cuenta con los equipos e insumos para prestar el servicio por falta de recursos, gestión en el pago de recursos por parte de las Eps o haber gestionado recursos adicionales, quienes terminan siendo los perjudicados son los usuarios.

Según informe de la (Secretaría de Salud de Boyacá, 2013):

Para el departamento de Boyacá durante el año 2013 la capacidad instalada del número de camas mostró la siguiente distribución en

frecuencias absolutas, el mayor número de camas correspondió a Adultos con 443 en la red pública y 246 en la privada, seguido de camas pediátricas con 160 en la red pública y 59 en la privada, el tercer lugar lo ocupó las camas para obstetricia con 151 en la red pública y 55 en la privada. (p. 20)

La anterior distribución de camas es muy deficiente, ya que si se divide su número en las IPS de la red pública, da como resultado de 3 y media por empresa, para un departamento con tantas necesidades y en donde el área de urgencias de los hospitales permanece llena.

Infraestructura administrativa

En el departamento de Boyacá, el sector salud se vincula a los programas y políticas nacionales a través de la Gobernación de Boyacá, plasmados en el Plan Departamental de Desarrollo; la estrategia la despliega la Secretaría de salud. Todos los prestadores de servicios de salud privados, están obligados a inscribirse a la Secretaría de Salud y vigilados por la Superintendencia de Salud.

Con respecto al papel de la Superintendencia, el 100% de los entrevistados opinan que la Supersalud, tiene que ser más exigente con las EPS, sobretodo, en el tema de acuerdos de pago con las IPS, teniendo en cuenta que al no hacerlo les afecta las finanzas y compromisos pactados.

De acuerdo con el Plan Departamental de Desarrollo 2012- 2015 el objetivo del eje estratégico del modelo preventivo en salud es:

Mejorar las condiciones de salud de la población mediante la gestión integral del riesgo, respondiendo de manera diferenciada a las necesidades y expectativas en salud de la colectividad y las personas bajo criterios de equidad, igualdad, y justicia social, fortaleciendo las competencias de los actores del

sistema general de seguridad social, con una meta de garantizar el aseguramiento de la población más pobre y vulnerable de cada uno de los 123 municipios del departamento. (Gobernación de Boyacá, 2012, p. 124)

Sin embargo, la meta del 100% del plan de desarrollo del ex gobernador no se cumple, ya que de acuerdo con las cifras reportadas en el BDUA del Fosyga (2016), tan solo el 85.20% de toda la población del departamento se encuentra afiliada.

Infraestructura tecnológica

Según informe de la Secretaría de Salud (2013): *“La dotación tecnológica y física de la red pública, es deficitaria en todos los niveles. La atención en urgencias se ve afectada por la escasez de consultorios equipados para tal fin, pues solo hay 0.047 por cada 1.000 habitantes. En cuanto a la capacidad instalada en otros servicios, en el caso de camas hospitalarias, se tienen 1,23 camas por cada 1.000 habitantes, 0,042 salas de cirugía por cada 1.000 habitantes y se cuenta con 62 salas de parto habilitadas”.*

Al comparar el dato de camas por cada mil habitantes con datos del Banco Mundial (2005), se encuentra que en Alemania es de 8.4; Argentina es de 4.0; Brasil es de 2.4; Chile es de 2.3; Cuba es de 4.9; Uruguay es de 2.4; Colombia está en 1.2; esto muestra que hay que utilizar los recursos de la salud para equipar la red pública con camas, insumos y tecnología y no para desviar los recursos en otras cosas que no sea la mejora de la infraestructura de la salud.

Concerniente al tema de investigación, el departamento de Boyacá, a través de la Secretaría de Salud, dispone del Laboratorio de Salud Pública, el cual, se encarga del desarrollo de las acciones técnico administrativas realizadas en atención

a las personas y el medio ambiente, con propósitos de vigilancia en salud pública, vigilancia y control sanitario, gestión de la calidad e investigación.

Por otra parte, y en cuanto a la capacidad resolutive de los prestadores el departamento ha avanzado en el número de servicios ofrecidos, con esfuerzos no sólo del sector público sino privado, que se ven reflejados en la implementación de nuevos servicios diagnósticos: TAC, Resonancia Nuclear Magnética, procedimientos endoscópicos, así como en el fortalecimiento de las unidades de cuidado intensivo adulto y neonatal y la creación de los servicios de cuidado intensivo pediátrico. Igualmente se empiezan a prestar servicios de diagnóstico y procedimientos de cirugía cardiovascular. Estos avances han mejorado la oportunidad en la atención y evitan el desplazamiento de los usuarios hacia otras ciudades del país. La prestación de los servicios de salud en la modalidad de telemedicina empieza a implementarse inicialmente con la participación de 21 entidades públicas de todas las regiones del departamento. (Gobernación de Boyacá, 2010, p. 24)

Aún queda por avanzar en la implementación de servicios de cuidado intensivo pediátrico, manejo de paciente cardiovascular crítico, atención integral del cáncer y hemato-oncología; servicios que se prestan pero son remitidos fuera del departamento y que se hacen necesarios para garantizar la integralidad de la atención de la población en Boyacá.

Factores avanzados

Recursos naturales (condiciones climáticas)

El departamento de Boyacá está situado en la región Andina, en el centro-oriente del país. La cordillera Oriental lo atraviesa de sur a norte. Limita por el norte con los

departamentos de Santander y Norte de Santander, y con la República de Venezuela; por el este, con los departamentos de Arauca y Casanare; por el sur, con Meta y Cundinamarca; y por el oeste con Cundinamarca, Antioquia y Caldas.

El departamento de Boyacá tiene una extensión territorial de 23.189 km² distribuida de la siguiente manera: un 55,3% (702.696 habitantes) se encuentran ubicados en el área urbana y el 44,7% (568.437 habitantes) en el área rural. 20 municipios tienen más del 50% de su población en el área urbana y se destaca que Duitama y Tunja tienen más del 90% de su población ubicada en esta misma área. En cuanto a la ubicación rural, 103 municipios tienen más del 50% de su población en esta área y los municipios con más del 90% de población en el área rural son Tutazá, Sotaquirá, Boyacá, Cómbita, Caldas, Saboyá, Chíquiza.

Boyacá está dividido para la Gestión Territorial en 123 municipios, los cuales se agrupan en 13 provincias: Sugamuxi, Tundama, Valderrama, Norte, Gutiérrez, Centro, Neira, Oriente, Lengupá, Ricaurte, Márquez, Occidente y La Libertad; el distrito fronterizo de Cubará y la zona de manejo especial de Puerto Boyacá.

La sabana Cundiboyacense, es caracterizada por sus extensos cultivos de papa y de acuerdo con Angel, Giraldo, & Pardo (2004) “las mayores tasas de mortalidad para Cáncer de esófago y estómago se presentan en el altiplano Cundiboyacense y de Cáncer gástrico” (p. 19), debido a la utilización de fungicidas, plaguicidas, pesticidas, entre otras sustancias tóxicas.

En el corredor industrial de Sogamoso:

“Se encontró que las principales causas de mortalidad, fueron atribuidas a problemas de cáncer con un 20.8%, riñones 10.9% y problemas pulmonares con 9.3%, siendo la primera controversialmente asociada también a factores externo de ambientes no sanos y la última atribuida principalmente a la contaminación ocupacional (calidad del aire)”. (Zambrano & Gómez, 2010, p. 46)

De ahí se infiere que el sector salud, en el departamento, es atractivo para empresas foráneas tanto privadas como públicas que estén interesadas en la prestación del servicio de diagnóstico dado que brindarían una solución a los pacientes que padecen estas patologías, y más aún, cuando el servicio es especializado. Así mismo,

éste cuenta con una desventaja y es la cercanía a la capital del país (139,6 kms), donde se concentra la mayor parte de la demanda de servicios especializados en salud, lo que ocasiona la fuga de recursos de Boyacá para Bogotá.

Docencia e investigación

El departamento cuenta con instituciones de educación superior, técnicas y tecnológicas, donde se ofertan programas en el área de salud. La investigación en salud la realizan grupos de investigación de las universidades como la UPTC y la Universidad de Boyacá, que cuenta con una buena infraestructura y calidad académica (ver Tablas 4 y 5).

Tabla 4: Grupos de investigación UPTC

Grupo de investigación	Categoría
Química Medicinal	Categ. Colciencias D -2010 COL0055503
Geografía y Ordenamiento Territorial	Categ. Colciencias B -2004 COL0022333
Clínica y Salud	Categ. Colciencias D -2010 COL0042336
Salud Trabajo y Calidad de Vida	Categ. Colciencias D -2010 COL0073959
Educación Rural	Categ. Colciencias D -2010 COL0020052
Salud Pública	Categ. Colciencias A -2010 COL0006115
Exclusiones y Resistencias en el Cuidado de la Salud	Categ. Colciencias B -2010 COL0003659
Desarrollo Humano, Cognición y Educación	Categ. Colciencias C -2010 COL0058336
Psicología Clínica y de la Salud	Categ. Colciencias C -2010 COL0049794
Municipio Saludable por la Paz	Categ. Colciencias D -2010 COL0017718
Historia de la Salud en Boyacá	Categ. Colciencias B -2010 COL0011714

Fuente: elaboración propia con datos de la (Dirección de Investigaciones de la UPTC, 2016)

Tabla 5: Grupos de investigación de la Universidad de Boyacá

Bioanálisis Enfermedades infecciosas	GRIBAC - Grupo de investigación del programa de Bacteriología y Laboratorio Clínico
Prevención de los riesgos y daños en salud Promoción de la salud y calidad de vida. Gestión del conocimiento	HYGEA - Salud Pública
Intervención en fisioterapia Administración y gestión en fisioterapia	CORPS - Cuerpo y movimiento
Tabaquismo Cuidado crítico Condiciones cardiorrespiratorias crónicas	OXIGENAR
Aseguramiento de la calidad en los procesos y servicios de salud Proyección social con intervención, acción y participación a la comunidad	INDIQ - Instrumentación Quirúrgica
Bioética y Fisioterapia Educación Estrategias y didácticas para la enseñanza- aprendizaje de la morfología y la fisiología humana	Bioética y Educación en Salud

Fuente: elaboración propia con datos de la (Dirección de Investigación de la Universidad de Boyacá, 2016)

Red vial

La infraestructura cuenta con dos carreteras troncales que cruzan el departamento: la Troncal Central que conecta a Bogotá con Chiquinquirá y Saboyá, y sigue hacia el norte al departamento de Santander; y, la Troncal Central del Norte, la cual, desde la autopista del norte en Bogotá, entra al departamento de Boyacá pasando por los municipios de Ventaquemada, Tunja, Paipa, Duitama y Soatá, siguiendo hacia el departamento de Santander (una variante de esta ruta se desvía en Duitama a Sogamoso).

A su vez, se cuentan dos carreteras transversales que cruzan el departamento: la transversal del Carare, que une a Tunja con Barbosa (Santander) pasando por

Arcabuco, y la transversal Puerto Boyacá – Monterrey; y, la ruta nacional Tunja, Sutamarchán, Chiquinquirá, Otanche y Puerto Boyacá. Otras carreteras regionales menos desarrolladas son: Tunja y Ramiriquí; Belén y Soacha; Arcabuco, Villa de Leyva y Sáchica; la circular entre Sogamoso, Aquitania, Tota e Iza (bordeando la laguna de Tota); y, la conexión Sogamoso, Pesca, Toca, Soracá y Tunja.

Para los entrevistados, aunque las vías nacionales están en óptimas condiciones; las vías a algunos municipios y a la mayoría de veredas se encuentran en precarias condiciones, lo que encarece el costo del servicio y ocasiona gastos adicionales para las IPS, ya que hay que realizar mantenimiento más seguido a las ambulancias.

Condiciones de la demanda

De acuerdo con el (DANE, 2016), el departamento está conformado por 123 municipios con una población total proyectada a

2016 de 1.278.061 habitantes. Su capital Tunja, donde se concentra la mayor población con 191.878 habitantes, seguida por Duitama con 113.105 y Sogamoso con 112.790.

Tabla 6: Cobertura de aseguramiento del departamento*

Población DANE 2016	Afiliados régimen contributivo	Afiliados régimen de excepción	Afiliados régimen subsidiado	Total afiliados	% cobertura de afiliación
1.278.061	435.428	15	653.421	1.088.864	
% de Afiliación	39.99%	0,001%	60.01%	100%	85.20%

*Corte a 25 de junio de 2016

Fuente: MSPS/Estadísticas Publicadas página web

De acuerdo con el Ministerio de Salud y protección Social (2016), la afiliación a los regímenes subsidiado, contributivo y de excepción del departamento de Boyacá asciende a 1.088.864. Frente al total de la población reportada por el DANE de 1.278.061 habitantes para el año 2016, representa el 85.20% de población afiliada; esta cifra muestra el incumpliendo con las metas planteadas en el Plan de Desarrollo ¡Boyacá se atreve!, que se encontraba en el 100%.

La demanda de cada IPS son los habitantes del municipio pertenecientes al Régimen Subsidiado de sus municipios. Por ejemplo en un municipio hay 3.700 habitantes, de

los cuales 2550 están en el régimen subsidiado pertenecientes a Comparta, 1.100 del régimen subsidiado de Comfamiliar y 50 habitantes pertenecen al régimen contributivo. La demanda para la IPS del municipio serán los 3650 habitantes, siempre y cuando firme los contratos con Comfamiliar y Comparta para que a los usuarios les preste los servicios en la IPS.

Por otra parte, la demanda para las EPS, está dada por los habitantes de los municipios que cotizan seguridad social y que de acuerdo a su portafolio de servicios, logren cautivar al cliente para afiliarlo a la misma.

Tabla 7: Afiliados por régimen año 2010 – 2016*

Año	Afiliados subsidiado	Afiliados contributivo	Afiliados excepción
2010	2,759,643	380,826	16415
2011	702,397	409,670	17396
2012	694,735	408,639	17265
2013	678,252	409,639	16
2014	657,898	425,265	15
2015	662,004	434,808	0
2016	653,421	435,428	15

*Corte a 28 de Junio de 2016

Fuente: FOSYGA Publicadas página web

En la Tabla 7, se puede apreciar cómo año a año la demanda (afiliados al régimen subsidiado) han disminuido; teniendo como consecuencia un menor valor de ingresos a las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS). Por su parte, los afiliados al régimen contributivo cada han aumentado.

En consecuencia, en las IPS el flujo de caja disminuye dificultando cumplir con sus compromisos. Es importante mencionar que, las disminuciones y/o aumentos de los afiliados en los regímenes se dan por los siguientes casos:

- Los jóvenes que se gradúan del colegio y que se encuentran en el régimen subsidiado ingresan a trabajar e inician a cotizar al sistema.
- Depuración de la base de datos: afiliados que se encontraban en el régimen subsidiado pero que cuentan con suficientes recursos económicos.
- Personas que se encuentran en el régimen subsidiado y se pasan temporalmente al contributivo por una consecución de trabajo formal.

Para los entrevistados, el principal problema de ingresos de las IPS de primer nivel son las de los municipios que tienen una población inferior a los 4.000 usuarios, ya que el punto de equilibrio está entre 4.500 y 4.800 usuarios.

Un obstáculo que están viviendo las IPS públicas: los jóvenes se están graduando de undécimo grado y se desplazan a otros municipios a estudiar o trabajar. Son menos usuarios y menos ingresos para éstas empresas. Las IPS también tienen la dificultad de atender el 90% de la población rural, adultos mayores y niños, que son de alto costo.

En el tema de contratación de las IPS públicas hay que tener en cuenta la tarifa, puesto que, para todas las EPS no son igual (ISS- SOAT) y el modo de contratación puede ser por evento o capitado. Según Andrade (2013) “el evento es una modalidad de contratación mediante la cual un asegurador paga a una IPS, una tarifa diferenciada para la atención de actividades o procedimientos específicos de salud. El pago por evento es el que el asegurador hace al prestador del servicio por los servicios que le presta a sus afiliados, e incluye honorarios médicos, suministros, medicamentos y servicios quirúrgicos” y el “contrato por capitación o presupuestos globales fijos, es el pago anticipado de una suma fija que se hace por persona que tendrá derecho a ser atendida durante un periodo de tiempo, a partir de un grupo de servicios preestablecido. La unidad de pago está constituida por una tarifa pactada previamente, en función del número de personas que tendrían derecho a ser atendidas”.

La cápita de la IPS la pagan mes anticipado, para el contributivo 180 días después de prestado el servicio.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas

Estructura de Costos

Las IPS registran un alto componente de costos en la mano de obra, salarios de personal en el área misional como médicos, enfermeras, odontólogos, auxiliares; las áreas asistenciales como facturadores, tesorero y otros. Así como el costo de los medicamentos y procedimientos. Poca inversión de activos fijos y la estructura de endeudamiento se concentran más en los pasivos de corto plazo que en el patrimonio.

Según entrevistas, las ESES o IPS de primer nivel públicas en su mayoría, utilizan la estrategia de liderazgo en costos, negocian con proveedores que les ofrezca un menor precio; utilizan el conocimiento de los integrantes del equipo de trabajo para “ahorrarse” lo de los honorarios de una asesoría; controlan todos los gastos, etc.

Mientras que la estructura de costos de las empresas privadas de salud, el valor de los activos fijos es alto, construcciones y edificaciones, ambulancias, tecnología de punta, la mano de obra es alta ya que contratan buenos médicos. La estructura de endeudamiento se concentra más en el patrimonio y en los pasivos a largo plazo.

Las organizaciones de salud privada utilizan la estrategia de diferenciación, el servicio es costoso pero exclusivo.

46



Rivalidad

La rivalidad de las ESES hospitalarias o IPS y las EPS se da por obstáculos administrativos en el no pago de la facturación dentro del plazo señalado, tarifas y tipo de contratación, valor de la Unidad de Pago por Capitación (UPC). En cuanto al mercado no existe rivalidad, en cuanto las IPS le prestan el servicio a los afiliados de las EPS.

Empresas líderes

La empresa líder del departamento es el Hospital San Rafael de Tunja; único de IV nivel y es el que atiende la mayoría de remisiones que envían de otras instituciones de menor nivel. También se destaca el Hospital Regional Duitama, Hospital Regional Chiquinquirá y Hospital Regional de Sogamoso. Las clínicas privadas: Medilaser, Boyacá, Mediagnóstica, Instituto de Cáncerología de Boyacá y la de los Andes.

Oferta actual

Existencia de 127 empresas sociales del estado, 223 empresas privadas y más de 900 profesionales de la salud (Contraloría General, 2013).

Industrias y empresas relacionadas

Las industrias y empresas relacionadas son las siguientes:

- Universidades e instituciones educativas que ofrecen programas en el sector salud (UPTC y Universidad de Boyacá, Cotel, Instituto Técnico de Colombia, Instituto Cenis, Uniten, Iteandes)
- Droguerías
- Empresas de venta de equipos médicos (5 empresas)
- Empresas de servicios (Apoyo diagnóstico 19 empresas)
- Empresas de servicios de transporte de pacientes (35 empresas)
- Empresas de Genética (3 empresas)
- Empresas Aseguradoras (8 aseguradoras principales con más de 41 sucursales).

Teniendo en cuenta lo anterior, en términos generales se encuentra que Boyacá cuenta con una buena dotación de factores básicos que satisfacen las expectativas y exigencias de la demanda del servicio de salud.

Gobierno

En cuanto a la regulación del sector, se encuentran diversos tipos de normas para las organizaciones tanto públicas como privadas. La legislación es bastante amplia, las más importantes son:

- Ley 100 de 1990: “por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1122 DE 2007: “por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1438 de 2011: “por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1751 de 2015: “por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones”.

En este factor, también es claro incluir el político, los entrevistados afirman que desafortunadamente algunos municipios se han visto afectados por decisiones de politiquería y corrupción, en detrimento de los servicios de salud y cambiando gerentes que se habían destacado por su gestión, en cuanto a aspectos como la

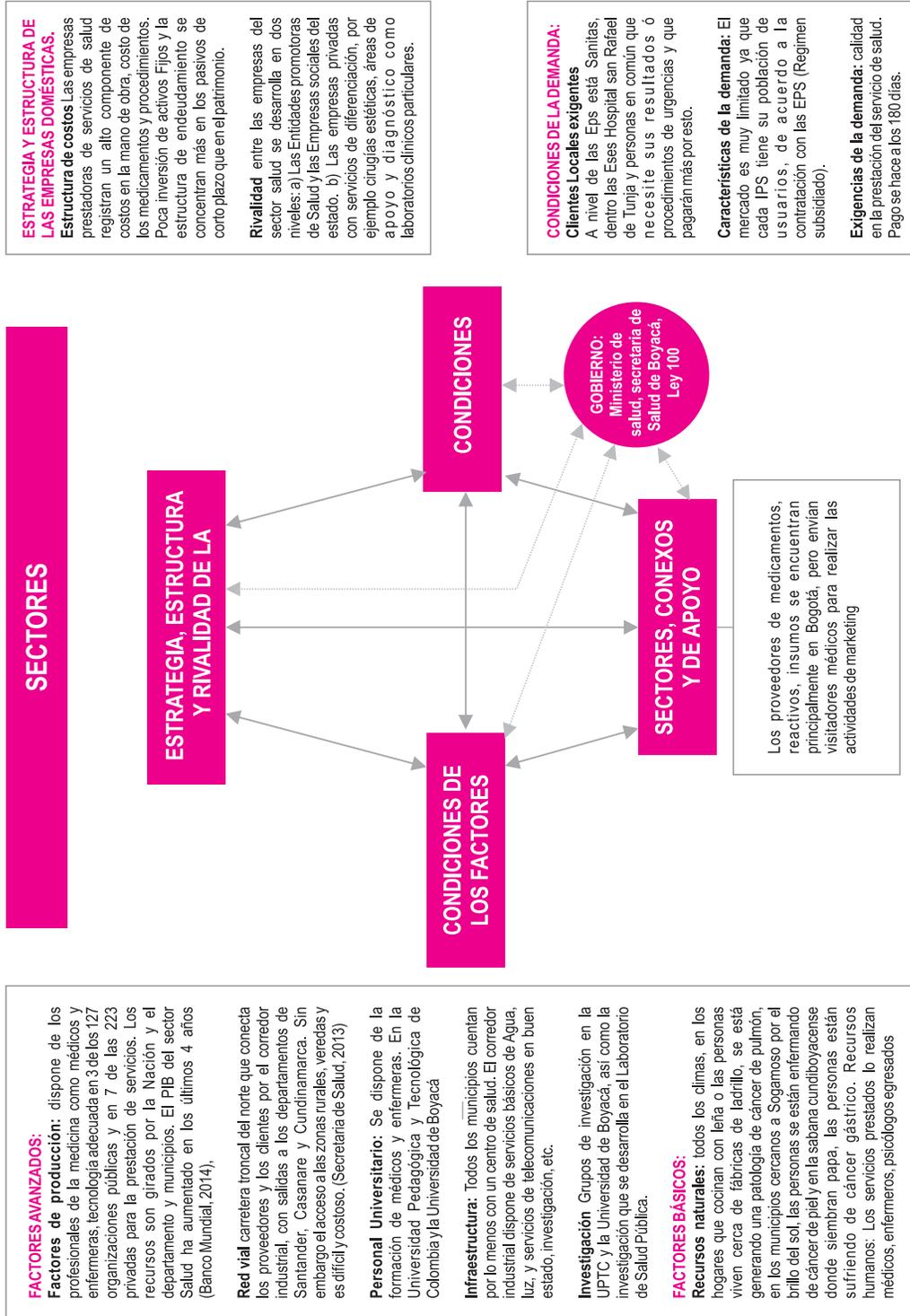
eliminación del riesgo financiero de una ESE por una cuota política.

En este factor se incluye el papel de la Supersalud, pues de acuerdo al 100% de los entrevistados, éste, como órgano de control y vigilancia de las entidades del sector, debería controlar a las EPS en el pago oportuno, su incumplimiento es una de las causas que genera la crisis en el sector.

Igualmente, se incluye el tema de la contratación, debido a que, para la mayoría de los gerentes entrevistados, las EPS han abusado en este tema y contratan por lo general una UPC más baja que el que ordena la ley, generando un menor ingreso a las Instituciones Prestadoras de Salud públicas.

La Figura 2 integra y resume las principales características del diamante de competitividad del sector salud para Boyacá.

Figura 2: Análisis del diamante de competitividad del sector Salud en Boyacá 2016



Fuente: elaboración propia.

Discusión

¿Puede el sector salud, específicamente el de las ESEs hospitalarias de primer nivel, tener una mejor competitividad e infraestructura y una mejor gestión en el departamento de Boyacá, mejorando la cobertura a nivel departamental?

Conclusiones

Las condiciones de competitividad del sector salud en Boyacá, reflejan una alta necesidad de inversión en infraestructura por parte del gobierno, tales como: camas, equipos médicos, entre otros; donde los afiliados al régimen subsidiado son los que más demandan el servicio.

Todavía hace falta el 15% de cobertura a nivel departamental. La estrategia utilizada por las empresas de salud en la parte pública, es la de disminución de costos; y en la parte privada, es el de diferenciación.

El éxito administrativo, financiero y de gestión de una ESE hospitalaria, tiene que ver mucho con su experiencia en el sector, con énfasis en el área administrativa y en la capacitación.

Los gerentes de las ESE, afirman que ha sido positivo el giro directo y anticipado por afiliados al régimen subsidiado. Las EPS están perjudicando a las IPS con el no pago oportuno por los servicios prestados.

Las ESE han mejorado mucho en facturar oportuna y correctamente, para disminuir gastos y cartera por parte de las EPS.

Para la mayoría de los gerentes, el mayor logro ha sido sacar a su empresa del riesgo financiero. El problema del sistema es la corrupción y politiquería.

Es necesario exigir a las EPS, que los acuerdos de pago se cumplan; además, se requiere que la Supersalud le haga seguimiento minucioso a este proceso.

Referencias

Andrade, J. (2013). Formas de contratación en el sistema de salud. Obtenido el 24 de 07 de 2016 de files.ricardo-gallo.webnode.com.co/.../Formas%20de%20contratación%20en%20el%2.

Angel, L., Giraldo, A., & Pardo, C. (2004). Mortalidad por cánceres del aparato digestivo en Colombia en 1980 y 1998. Análisis de tendencias y comparación regional. *Revista de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Colombia*, 52(1), 19-37.

Banco Mundial. (2015). *Gasto en salud como porcentaje del PIB*. Obtenido el 20 de 02 de 2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.TOTL.ZS/countries/CO?display=graph>

Banco Mundial (2005). No. de camas por cada 1.000 habitantes. Obtenido el 12 de 07 de 2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.MED.BEDS.ZS?view=chart>

Cámara de Comercio de Tunja (2014). *Movimiento Empresarial en Cifras*. Obtenido el 24 de 05 de 2016 de http://camarasogamoso.org/wp-content/uploads/2015/08/MEC_CAMARAS_-DE_COMERCIO_-2010_-a_-2014.pdf

Colombia. (1991). *Constitución Política*. Bogotá: Legis.

Colombia Aprende (24 de 07 de 2016 de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-article-343426.html>

Colombia, Ministerio de Salud y Protección Social. (29 de Mayo de 2015). Resolución 1893 de 2015 Por la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2015. Bogotá, Colombia: Legis.

Contraloría General de Boyacá. (2012). *Estudio Red Hospitalaria Departamento de Boyacá*. Obtenido el 28 de 06 de 2016 de http://cgb.gov.co/inicio/Archivos/economia/HOSPITALARIA_BOYACA_%202012.pdf

DANE. (2016). *Censo General 2005 - Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado el 7 de 01 de 2016 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionDepartamentos2005_2020.xls

Decanatura de la Facultad de Ciencias de la Salud de la UPTC. (2016). *Egresados de programas de ciencias de la salud*. Obtenido de Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Recuperado el 28 de 07 de 2016 de http://www.uptc.edu.co/facultades/f_salud/generalidades/inf_general/index.html

Diario El Tiempo. (2004). *Estudiantes de medicina hacen diagnóstico*. Recuperado el 27 de 07 de 2016 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1557750>

Dirección de Investigación de la Universidad de Boyacá. (2016). *Grupos de Investigación CIPADE*. Obtenido el 15 de 06 de 2016 de http://www.uniboyaca.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=762&Itemid=165

Dirección de Investigaciones de la UPTC. (2016). *Centros y Grupos de Investigación*. Recuperado el 28 de 06 de 2016 de http://www.uptc.edu.co/direccion_investigaciones/cent_grupos/

Gobernación de Boyacá. (2010). *Caracterización del departamento de Boyacá*. Bogotá: Gobernación de Boyacá.

Gobernación de Boyacá. (2012). *Plan Departamental de Desarrollo 2012 2015: ¡Boyacá se atreve!* Recuperado el 30 de 06 de 2016 de <http://boyaca.gov.co/SecInfraestructura/images/CDGRD/Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/Plan%20Departamental%20de%20Desarrollo%202012%20-%202015%20Boyac%C3%A1%20Se%20Atreve.pdf>

Gobernación de Boyacá. (2013). *Ajuste a la propuesta de conformación general de la red del departamento de Boyacá*. Obtenido el 28 de 05 de 2016 de http://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/Dirprestacion/DOCUMENTO_FINAL_.pdf

Gobernación de Boyacá. (2013). *Indicadores Boyacá 2013*. Obtenido el 28 de 05 de 2016 de

http://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/Normatividad/circulares/Circulares_2014/Indicadores%20Boyaca%202013.pdf

Ministerio de Educación Nacional (2015). *Matriculados 2015*. Obtenido el 24 de 07 de 2016 de <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>

Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard Deusto Business review*, 44, 3-26.

Santos, Andrés; García Mario; Chicaiza, L. (2016). ¿Crisis financiera o de gestión? “Evolución del sector salud desde la perspectiva de los entes territoriales.” *Apuntes Del Cenés*, 61, 177-206.

Sanz, L. J. (2013). ¿Por qué debe un hospital tener una estrategia financiera? *INCE Bussiness Review*, 2, 2–9.

Secretaría de Salud de Boyacá . (2015). Gestión salud pública. Obtenido el 06 de 06 de 2016 https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%200518%20de%202015.pdf

Secretaría de Salud de Boyacá . (2013). *Registro de Prestadores de Servicios*. Obtenido el 24 de 05 de 2016 de <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/CNE/Paginas/Secretaria-Boyaca.aspx>

Secretaria del Senado de la República de Colombia (2016). Regula el derecho fundamental de la salud. Obtenido el 10 de 06 de 2016 de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1751_2015.html

Secretaria del Senado de la República de Colombia (2016). Reforma Sistema de Seguridad Social. Obtenido el 10 de 06 de 2016 de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1438_2011.html

Secretaria del Senado de la República de Colombia (2016). Modificación Sistema de Seguridad Social. Obtenido el 10 de 06 de 2016 de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1122_2007.html

Secretaria del Senado de la República de Colombia (2016). Creación Sistema de Seguridad Social. Obtenido el 10 de 06 de 2016 de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html

Superintendencia de Salud . (2016). *Instituciones prestadoras de servicios de la salud Boyacá*. Obtenido el 24 de 04 de 2016 de <https://www.supersalud.gov.co/es-co/>

Paginas/Protecci%C3%B3n%20al%20Usuario/InstitucionesMapa/mapaBoyaca.html

Zambrano, L., & Gómez, J. (2010). *Diseño básico de un sistema de vigilancia en la calidad del aire puro para el municipio de Sogamoso - departamento de Boyacá*. Recuperado el 02 de 08 de 2016 de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/7083/2/134421.pdf>



Empresarios del sector privado de la construcción dentro del proceso de urbanización en el municipio de Tunja, 1974 – 2014

Construction private sector managers within the urbanization process in Tunja city, 1974- 2014.

Entrepreneurs privés du secteur de la construction dans le cadre de l'urbanisation de la ville de Tunja (1974 – 2014)

Fecha de recepción: 23 de septiembre de 2016

Fecha de aprobación: 8 de marzo de 2017

Rhene Alberto Moreno Mojica¹ - Roger Helberth Rodríguez Forero² - Juan Carlos López Díez³

Resumen

El papel que los empresarios de la construcción desempeñaron en los procesos de urbanización realizados dentro del municipio de Tunja, durante el período 1974 al 2014, fue altamente significativo no solo para el sector de la construcción sino para el desarrollo empresarial y económico de la región. Los resultados mostraron que los constructores fueron afectados por la situación económica, política y social del país; sin embargo, supieron aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, tomando decisiones que no solo favorecieron a sus empresas, sino que convirtieron a Tunja en una ciudad de proyección urbanística, con tendencia a dejar de ser una ciudad intermedia para convertirse en un área metropolitana.

El desarrollo empresarial de los constructores se puede adjudicar a sus raíces, que estuvieron fortalecidas por la educación, valores, creencias, ideas, imaginarios, actitudes y representaciones de la realidad; junto con sus capacidades de liderazgo y habilidad para los negocios, que los colocó en la cúspide de la escala social de la región, otorgándoles los privilegios propios de su éxito económico y su nivel social.

Palabras claves:

Urbanismo, empresarios, mentalidad, constructores, liderazgo, dirección.

Abstract

The role of the construction managers in the development of urbanization in Tunja, during the period of 1974 - 2014,

Para citar este artículo: Moreno-Mojica, R. Rodríguez-Forero, R.H. López-Díez, J.C. (2017) "Empresarios del sector privado de la construcción dentro del proceso de urbanización en el municipio de Tunja, 1974 – 2014. In *Vestigium Ire*. Vol. 11-1, p.p 52-69.



1 Administrador de empresas. Especialista en gerencia de la pequeña y mediana empresa Mipyme. Candidato Maestría Administración Organizacional. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Correo electrónico: rhene.moreno@uptc.edu.co. Tunja-Boyacá-Colombia.

2 Especialista en gerencia de la pequeña y mediana empresa Mipyme. Candidato Maestría Administración Organizacional Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo Electrónico: rogerrodriguez79@hotmail.com. Tunja-Boyacá-Colombia.

3 Magister en Historia Social de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista Universidad EAFIT. Correo electrónico: calopez@eafit.edu.co. Tunja-Boyacá-Colombia.

was highly meaningful not only for the construction sector but for the corporate and economic group development of the region. Results showed that constructors were affected by the economic, social and political situation of the country. However, they managed to take advantage of the opportunities and alleviate the threats by taking decisions that were not only in favour of their Companies but they converted Tunja in a City where urbanistic projection was made. This helped Tunja to change from an intermediate city to a Metropolitan area in the near future.

The Constructors Business Development can be allocated to their roots which were strengthen by education, values, beliefs, ideas, attitudes and representations of reality. Also their leadership capability, and their ability for business placed them on the top of the social scale in the region giving them privileges of their economic success and their social status.

Key Words:

Urbanism, entrepreneurs, mentality, constructors, leadership, direction.

Résumé

Le rôle que les entrepreneurs de la construction ont joué dans les processus d'urbanisation qui se sont produits entre les années 1974 et 2014, a été très significatif, pas seulement pour le secteur lui-même, mais aussi pour le développement de l'entreprise en général et pour toute l'économie de la région. Plus précisément, les résultats ont montré que, malgré l'impact négatif de la situation socio-économique et politique du pays, les bâtisseurs ont su profiter des opportunités tout en atténuant les

menaces. Les décisions qu'ils ont prises, en plus d'apporter des bénéfices à leurs entreprises, ont réussi à transformer la ville de Tunja, qui a passé d'être une petite ville pour devenir une agglomération à caractère métropolitain.

Le développement des entreprises du secteur de la construction plonge ses racines dans les valeurs sociales: l'éducation, les croyances, les idées, les imaginaires, les attitudes et les représentations de la réalité, en plus de sa capacité de leadership et son habileté pour les affaires, ce qui le place au sommet de l'échelle sociale dans la région et lui confère les privilèges naturels de son succès et de son niveau social.

Mots clé:

Urbanisme, entrepreneurs, bâtisseurs, mentalité, leadership.

Introducción

Esta investigación tiene como propósito realizar un estudio histórico sobre el papel de los empresarios del sector privado de la construcción dentro del proceso de urbanización en el municipio de Tunja, 1974 – 2014, dicho propósito responde a un problema que se fundamenta en un vacío teórico, concerniente al desarrollo empresarial del sector de la construcción en el municipio de Tunja. Se invoca al hecho que no existe información que establezca cuál fue la función y desempeño de los constructores. Con el fin de responder a esta necesidad se tomó como referente metodológico el Esquema Analítico (EAHE) propuesto por Carlos Dávila y diseñado para adelantar estudios de historia de empresarios. Éste plantea seis categorías conceptuales que tienen que ver con la naturaleza y funciones del empresario, las cuales



permiten conocer el contexto económico, político y social en el que actuaron los constructores, conducta económica, perfil socioeconómico, relación con la política y el Estado, estilo de vida y mentalidad de desarrollo económico, Estado y mercado.

Esta investigación se fortalece en una búsqueda de estudios relacionados con la historia de los empresarios del sector de la construcción en Boyacá. Al no existir publicaciones previas sobre el tema se podrá llenar un vacío en los escritos empresariales regionales, mediante la exposición analítica y contextualizada de las experiencias de éxito y fracaso de los empresarios del sector privado que han operado en la ciudad de Tunja durante las últimas 4 décadas; este análisis responde a un interrogante: *¿Cuál fue el papel que los empresarios del sector privado de la construcción desempeñaron en los procesos de urbanización realizados dentro del municipio de Tunja, durante el período 1974 al 2014?* La solución o respuesta a este interrogante se requiere: I) describir el contexto económico, político y social de la ciudad asociado a los procesos de urbanización durante el período; II) caracterizar a los constructores que fundaron y lideraron las empresas de construcción de la época; III) brindar elementos que permitan a los emprendedores y líderes empresariales contemporáneos realizar prácticas administrativas más eficientes, a partir de las experiencias que afrontaron los pioneros de la construcción en el municipio.

Atendiendo las necesidades establecidas en la problemática y los objetivos propuestos, la estrategia de investigación utiliza como referente los parámetros y elementos determinados en el Esquema Analítico (EAHE) de Carlos Dávila. Para

cristalizar dicha estrategia se estableció una muestra, por conveniencia, de empresarios representativos del sector de la construcción, con el propósito de encontrar el común denominador de los casos exitosos para realizar una aproximación a una caracterización generalizada, y de esta forma comprender los avances organizacionales, financieros, tecnológicos y económicos de los constructores más competitivos de la región. La selección de estos representantes se hizo a través de la Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL (Boyacá – Casanare), tomando en cuenta los datos registrados en la revista, “DondeVivir”, volúmenes 15 y 16 que muestra el desarrollo de la vivienda y la construcción en Boyacá. (Camacol, 2014 - 2015).

De esta manera se profundiza en temas relacionados al poder, la élite empresarial, la relación en acciones de poderío de la burguesía, la participación en el contexto político -económico del país, y en general el rol del constructor como actor económico de la región, (Dávila, 1992); se toman en cuenta estos parámetros dado que su análisis otorga una visión integral y significativa de la función y desempeño de los empresarios y su aporte al desarrollo del sector y del municipio.

Fundamentados en el enfoque y categorías o variables propuestas, se requiere contextualizar la problemática, haciendo mención teórica a sucesos o acontecimientos históricos que marcaron el desarrollo de la construcción en Colombia y la región que son claves para comprender el papel o rol del constructor como empresario, así como su aporte e influencia en el ámbito, social, político, ambiental, cultural y económico de Tunja.



De esta forma se precisa saber que los inicios del periodo de estudio (1974-2014) se enmarcan en dos hechos significativos que definen la historia del sector de la construcción: el primero, es la creación del sistema denominado Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC), establecido a través de los decretos 677 y 678 del 02 de mayo de 1972. Esta unidad surge como mecanismo de salida a la crisis económica, como parte de un proceso de reactivación de la construcción cuya vigencia se extendió hasta mediados de los años 90 cuando se presentó la inflación más alta que se ha registrado en la historia del país; el origen del UPAC se remonta al gobierno del presidente Misael Pastrana Borrero (1970 – 1974), el cual incluyó al sector de la construcción como uno de los pilares del plan de desarrollo denominado “Las cuatro estrategias”, cuyo objetivo principal era aumentar la construcción de la vivienda urbana, centrada en dos marcos de referencia denominados distributivo o social y tratamiento de la vivienda 16, como agente impulsador principal de desarrollo (DNP, 2015).

El segundo hecho histórico tiene que ver con el mismo sistema UPAC, y es el cambio realizado en la fórmula para calcular el valor de la unidad. Esta modificación fue efectuada en el año de 1994, cuando dadas las condiciones económicas del país se abandonó por completo la tasa de inflación y se determinó la DTF como base para el cálculo del UPAC. A pesar de la estrategia, los diversos y desfavorables factores económicos agregados a los incrementos de las tasas de interés generaron una crisis a partir de mediados de los años 90, lo que consecuentemente llevó a dificultades en el sistema y posteriormente a su colapso (Mora, 2010). Bajo este escenario, se

produjo un desestímulo a la demanda de vivienda en el país, dado el fracaso del UPAC sumado a las deficientes condiciones en el ingreso per cápita y el índice de precios al consumidor, que para el momento, eran inversamente proporcionales. En respuesta a esta crisis, surge la Unidad de Valor Real (UVR), creada mediante la Ley 546 de 1999.

Para el caso de Tunja, Boyacá, en el periodo 1974 a 1984, el plan de desarrollo urbano elaborado por la firma Planificadores Asociados Ltda. PAL en septiembre 27 de 1976, estableció tres alternativas estratégicas de desarrollo a nivel de construcción e infraestructura: Propuso la densificación del casco central de la ciudad; se enfocó en congelar el sector industrial al norte de la ciudad; y finalmente, la construcción o conclusión de obras de equipamientos en sectores deprimidos. Bajo este enfoque, el principal objetivo de las alternativas del Plan de Desarrollo fue la búsqueda por establecer un sistema de control en el uso del suelo para que fuera más racional y económico (Rincón, 2009).

Haciendo énfasis directa en la infraestructura y construcción del municipio, en la década de los 70, se llevó a cabo un incremento de programas de vivienda sobre la Avenida Oriental, todos complementados y clasificados en doce zonas, así: ZRB residencial baja (densidad baja), ZRM residencial media (densidad media), ZRA residencial alta (densidad alta), ZRH de rehabilitación, ZCS de comercio del sector, ZIR industrial con restricciones, ZRE de erradicación, ZIG industrial general, ZV verde y de reforestación, ZAN de administración y negocios, ZIS institucional y ZCP de comercio pesado. (Buitrago, 2008, p. 51).

Sobre el casco histórico, se señalaba que en la zona de administración y de negocio, se autorizaría la construcción, la reconstrucción y la adecuación de edificaciones existentes para uso residencial, comercial, institucional y, en algunos casos, industrial general y artesanal, que discernía con la ley que lo declaraba como centro histórico Planificadores Asociados Ltda (1976).

El alto grado de urbanización de la década planteó nuevos polos de desarrollo y densificación de áreas a partir de la vivienda, por encima de sus planteamientos de concentración de áreas existentes. Así, la ciudad se redefine con nuevas edificaciones, rompiendo los perfiles existentes. Luego, las obras ejecutadas por el plan como la construcción del Cementerio Jardín al norte de la ciudad, el parque recreacional y la zona de la Villa Olímpica. (Buitrago, 2008, p. 51)

Más adelante para el año de 1985, se formuló el plan de desarrollo de ocho años, “Tunja 450 años” (1986 a 1994), fundamentado en un diagnóstico que evidenciaba la persistencia de problemas urbanos como: baja productividad agraria, migración a la ciudad, desigualdad en la distribución de tierras, desorganización en los usos del suelo urbano, crecimiento poblacional descontrolado, urbanización acelerada y no planificada y la conformación de asentamientos humanos de tipo tugurial. Bajo esta problemática, la estrategia a implementar apuntó a la restauración, conservación y explotación ecológica del patrimonio cultural con el objetivo de consolidar el sector educativo como actividad dinamizadora del desarrollo local y la puesta en marcha de un proceso de pequeña y mediana industria para mejorar las condiciones de vida urbana (Rincón, 2009).

Los procesos de urbanización creciente en el área urbana establecen a nivel nacional una crisis a partir de los años ochenta desembocando en los ‘Códigos de Urbanismo’ conformados a partir de normas volumétricas y usos para desarrollos privados. Estos códigos urbanísticos se plantean con la necesidad de normalizar las intervenciones privadas, que se encontraban al margen de los planteamientos establecidos a nivel de las ciudades. Como era de esperar, se dio en todo el país una recesión en la construcción en esos años y en forma acentuada en Tunja por falta de presión urbanizadora y el bajo poder adquisitivo para vivienda en los sectores populares. En cuanto a la vivienda, los asentamientos marginales eran reducidos, pero existía una tendencia a construir nuevos barrios en las zonas de alta pendiente y vulnerabilidad ecológica. (Buitrago, 2008, p. 52)

Referente al proceso planificador y urbano de los años siguientes, en el año de 1997, bajo la Ley 388, se reglamentó el ordenamiento del territorio municipal y distrital, así esta Ley se convirtió en un conjunto privilegiado de principios e instrumentos que le permitieron a los gobiernos locales planificar y gestionar sus espacios territoriales, de forma que promovieran el desarrollo económico, social y equilibrado en oportunidades de acceso a los bienes públicos por parte de toda la población (Rincón, 2009).

En lo que atañe a la revisión literaria de publicaciones previas enfocadas al desarrollo e historia de las empresas y sus actores, se encontró que los estudios empresariales han sido más frecuentes desde mediados de los años 70; debido a que eran más admisibles y aceptados por la sociedad, aunque su enfoque estaba



relacionado directamente con algunas ciencias sociales (historia y sociología, sobre todo).

Desde el enfoque internacional, el reconocimiento teórico muestra que los estudios empresariales habían indagado y seguido, a veces con minuciosidad, la configuración de ágiles burguesías racionales en el siempre incierto contexto latinoamericano del siglo XIX. Esas investigaciones habían detectado que el surgimiento de empresarios industriales, de burguesías dedicadas a la producción urbano-fábrica, que se habían manifestado como prolongación o como diversificación de la actividad comercial-financiera (Cerutti, 2002).

Posteriormente, hacia principios de los años 80, “los estudios empresariales tomaron cierto auge, ya no desde el punto de vista social, sino como una rama de lo que se puede llamar historia socioeconómica, que muchas veces se confundía con la aún incipiente historia económica” (Cerutti, 2002). Desde ese momento a la época en Colombia se publicaron historias de empresarios de diferentes regiones como: Antioquia, Valle del Cauca, Bogotá, la Costa Caribe y recientemente en Boyacá. El empresariado estudiado estuvo conformado principalmente por comerciantes de los siglos XVIII, XIX y XX, representantes del sector azucarero en el Valle del Cauca, emprendedores de la región antioqueña, y en los últimos años, se empezó a estudiar a la familia Kopp, fundadora de la cervecía BAVARIA S.A. Para el caso de Boyacá, sólo se tiene certeza de estudios relacionados con los empresarios del sector siderúrgico, los cuales han sido estudiados desde su aporte al desarrollo regional entre los años 1960 y 1990. En este estudio se planteó la necesidad de establecer el

papel que desempeñó la conformación del empresariado siderúrgico en los cambios que se produjeron en la demanda de un trabajo calificado, el tipo de actividades laborales que trasladaron la mano de obra de la agricultura a las fábricas, y el desplazamiento poblacional del campo a la ciudad. (Barreto, 2014).

En lo que compete al sector de la construcción y el papel de los constructores en su desarrollo y evolución, en general no se evidencian escritos sobre empresarios representativos, a pesar de que este sector ha sido en los últimos cuarenta años uno de los pilares y ejes del desarrollo económico del país y de Boyacá; la producción académica existente está concentrada en las disciplinas de la arquitectura y de la ingeniería, las cuales aportan desde sus saberes la explicación del desarrollo urbano de la región. Este hecho ratifica la existencia de un vacío en el conocimiento desde la historia empresarial y del empresariado del sector privado de la construcción en la ciudad de Tunja.

En síntesis, los estudios encontrados permitieron deducir que en las regiones con un alto nivel de desarrollo, la producción literaria o de escritos sobre la historia económica y empresarial era un común denominador. Las regiones con mejores condiciones económicas contaban con una mayor producción de investigaciones académicas, que a su vez contribuían a mantener los niveles de desarrollo; en tanto, que las regiones de niveles más bajos no contaban con escritos sobre su historia económica y empresarial.

Metodología

Este estudio combina la investigación de tipo exploratorio con la descripción y el

análisis. Se precisa un acercamiento a los empresarios del sector de la construcción, con el propósito de describir y analizar el papel que estos desempeñaron en la fundación y desarrollo de las empresas constructoras que participaron en el proceso urbanístico de Tunja desde 1974 hasta 2014, dentro de un contexto social, político y económico que le dé mayor objetividad y coherencia a los resultados; para finalmente brindar a los emprendedores y líderes empresariales contemporáneos del sector información útil que contribuya al mejoramiento de sus prácticas administrativas y de gestión empresarial. La población objeto de este estudio son los empresarios privados antes ya descritos.

El método es el inductivo, pues se busca mediante el análisis de casos particulares, tener una teoría general sobre el papel que jugaron dichos empresarios en el proceso de urbanización de este municipio; se procede a hacer entrevistas a líderes empresariales del sector, de tal manera que se pueda identificar cuál fue el contexto económico, político y social en el que actuaron los constructores, su conducta económica, su perfil socioeconómico, su relación con la política y el Estado, su estilo de vida y su mentalidad de desarrollo personal y económico.

Implica el análisis de documentos y las entrevistas a profundidad; fue necesario utilizar la técnica de análisis de contenido (artículos de investigación y prensa, revistas gremiales regionales, portales autorizados e investigaciones desarrolladas dentro del grupo PODER, adscrito a la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia); además de la aplicación directa de una entrevista a profundidad a constructores activos en la época de 1974 a

2014; para finalmente triangular las fuentes primarias y secundarias a través del software Atlas T.I., el cual permitió validar conjuntamente, la veracidad y objetividad de la información recolectada, la que luego fue clasificada, analizada y organizada en el presente documento.

Resultados

Para realizar un estudio histórico del papel de los empresarios se toman como referentes los preceptos o lineamientos en materia de historia empresarial definidos por Dávila (1992); de igual forma, se analiza el tipo de dirección acorde con la teoría administrativa de Henry Fayol. Con este enfoque se busca establecer características propias de aquellos constructores que aportaron significativamente a los desarrollos urbanísticos de la ciudad, de tal manera que pueda establecerse una convergencia en relación al estilo de dirección y liderazgo ejercidos por los mismos.

Para llevar a cabo este estudio se tomaron en cuenta las historias de vida empresarial de tres ingenieros y/o arquitectos que han incidido significativamente en la urbanización de la ciudad de Tunja, los cuales han participado en el desarrollo de construcciones públicas y privadas y que han marcado la diferencia en la perspectiva poblacional, económica, social y estructural de la ciudad.

Papel de los empresarios del sector privado de la construcción dentro del proceso de urbanización en el municipio de Tunja

Los estudios sobre historia empresarial revisten de la integración efectiva de dos conceptos claves: el primero es la *historia* comprendida como “la relación verdadera de los hechos sucedidos en el pasado, donde se estudia la vida humana en tiempo



y espacio” (García, 1993, p. 78); en tanto que para Schumpeter (1912), el empresario es el agente capaz de dar una “respuesta creadora” “de poner en marcha innovaciones o nuevas combinaciones de los factores de producción, por lo tanto se convierte en el elemento dinamizador y perturbador del equilibrio económico” (p. 84).

Se considera entonces como historia empresarial aquella disciplina que explora el “pasado” del actuar empresarial, estudia la evolución de las empresas y empresarios, centrándose en temáticas como el poder, el empresario como conformante de la élite empresarial, su relación con la burguesía, su desempeño en el país político y económico, y, en general, el rol del empresario como principal actor económico del país o región (Dávila, 1992, p. 10).

La historia empresarial recae directamente en dos agentes interrelacionados: el empresario (como actor económico) y la empresa (tanto el resultado del proceder o actuar empresarial, como su rol económico). De esta forma, el empresario es el promotor o generador de realidades empresariales, por lo que su papel se torna trascendental para esta disciplina.

En términos generales, la historia empresarial, de acuerdo con Llordén y González, (1995) “es una rama identificable de la historia económica que permite proporcionar elementos de contrastación entre la realidad y la teoría vista a través de los empresarios” (p. 10). La historia empresarial se edifica con el estudio y comprensión del empresario de manera individual pero dentro de un contexto colectivo enmarcado por hechos políticos, económicos culturales y sociales propios de cada época; bajo este enfoque tendrá sentido estudiar

la capacidad que tuvieron para comprender la realidad social y tomar las decisiones oportunas en el momento adecuado. En términos de Dávila (1992) “el empresario debe concebirse de manera integral, no parcial ni fragmentada, respecto a los diferentes elementos propios de su naturaleza y funciones como actor económico” (p. 54). Bajo este esquema de conceptualización para el caso se hace el análisis bajo los siguientes seis elementos:

Contexto económico, político y social. Encierra todos los hechos y referentes que definen las características y formas de actuar propias del empresario, acorde con el entorno prevaleciente en un periodo determinado, siendo conscientes de que no es un individuo aislado sino que hace parte de un todo estructurado y sistematizado, que maneja diversos engranajes que afectan de forma directa e indirecta los pensamientos y acciones de los diferentes actores que son causa y efecto del mismo sistema. Con respecto al tema Dávila (1992) dice “la actividad empresarial está marcada por unas condiciones dentro de las cuales se desenvuelve e influye; dentro de estas están: el mercado, la estructura social, el sistema político y económico, el Estado, las Instituciones públicas, los valores, la cultura, las leyes, la geografía entre otras” (p. 56).

Haciendo referencia al caso puntual de los constructores entrevistados, se evidenció que éstos no fueron ajenos y se vieron afectados por los diversos acontecimientos que marcaron el desarrollo económico y social del país. Factores tales como las crisis económicas de los años 90, la corrupción, la violencia, el narcotráfico, entre otros, que son claves en la historia del país.

En lo que concierne directamente a la economía, para el caso, es relevante hacer referencia directa al sistema UPAC, implementado en el año de 1972 por Misael Pastrana el cual tenía como objetivo ofrecer una solución al crédito hipotecario a largo plazo para comprar vivienda. Inicialmente la UPAC incentivó el ahorro en el país y como consecuencia, las corporaciones tuvieron recursos para prestar en gran cantidad a los constructores y se logró masificar la construcción de vivienda.

Sin embargo, el diseño original de la UPAC cambió; inicialmente esta crecía con el índice de precios al consumidor (IPC), de la misma forma en que lo hacían los créditos hipotecarios; sin embargo, tras una reforma, la UPAC comenzó a cambiar con la tasa DTF, la cual variaba según el comportamiento del sistema financiero. A mediados de la década de los noventa, la DTF alcanzó valores históricamente altos que sobrepasaban ampliamente el índice de precios al consumidor (IPC). Lo anterior generó un crecimiento importante de la UPAC y de los créditos atados a ésta, pero no de los ingresos de los colombianos. (Banco de la Republica, 1999).

Bajo las circunstancias o hechos que ciñeron el desarrollo del sistema UPAC, los empresarios aceptan que después de tener un gran auge los constructores vieron menguado su mercado y empezaron a presentar problemas económicos en sus empresas. No obstante, y gracias a su visión empresarial pudieron hacer inversiones adicionales en otros negocios relacionados con el sector y fue posible sortear la situación. Sin embargo, no desconocen que la crisis de los años 90, representó un retroceso para la industria que generó problemas en todos los niveles económicos, partiendo desde las familias, las entidades

de ahorro enfocadas a vivienda, las constructoras, las inmobiliarias.

Esta crisis, según el entrevistado, cambió la visión del negocio. Inicialmente para el desarrollo de los proyectos se contraía un alto nivel de endeudamiento con entidades financieras, las ventas se hacían una vez iniciada la obra y se llevaba a cabo una considerable inversión en activos fijos; actualmente se maneja un nivel de prudencia evitando en lo posible adquirir grandes responsabilidades económicas con entidades bancarias; los constructores buscan principalmente hacer inversiones con recursos propios, por lo que fue necesario modificar la forma de construcción, dejando de lado las grandes edificaciones y enfocándose en la construcción de unidades familiares independientes que pudieran ser comercializadas fácilmente.

En relación con el contexto político, después de la caída del UPAC el sector de la construcción experimentó “una intervención de la Corte Constitucional sobre el funcionamiento de los mecanismos del crédito hipotecario” (Cárdenas & Badel, 2005); aunque no es común que la economía sea intervenida por el Estado, en tiempo de crisis es necesario, de tal forma que se garanticen los derechos fundamentales relacionados con la vivienda digna, la igualdad y la equidad social. Estos hechos sometieron no solo a las entidades financieras sino a las mismas constructoras, tal como lo evidencian los entrevistados, quienes entraron en un proceso de reestructuración y reorganización que significó la pérdida de mercado y de capital. Los constructores se vieron obligados a la diversificación de financiamiento de los proyectos de construcción y el cambio en sus estrategias de comercialización.

Destacando en la perspectiva social, se debe resaltar que las décadas analizadas (1974-2014) estuvieron marcadas por la violencia, el narcotráfico, el surgimiento de grupos activistas (ecologistas), que generaron un alto impacto a nivel político y económico. De forma específica, “la transición entre las administraciones Betancur y Barco se cruza con el problema del llamado narcotráfico. Esta fuerza económica y social había sido procreada en la década anterior por una sociedad en ebullición que se tropezó con determinadas condiciones de desarrollo del capitalismo en los contextos nacional e internacional” (González, s.f.) Para el caso específico los empresarios, aceptan que el narcotráfico trascendió terriblemente la economía del país, pues para la época toda ella estaba sostenida sobre ese colchón que era la liquidez de grandes e influyentes organizaciones, que trascendían a todos los sectores económicos; pero llegado un momento se desata una crisis que menguó la vida de líderes y empieza una persecución sin tregua para combatir el flagelo, lo que ubicó al país en una inestabilidad en todos los estamentos, que afectó todos los niveles y estratos económicos; además, los hechos dejaron un cambio de valores con enfoque negativo, pues la incorporación de dineros fáciles y rápidos en la comunidad le restó valor al trabajo honrado, sacrificado y que requiere de esfuerzo.

En lo que respecta a la violencia y a la aparición de grupos al margen de la ley, estos han sido un fenómeno de impacto en el desarrollo económico, pues tal como lo afirma Gómez (2001) “la escalada de violencia que se ha vivido en Colombia en las últimas dos décadas es simultánea con el aumento de la desigualdad económica” (p. 161); en relación al tema, los empresarios

de la construcción consideran que este flagelo no les ha sido indiferente, pues no solo afecta el desarrollo de las regiones que han sido oprimidas, sino que desmotiva el desarrollo empresarial; por cuanto, los emprendedores o empresarios se convertían en objetivo militar y de extorsión. Esta época fue muy pesada para el sector de la construcción. La situación social llevó a que muchos empresarios tuvieran que dejar el país por un período de tiempo, con el fin de proteger su integridad y la de sus familias; pues el conflicto interno no solo les minimizaba sus oportunidades como empresarios, sino que los convertía en punto focal de varios grupos armados que emergían motivados por el narcotráfico y los grupos militantes de la guerrilla.

En resumen, el análisis del empresariado de la construcción que fue clave en el desarrollo urbanístico de Tunja, muestra que éstos se vieron afectados por los hechos que circundaron el desarrollo económico del país.

Conducta económica

Para este caso, se parte del concepto de conducta económica que según Dávila (1992) está compuesto por una decena de variables como: “alerta a las oportunidades, acumulación de capital, manejo del riesgo e incertidumbre, innovación, manejo de la información, toma de decisiones, desempeño, creación de empresas, destinación de excedentes y estilo de gestión” (p. 60).

Inicialmente, el manejo de las oportunidades y la acumulación de capital, tiene básicamente dos niveles enmarcados por acontecimientos significativos de la época (1974-2014): el primero, se relaciona con el auge del sector de la vivienda y construcción que se dio gracias a la creación del

UPAC (1972) y el crecimiento económico producido por dineros del narcotráfico; y la segunda, por la caída del mismo (1998), acompañado de situaciones sociales y políticas desfavorables. Bajo la política del UPAC los empresarios participaron en el desarrollo de proyectos de construcción públicos y privados, esto con el fin de aprovechar la necesidad de vivienda de los colombianos y la facilidad de crédito que se establecían en las estrategias de las entidades financieras. Con motivo de la caída del UPAC, éstos tuvieron que diversificar sus servicios y productos, viendo su actividad empresarial más allá de los hechos, por lo cual, como ellos mismos lo expresaron, visualizaron a Tunja como una oportunidad ya que esta ciudad se encuentra en un proceso de crecimiento “acelerado” que reviste un auge de la construcción, lo que ha representado la posibilidad de fortalecerse económicamente, y a la vez aportar al desarrollo de esta localidad.

o inconvenientes que les implicase cumplir con los objetivos iniciales.

En cuanto a la toma de decisiones, innovación, manejo de la información, desempeño, creación de empresas, destinación de excedentes y estilo de gestión, que desde el punto de vista empresarial revisten de una relación directa y bidireccional. Empresarios con alta capacidad de liderazgo que tomaron decisiones oportunas para enfrentar los diferentes momentos de desarrollo y crisis que los afectaron.

Es importante resaltar que los empresarios han creado diversas organizaciones buscando tener una mayor participación e influencia en el mercado de la construcción. Se ha dado la creación de otras empresas que no siempre están relacionadas directamente con la construcción, pero que obedecen a los intereses de sus herederos y que buscan pasarles esos principios y enfoque de emprendimiento que durante muchos años ellos han fortalecido.

Perfil socioeconómico

Entendido el perfil socioeconómico como “la estructura social y económica en la que se nace, crece, se relaciona con otros actores, forma parte de una familia, se cultiva, recibe determinada educación, sigue normas y patrones de conducta, ejerce la actividad económica, ocupa determinada posición económica y social y en general su estatus social” (Dávila, 1992, p. 62). Se encontró que los empresarios que tienen incidencia en el desarrollo de la construcción e infraestructura de Tunja, son personas en su mayoría provenientes de clases media y alta de distintas regiones de Colombia y del mundo. Hijos de familias trabajadoras que vieron en la educación la posibilidad de que sus hijos surgieran



y fueran parte del desarrollo del país; nacieron en hogares educados, con un alto nivel de cultura, que fueron ejemplo de valores cristianos y tenacidad en sus diferentes regiones. Sus familias figuraron en altos niveles de la clase social colombiana desempeñando cargos públicos o privados de impacto nacional.

Relaciones con la política y el Estado. De acuerdo con Dávila (1992) “aunque la retórica sobre la “iniciativa privada” y la “libre empresa” suelen ser aisladas e incluso contrapuestas al sector público, la experiencia histórica muestra que el Estado y la política son parte sustancial del contexto en el que los empresarios se desenvuelven”; bajo este precepto que vislumbra la realidad económica y política del país y acorde a la información suministrada por los entrevistados se puede hacer el análisis desde dos dimensiones: reviste de una implicación directa con el poder político y público del país; y, una relación de conveniencia que les abre un mercado o un espacio para el desarrollo de sus actividades empresariales.

En lo que corresponde a la *participación directa o activa*, se encontró que los empresarios del sector, tuvieron participación como representantes políticos de algunas corrientes. Se evidencia la creación de un partido político, que no tuvo mucha acogida ya que iba en contra de la maquinaria política tradicional. Aunque en palabras de ellos, la participación política representó un atraso en su actividad como empresario, pues demandó tiempo que a largo plazo no fue fructífero y por el contrario les dejó una mala experiencia que los alejó del escenario, desde lo positivo se rescata lo que se aprendió de la ciudad, y que les

dio luces para poner en marcha proyectos particulares.

Así mismo, los empresarios consideran que es un deber y un derecho de los colombianos, participar activamente en la política. Aunque, muchas veces ese ejercicio está condicionado y/o afectado por prácticas poco éticas que se alejan totalmente de los principios personales y desincentivan su participación.

En lo que atañe a la *intervención o relación indirecta con políticos y el Estado*, se encontró que en el caso particular de estos empresarios, su participación en proyectos públicos de construcción no ha sido constante, debido a que no se les garantiza la transparencia en las licitaciones y prevalece el “derecho” de los simpatizantes de cada partido que se encuentran en el poder. A este nivel de desarrollo prefieren abstenerse y llevar a cabo proyectos particulares, se han enfocado a sectores netamente privados que no los condicionan y en los cuales pueden aportar al desarrollo de las regiones.

Aunque por diversas razones actualmente son ajenos a las acciones políticas directas y las relaciones estrechas con el Estado, sí son conscientes de que deben mantener un nivel de cordialidad y diplomacia aceptables. No desconocen que las políticas del gobierno en materia de vivienda de los últimos años les han beneficiado, pues ha reactivado el sector, y aunque no tienen participación directa en la construcción de vivienda de interés social, sí tienen negocios diversificados en materiales de construcción que los favorecen enormemente.

Mentalidad y estilo de vida

Partiendo del concepto de Dávila (1992) quien establece que “la mentalidad está

conformada por el conjunto de valores, creencias, ideas, imaginarios, actitudes y representaciones de la realidad que comparte un grupo social” (p.70), se encontró que para el caso de los constructores su mentalidad y estilo de vida están directamente relacionados con sus orígenes familiares y su desarrollo como empresarios; de esta forma, se tiene que los valores de trabajo, disciplina, persistencia, entrega y dedicación, así como sus creencias y prácticas católicas, son producto de las enseñanzas y ejemplo dado por sus padres, además de sus vivencias diarias e interacción con otros individuos que hacen parte de su vida laboral, profesional, familiar o social. Los empresarios muestran interés y entrega con sus familias, las cuales son el motor para el desarrollo de sus proyectos, pues el fin último de su esfuerzo es lograr que sus hijos y familiares puedan llevar una vida cómoda y de calidad.

que en otras épocas fueron accionistas y socios activos de algunos de ellos.

Precisando el tema en el ámbito laboral, los empresarios se interesan por la lectura de periódicos, revistas y demás documentos que no solo le muestran el comportamiento del sector, sino que evidencian la situación política, económica y social de Colombia y el mundo, pues esta información es relevante para el desarrollo eficiente de sus operaciones empresariales; de igual forma, para fortalecer sus conocimientos participan en congresos y reuniones de negocios dentro y fuera del país.

Mentalidad de desarrollo económico y estado de mercado

Para este análisis se consideran el manejo del tiempo, la valoración del capital y los recursos, la relación con la familia y con los actores sociales diferentes a los que están en otras esferas de la sociedad. Así mismo está la actitud frente asuntos como la educación, la tecnología y el desarrollo de sus funciones empresariales (Dávila 1992, p. 82). En lo que compete directamente al manejo de tiempo, los empresarios buscan integrar sus actividades laborales con su vida personal, se preocupan por tener una buena calidad de vida que les implica tomarse el espacio necesario para descansar entre jornadas laborales, pues consideran que a su edad y conforme al desarrollo de sus empresas, estas acciones deben ser parte integral de su existencia.

En cuanto a la valoración del capital y los recursos enfocado a las personas que acompañan a los constructores en el proceso empresarial, se encontró que consideran que los trabajadores colombianos, en especial los boyacenses, son personas dispuestas al trabajo, integrales y con



capacidades, aunque existen excepciones; pero siempre tratan de retener capital humano que contribuya eficientemente al logro de los objetivos comunes, que mantengan el interés y tengan sentido de pertenencia con la organización.

Frente a la familia, como parte integral del proceso profesional y familiar, se halló que ésta ha sido elemento vital, no solo al ser la razón del esfuerzo, sino porque son actores integrales que han aportado a las organizaciones con conocimientos diversos. Esposas, hijos y otros familiares trabajan activamente en las empresas ocupando cargos directivos en diferentes áreas (mercadeo, talento humano, procesos jurídicos, finanzas); estos hechos muestran que la educación y enfoque profesional que los constructores le han dado a su descendencia se ha hecho con el propósito que éstos, tarde o temprano, tomen las riendas del negocio, de tal forma que se logre desde el punto de vista empresarial una trascendencia generacional efectiva.

Con respecto a las relaciones e interacción con los actores sociales que están fuera de su esfera social, consideran que tienen buenos vínculos con la comunidad aledaña a sus proyectos, debido a la responsabilidad social como parte integral de su gestión estratégica. Sienten un compromiso con el uso eficiente de los recursos materiales y ambientales que se les han dado para el ejercicio de sus labores empresariales, de esta forma, establecen una reciprocidad equitativa entre beneficio particular y beneficio social, lo cual implica no solo el desarrollo de ellos como empresarios, sino el de la comunidad a la cual pertenecen y donde han intervenido. En lo que refiere a su personal, se mantiene un trato cordial y

justo dentro del límite que contempla las líneas de autoridad, aunque en algunos casos se les considera a todos los colaboradores como amigos y se espera de ellos un compromiso coherente para con la empresa y sus jefes.

La actitud frente asuntos como la educación y la tecnología, es unánime y evidencia un interés general por el desarrollo y formación profesional en áreas de competencia como las obras civiles y la gerencia empresarial, las cuales se han adquirido en entidades educativas nacionales e internacionales; así mismo, se han inclinado por el uso y adopción de tecnologías para manejar procesos administrativos y de gestión; esto con el fin de optimizar la competitividad de sus organizaciones y lograr su crecimiento y éxito empresarial.

Finalmente en lo que involucra al papel que el Estado debe tener frente asuntos como la educación, la tecnología; los empresarios consideran que este debe ser el encargado de liderar los procesos que buscan la equidad social, pues es el gobierno el que tiene la facultad y el deber de posibilitar la educación, promover el desarrollo tecnológico y de telecomunicaciones y generar oportunidades y acceso al trabajo para que se pueda contar con una vivienda digna; pero, la responsabilidad no recae solamente en el gobierno sino que debe ser un compromiso de todos. Que debe integrar instituciones educativas, empresas y otras organizaciones, para que se logre un desarrollo sostenible es preciso contar con la colaboración y apoyo de todos los que tengan las posibilidades de ayudar a promover el progreso integral de las personas.

Capacidad de liderazgo y dirección de acuerdo con Henry Fayol

Este análisis parte del principio administrativo que establece una relación directa e integrada de forma bidireccional entre el concepto de liderazgo y dirección, debido a que el liderazgo refiere al “proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales; en términos genéricos es el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la concesión de las metas en pro del bien común” (Agüera, 2004. pp. 24-25) en tanto que según Fayol citado por Gutiérrez (2005, p.86) “considera que dirigir no se trata simplemente de ordenar o mandar, se requiere que haya congruencia en lo que se está haciendo, que se conozca el objetivo y que hay liderazgo en quien dirige”. Bajo estos conceptos es evidente una relación directa entre la capacidad de dirección y la habilidad de liderar, no se puede contar con un buen director si éste no tiene fortalezas que permitan que sus colaboradores les sigan y compartan su visión.

Uno de los representantes de la escuela histórica alemana, Werner Sombart (1977), afirma que el empresario moderno representa la voluntad unitaria que centraliza la realización de un plan de gran alcance cuya ejecución requiere la colaboración permanente de varias personas. Describe al empresario como un conquistador (trazar planes, voluntad de acción, tenacidad y perseverancia); un organizador (coordinar personas y cosas para lograr el objetivo, elegir a las personas adecuadas para cada tarea y constituir equipos verdaderamente eficientes) y un negociador.

Para el caso de los empresarios en Tunja, se identificó liderazgos autocráticos y democráticos y participativos, en lo que compete al manejo del personal operativo principalmente. El estilo autocrático se caracteriza por “fijar las directrices sin participación del grupo, creer que el salario es la única motivación, determinar los pasos a seguir y las técnicas que se utilizan, definir cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y con quien, dar órdenes y promover la productividad con el enfoque de Taylor” (Agüera, 2004. p.45); en términos de los consultados, son jefes estrictos y rigurosos cuya principal preocupación es que las cosas se hagan bien.

El estilo democrático que está representado en la mayoría de los constructores, este caracteriza por “toma de decisiones compartidas entre el jefe y el equipo, el grupo decide cuales son los pasos y tareas a realizar después que el líder propone alternativas, las divisiones de las actividades queda a criterio del grupo, cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo, las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas, se desarrolla un sentimiento de responsabilidad en el equipo, el líder busca ser un miembro más del grupo” (Agüera, 2004. p.45); ellos se preocupan por conocer a sus colaboradores, identificar sus necesidades y pensamientos, ser comprensivos con las situaciones particulares, ejercer autoridad sin llegar al extremo y entender y analizar las razones de fracaso sin culpar a nadie; a sabiendas de que este tipo de trato les genera más compromiso e identidad a los trabajadores y se logra consecuentemente mejores resultados.

En lo pertinente a la capacidad de liderazgo y dirección, entendida como la facultad,



potencial o talento que tienen los empresarios, para lograr sus fines mediante la gestión y/o movilización de recursos, se debe resaltar que está se encuentra ligada a su estilo de liderazgo. Algunos acuden a técnicas autoritarias para ejercer su primacía y conseguir resultados, mientras que otros, se fundamentan en consensos participativos para lograr el compromiso de las partes interesadas y así alcanzar la meta económica en sus organizaciones.

Conclusiones y reflexiones personales

En términos generales, el papel de los empresarios del sector privado de la construcción en los procesos de urbanización realizados dentro del municipio de Tunja, durante el período 1974 al 2014, estuvo marcado por los factores políticos, económicos, sociales y culturales latentes en Colombia durante el periodo. No se puede concebir el ejercicio empresarial fuera del contexto propio del país que los obligaba o comprometía a la toma de decisiones basadas en hechos o acontecimientos que de forma directa e indirecta iba definiendo el rumbo de sus empresas. Bajo este escenario, fundamentados en las características propias del entorno, los empresarios aprovecharon las oportunidades y sortearon positivamente las adversidades, jugando así un rol preponderante en la masificación de la construcción que se dio de 1974 a 1998 gracias al sistema UPAC, para luego ser parte activa en la reactivación de la economía producida por la caída de dicho sistema. Este proceso implicó para ellos la toma de decisiones efectivas y oportunas, al igual que el cambio de pensamiento y el acoplamiento a las necesidades y expectativas del sector de la construcción.

El contexto económico, político y social de la ciudad de Tunja asociado a los procesos de urbanización durante el período, se desprende del contexto general del país, el desarrollo de la industria de la construcción estuvo marcado por hechos relevantes. En el ámbito económico se destaca el sistema UPAC, cuyo fenómeno e importancia ya se describió.

En el campo político, después de la caída del UPAC se dio la intervención del Estado sobre el funcionamiento de los mecanismos del crédito hipotecario, con el fin de garantizar los derechos fundamentales relacionados con la vivienda digna, la igualdad y la equidad social; generándose así más control y mayores regulaciones.

A nivel social, el período estuvo marcado por el brote de violencia que condicionaba el desarrollo de las empresas, la inmersión de dineros del narcotráfico que inicialmente reactivó la economía para luego sumirla en una crisis que todavía deja huellas, sobre todo para los grandes empresarios.

Los empresarios constructores que fueron relevantes en el proceso de urbanización de Tunja se caracterizaron por ser personas con capacidad de adaptación al cambio y a las necesidades y exigencias del entorno empresarial, siendo estrategias efectivos capaces de sacar provecho no solo de las oportunidades sino de las amenazas que se presentaron en el país, de lo cual aprendieron a ser proactivos y a minimizar riesgos y tener siempre un plan alternativo para el caso de tener problemas o inconvenientes que les implicase cumplir con los objetivos iniciales. En cuanto a la toma de decisiones, innovación, manejo de la información, desempeño, creación de empresas, destinación de excedentes

y estilo de gestión, estos empresarios demostraron alta capacidad de liderazgo que les permitieron tomar decisiones oportunas y contundentes para enfrentar los diferentes acontecimientos.

En relación con su perfil como individuos únicos que hacen parte de una familia y de una comunidad, se puede deducir que son personas provenientes de clases media y alta de distintas regiones de Colombia y del mundo, que nacieron en hogares educados, con un alto nivel de cultura y fueron ejemplo de valores cristianos y tenacidad en sus diferentes regiones.

Finalmente, a manera de ejemplo o legado, estos empresarios demuestran que el desarrollo de una empresa sin importar el sector económico no es ajeno a los factores o circunstancias externas (económicas, políticas y sociales), por lo cual es importante que los líderes de las organizaciones sean asertivos, tenga disposición para adaptarse al cambio, tomen decisiones en el momento oportuno, analicen las amenazas del entorno con el fin de establecer estrategias de mitigación, aprovechen al máximo las oportunidades, pero sobre todo es importante ser persistentes y visionarios yendo más allá de las circunstancias.

Bibliografía

Agüera, I. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. Puebla México: BUAP

Banco de la republica (1999). *El UPAC y la UVR*. Recuperado de http://www.banrep-cultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/el_upac_y_la_uvr#_ftn1

Barreto, P. (2014). Conformación del empresariado del sector siderúrgico y su

papel en los procesos de modernización social, económica y administrativa en el corredor industrial de Boyacá 1947 - 1990. Medellín: Universidad EAFIT.

Berger, B. (2004). La cultura del empresario moderno. En B. Berger, *The culture of Entrepreneurship* (págs. 45-68). San Francisco, EE.UU.: ICS Press.

Buitrago, C. (2008). *El desarrollo urbano de Tunja: de las primeras trazas al modelo de crecimiento planeado*. Tesis doctoral. Universidad de la Salle Bogotá

Camacol, B. (2014 - 2015). Constructores Desatacados de la Región. *Donde Vivir*, 8-12; 2-4.

Cárdenas, M., & Badel, A. (2005). *La crisis del financiamiento hipotecario en Colombia: Causas y consecuencias*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Cerutti, M. (2002). Los estudios empresariales en américa latina En: *Boletín de Historia Económica - Año I - N° 2 / Junio de 2003*

Congreso de Colombia. (23 de diciembre de 1999) [Ley 546 de 1999]. DO: 43.827

Corte Constitucional. (02 de mayo de 1972) [Decretos 677 de 1972]. DO: 33594

Corte Constitucional. (02 de mayo de 1972) [Decretos 678 de 1972]. DO: 33594

DANE. (02 de 11 de 2015). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-departamentales>

- DANE. (03 de 11 de 2015). Departamento Administrativo de estadística nacional. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>
- Dávila, C. (2012). *Empresariado en Colombia: Perspectiva histórica y Regional*, Universidad de los Andes. Bogotá: Uniandes.
- DNP. (02 de 11 de 2015). Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de <http://www.dnp.gov.co/plan-nacional-de-desarrollo/paginas/que-es-el-plan-nacional-de-desarrollo>.
- García, P. (1993). *Los textos escolares de historia en la enseñanza española, 1808-1900: análisis de su estructura y contenido* Barcelona España: Edicions Universitat.
- Gómez, M. (2001). *Economía y violencia en Colombia*. Alcalá España: universidad de Alcalá
- González, M. (s.f.) *Colombia hoy: Perspectivas Hacia el Siglo XXI*. Recuperado de
- Gutiérrez, C. (2005). *Administración y calidad*. México D.F: Editorial Limusa
- Llordén, M. & González. (1995). *De empresas y empresarios en la España contemporánea*. Madrid España: Universidad de Oviedo
- Mora, A. (2010). El UPAC y la UVR: Aspectos Generales sobre el Origen y Desarrollo del Crédito Hipotecario en Colombia. *Revista MBA EAFIT*, 17.
- Nación, E. T. (27 de septiembre de 2014). 20 ciudades intermedias que impulsarán el crecimiento del país. *El Tiempo*.
- Planificadores Asociados Ltda. (1976). *Plan de desarrollo urbano de Tunja. Informe final*. Documento de Trabajo. Bogotá.
- Rincón, C. (2009). *Procesos de transformación urbana, el caso de Tunja 1900-2005*. Tesis de maestría. UPTC-IGAC. Tunja Boyacá.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sombart, W. (1977). *El Burgués. Contribución a la historia espiritual del hombre económico moderno*. Madrid: España.