

RETOS y OPORTUNIDADES de la ADMINISTRACIÓN

para el desarrollo del territorio,
caso Samacá, Sotaquirá y Tuta

Autores:

Carlos Javier Leguizamo Jurado
Angélica María Guependo Silva
Luisa Fernanda Sánchez Rodríguez
Jennifer Tatiana Pulido Moreno



**CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
JUNTOS LOGRAMOS MÁS



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos



Presidente del Consejo de Fundadores

P. Diego Jaramillo Cuartas, cjm

Rector General Sistema UNIMINUTO

P. Harold Castilla Devoz, cjm

Vicerrectora General Sistema UNIMINUTO

Stéphanie Lavaux

Director de Investigaciones – PCIS

Tomás Durán Becerra

Subdirectora Centro Editorial – PCIS

Rocío del Pilar Montoya Chacón

Rector Sede Bogotá – Cundinamarca – Boyacá

Jefferson Enrique Arias Gómez

Vicerrector Académico Sede Bogotá – Cundinamarca – Boyacá

Nelson Iván Bedoya Gallego

Director de Investigación Sede Bogotá – Cundinamarca – Boyacá

Juan Camilo Osorio

Decana (E) Escuela Ciencias Empresariales

Myriam Aydee Moreno Garzón

Coordinador Publicaciones Sede Bogotá – Cundinamarca – Boyacá

Leonardo Alfonso Bernal Prieto

Retos y oportunidades de la administración para el desarrollo del territorio, caso Samacá, Sotaquirá y Tuta / Carlos Javier Leguízamo Jurado, Angélica María Guependo Silva, Luisa Fernanda Sánchez Rodríguez... [y uno más]. -- 1ª ed. -- Bogotá : Consejo Profesional de Administración de Empresas – CPAE, Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, ©2025.

82 páginas.: ilustraciones, tablas.

ISBN de la obra: 978-958-763-785-4 (digital)

Incluye referencias bibliográficas páginas: 77-80

1.Desarrollo económico -- Estudio de casos -- Boyacá (Colombia) 2.Crecimiento económico -- Boyacá (Colombia) 3. Administración de empresas -- Aspectos sociales -- Boyacá (Colombia) 4. Desarrollo económico y social -- Boyacá (Colombia) 6. Universidades -- Aspectos socioeconómicos -- Boyacá (Colombia) i.Guependo Silva, Angélica María (autor) ii.Sánchez Rodríguez, Luisa Fernanda (autor) iii.Pulido Moreno, Jennifer Tatiana (autor).

CDD: 338.98614 R438 BRGH Registro Catálogo UNIMINUTO No. 109123

Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib109123>

Autores:

Carlos Javier Leguízamo Jurado, Angélica María Guependo Silva, Luisa Fernanda Sánchez Rodríguez, Jennifer Tatiana Pulido Moreno.

Corrección de estilo

Héctor Alfonso Gómez Sánchez

Diseño y diagramación

Sandra Milena Rodríguez Ríos

ISBN: 978-958-763-786-1

E-ISBN: 978-958-763-785-4

DOI: <https://doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-785-4>

Impreso en Colombia – Printed in Colombia

Primera edición: 2025

60 ejemplares

© Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

© Consejo Profesional de Administración de Empresas

Bogotá D.C. - Colombia 2025

Este libro se desarrolla en el marco del Convenio de Asociación N.º 08 de 2024, suscrito entre el Consejo Profesional de Administración de Empresas – CPAE y la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Todos los capítulos que conforman Retos y oportunidades de la administración para el desarrollo del territorio. Caso Samacá, Sotaquirá y Tuta fueron aprobados conforme a los criterios de calidad editorial establecidos por la Institución. Esta obra está protegida por el registro de propiedad intelectual. Las opiniones expresadas en cada capítulo son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente la posición de las entidades participantes.

Contenido

Agradecimientos	07
Presentación	09
Autores	11
Introducción	13
Capítulo I. Tejido empresarial y desarrollo económico local	21
Capítulo II. Administradores en el territorio	45
Capítulo III. Capacidades y cualificación profesional para los territorios	53
Capítulo IV. Recomendaciones para el fortalecimiento del ejercicio profesional de Administración de Empresas en los territorios	65
Conclusiones	73
Referencias	77
Índice de tablas	81
Índice de figuras	81

Agradecimientos

La comprensión y caracterización de las realidades regionales para proponer estrategia frente el ejercicio profesional del administrador ha sido el punto de partida del presente proceso investigativo, liderado por el Consejo Profesional de Administradores de Empresas – CPAE y la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Este libro recoge la voz de numerosos empresarios y líderes de los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta (Boyacá), a quienes agradecemos profundamente por la generosidad de sus palabras y el tiempo que brindaron durante el trabajo de campo. Sus testimonios no solo hicieron posible alcanzar los objetivos propuestos, sino que también nos invitaron a repensar los paradigmas tradicionales del rol del administrador en contextos regionales, fortaleciendo así los vínculos entre la academia y las realidades de los territorios.

Extendemos un reconocimiento especial a la Institución Educativa Técnica Pablo VI, así como a los alcaldes: Wilson Castiblanco Gil (Samacá), Salomón Buitrago Fonseca (Sotaquirá) y Wilber Jaime Salamanca Pineda (Tuta). Su disposición, al igual que la de sus equipos de trabajo, fue fundamental para identificar las unidades productivas, facilitar el acceso a la información y la articulación con los actores clave de cada municipio.

Esperamos tener una comunicación continua con todos los actores involucrados en el desarrollo de este proyecto a fin de contribuir con el rol de los administradores en los territorios de Samacá, Sotaquirá y Tuta.

Presentación

Desde el Consejo Profesional de Administración de Empresas —CPAE—, reafirmamos nuestro compromiso con el desarrollo regional, el fortalecimiento de la profesión y la articulación de distintas miradas; conscientes de los desafíos que enfrenta el ejercicio profesional del administrador en los territorios, a través de alianzas académicas, técnicas y administrativas, promovemos iniciativas que permitan comprender, caracterizar y transformar realidades locales con pertinencia.

Proyectos como el adelantado en los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta, en alianza con la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, son muestra de nuestro interés por territorializar el conocimiento, visibilizar las condiciones laborales del administrador y reconocer su papel estratégico en el tejido empresarial. Estas acciones nos permiten avanzar hacia una formación más contextualizada, ética y sostenible.

Desde el CPAE, estamos comprometidos con impulsar una administración con sentido social y un liderazgo transformador a partir de una visión regional, que aporte al bienestar colectivo y a la dinamización de las economías locales. Seguiremos aunando esfuerzos para que el talento administrativo del país cuente con herramientas que respondan a los retos contemporáneos y contribuyan al desarrollo integral de nuestras comunidades y, por ende, de nuestro país.

Olga Lucia Montes Gordillo - Directora Ejecutiva de CPAE

Como Alcalde de Sotaquirá, mi compromiso es con el bienestar y el desarrollo de nuestra comunidad. Nuestro Plan de Desarrollo: “Por el RENACER de un pueblo UNIDO” (2024-2027) es un proyecto que busca mejorar la calidad de vida de todos los sotaquireños en igualdad de oportunidades. Queremos fortalecer el capital social de nuestra comunidad, promoviendo la unión, la solidaridad y el sentido de pertenencia entre nuestros habitantes. Que nuestros sotaquireños se sientan orgullosos de su municipio, de su cultura y de su historia.

Nuestro sector económico está enfocado en el bienestar social. Buscamos fomentar la inversión y el empleo, pero también queremos asegurarnos de que nuestros empresarios y emprendedores contribuyan al desarrollo social de nuestra comunidad. Deseamos que el turismo sea herramienta de promoción de nuestra cultura e identidad. Nuestra apuesta por un desarrollo social y económico sostenible, que beneficie a todos los sotaquireños, se alinea a los objetivos planteados por CPAE y UNIMINUTO, permitiendo construir un futuro próspero y lleno de oportunidades para todos.

Salomón Buitrago Fonseca - Alcalde de Sotaquirá

Los municipios son el núcleo de desarrollo del país, por esta razón, las alcaldías actúan como el nivel más cercano de gobierno con la ciudadanía, en donde se destaca un papel fundamental en el fortalecimiento del tejido social empresarial. Desde su ámbito de acción, las apuestas en Samacá se centran en generar condiciones que favorezcan la articulación entre actores productivos, sociales e institucionales para promover el desarrollo económico local con inclusión y sostenibilidad.

En este marco, las estrategias de la Alcaldía buscan no solo impulsar la creación y consolidación de empresas, sino también fortalecer las redes de cooperación, la asociatividad, la cultura emprendedora y el sentido de pertenencia comunitaria, palabras recurrentes y con gran sentido práctico, que hallamos condensadas en el libro que nos presenta CPAE y UNIMINUTO.

Así las cosas, estamos trabajando para lograr la articulación de cadenas de valor y el fortalecimiento del mercado local, con los mercados verdes, ferias empresariales, ruedas de negocios y compras públicas locales, conectando a productores con consumidores institucionales y ciudadanos. De esta forma, la Alcaldía de Samacá fortalece el tejido social empresarial generador de empleo, con la producción de bienes y servicios para desarrollar una economía desde lo local, pero proyectada a nivel departamental, nacional y otros países que requieren de alimentos indispensables en la vida de los seres humanos.

Wilson Castiblanco Gil - Alcalde de Samacá

Tuta, bella y bendita, como lo dice las estrofas de su himno, es un pebetero de ciencia y virtud, emanando personajes ilustres que han dejado en lo más alto de la sociedad su nombre. Estos profesionales exaltan la labor de la administración en todas sus formas, especialmente en la generación de riqueza, la estabilidad económica y el progreso, mediante una combinación de habilidades, carisma, conocimientos y análisis certeros que logran impactar su entorno, y generan progreso y sostenibilidad en las empresas que han tenido el privilegio de contar con ellos.

Los amigos administradores son excelentes consejeros, éticos, motivadores, líderes y visionarios, quienes apoyan proyectos en los que nadie más ve sus beneficios y, sobre todo, son sinceros y capaces de planificar y organizar la vida de sus seres queridos. Por ello, este libro es un homenaje a esos administradores, a quienes felicito y auguro éxitos en sus vidas, hombres y mujeres ilustres y lumbreras dignas del nuestro municipio.

Wilber Jaime Salamanca Pineda - Alcalde de Tuta

Cada página de este minilibro reafirma el compromiso de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y de todos sus colaboradores con la formación de profesionales altamente calificados, el impulso al desarrollo integral de las regiones y la promoción de la transformación social del país. Este compromiso se materializa en el departamento de Boyacá mediante procesos concretos de investigación y extensión que responden a las necesidades del territorio. Confiamos en que este proyecto sea el punto de partida para nuevas articulaciones que generen bienestar tanto para los profesionales del área como para los territorios que representan.

Nelson Iván Bedoya Gallego - Vicerrector Académico UNIMINUTO

Autores

Carlos Javier Leguízamo Jurado

 carlos.leguizamo@uniminuto.edu

Economista por la Universidad Santo Tomas, magíster en Estudios Latinoamericanos y magíster en Historia por la Pontificia Universidad Javeriana. Docente e investigador de la Escuela de Ciencias Empresariales en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Líder del grupo de investigación: Model Business Administration – MBA, categorizado C por Minciencias. Experto en formulación, implementación y seguimiento de proyectos y políticas públicas, orientadas a la generación de ingresos en poblaciones vulnerables.

Angélica María Guependo Silva

 aguependo@uniminuto.edu

Administradora Financiera por la Universidad del Tolima, especialista en Gerencia de Proyectos por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO y magíster en Gestión de la Innovación por la Universidad Tecnológica de Bolívar. Investigadora principal en diferentes proyectos desarrollados con comunidades y de impacto en el territorio, con amplia experiencia liderando procesos académicos desde diferentes roles administrativos. Actualmente es coordinadora de los programas de posgrado orientados a la Gerencia Social en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Luisa Fernanda Sánchez Rodríguez

 luisa.sanchez.r@uniminuto.edu

Administradora de Empresas por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, especialista en Gerencia de Proyectos por la Corporación Universitaria Minuto de Dios y magíster en Gerencia de la Innovación en Proyectos por la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Docente universitaria y líder en iniciativas de impacto social y económico en poblaciones vulnerables. Gestora en proyectos de economía solidaria y emprendimiento en comunidades afectadas por el conflicto armado. Promotora de actividades deportivas, académicas y culturales para jóvenes de escasos recursos a través de la iniciativa: “Primeras Oportunidades”.

Jennifer Tatiana Pulido Moreno

 tatianapulidomoreno@outlook.com

Trabajadora social, magíster en Economía del Desarrollo por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Sede Ecuador y magíster en Estudios Latinoamericanos con énfasis en Desarrollo Rural y Política Social por la Pontificia Universidad Javeriana. Docente e investigadora universitaria con énfasis en áreas de estudios de territorio, educación intercultural, desarrollo económico y social territorial y políticas públicas.

Introducción

Este libro es producto del proyecto denominado: “Oportunidades y retos de los administradores de empresas en los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta del departamento de Boyacá”, realizado en alianza entre el Consejo Profesional de Administración de Empresas – CPAE y la Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO. El convenio para aunar esfuerzos académicos, técnicos y administrativos, busca comprender, caracterizar y precisar la realidad regional de manera pertinente para el ejercicio profesional del administrador.

En ese sentido, el objetivo general de la investigación es analizar las oportunidades y retos que enfrentan los administradores de empresa, con el fin de proponer estrategias que potencien su desarrollo profesional y contribuyan al crecimiento económico local.

Para cumplir este objetivo, es necesario identificar de manera detallada las condiciones de desarrollo económico de los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta en el departamento de Boyacá, a fin de comprender las particularidades de esta región. En tal sentido, se debe hacer énfasis en estudiar la composición demográfica en los territorios, las principales actividades económicas, la evolución del crecimiento económico, la calidad de las vías de acceso para el transporte de productos agrícolas y otros bienes, entre otras variables que permitirán entender las potencialidades del territorio.

Asimismo, es fundamental reconocer la situación problemática que enfrentan los administradores de empresa en los municipios señalados, con el propósito de comprender las condiciones en las que operan y su capacidad para contribuir al desarrollo económico local. Esto obedece a que los administradores desempeñan un papel fundamental en la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias orientados a liderar, dirigir, controlar y tomar decisiones estratégicas en las organizaciones.

De allí, la importancia de considerar la territorialización del conocimiento, es decir, la asociación y aprensión del territorio que rodea al sujeto desde una perspectiva multidimensional, que hace necesario generar interpretaciones y/o adaptaciones del conocimiento, tal como sucede con los saberes propios

y ancestrales (Castaño-Aguirre *et al.*, 2021). Este concepto permite identificar detalladamente el desempeño de la profesión en los distintos territorios; esto es especialmente relevante en contextos de economías rurales con vocaciones emprendedoras ubicadas en el sector primario, donde la estructura formal de las empresas difiere en muchos casos de aquella concebida en las aulas y, por tanto, se requieren procesos de capacitación y/o gestión empresarial particulares.

En función de la identificación de las condiciones laborales de los administradores, las necesidades de formación adicional y las dinámicas del tejido empresarial propias de estos municipios rurales y relativamente pequeños, se puede diseñar un marco orientado a optimizar la función de los administradores de empresas en la región, en aras de incidir positivamente en el desarrollo económico local.

Acorde a las necesidades e intereses investigativos, se presentan los siguientes objetivos específicos (tabla 1), que, a su vez, reúnen unidades de análisis para la comprensión, interacción y análisis del contexto de los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta.

Tabla 1. Categorías de análisis

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
Identificar las dinámicas del tejido empresarial de los municipios del departamento de Boyacá con relación al crecimiento económico.	Dinámicas del tejido empresarial.	
	Desarrollo económico local.	
Determinar las condiciones del mercado laboral para los profesionales en Administración de Empresas en los municipios seleccionados de Boyacá.	Condiciones laborales.	
	Demanda del mercado laboral en Administración de Empresas.	
Caracterizar las necesidades de formación complementaria de los profesionales de Administración de Empresas en los municipios seleccionados de Boyacá.	Demanda del mercado laboral en Administración de Empresas.	Retos del ejercicio profesional.
	Demanda del mercado laboral en Administración de Empresas.	Necesidades de formación para el ejercicio profesional.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, la metodología seleccionada para desarrollar el proceso de investigación está dada desde un enfoque mixto, entendido como el proceso en el cual se reúnen datos cuantitativos y cualitativos, y a partir de la integración de estos se realizan interpretaciones en función a una adecuada combinación, que permite la comprensión del problema de investigación (Cresswell & Plano, 2011).

Lo anterior, es materializado a partir de una perspectiva de etnografía rápida, entendida como un proceso de recopilación de datos y métodos en tiempo limitado y con fines claramente definidos, con un equipo interdisciplinar y población local (Páramo, 2013a). Considerando lo anterior, el proceso metodológico se presenta en cinco momentos (figura 1):



Figura 1. Proceso metodológico

Fuente: elaboración propia.

En ese sentido, y resaltando la voz de los participantes en el proceso de investigación, se establece la fundamentación metodológica de triangulación de información y datos, tanto cuantitativos como cualitativos.

El análisis cuantitativo aplicado describe, desde un análisis comparativo, el contexto de los municipios, permitiendo identificar las condiciones de desarrollo económico de manera general. El uso de bases de datos oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria [UPRA] o TerriData incorpora datos estructurados y confiables para el análisis, facilitando la comprensión de las dinámicas en los territorios.

El análisis de datos cualitativos resulta de la aplicación de 32 entrevistas a empresarios o emprendedores, 4 profesionales en administración o en formación y 95 estudiantes de educación media de la Institución Educativa Técnica Pablo VI. Todo los actores vinculados son actores representativos en el territorio (municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta), dando por entendido que el análisis realizado es un proceso mediante el cual se organiza, categoriza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones (Rodríguez Sabiote *et al.*, 2005); asimismo, considerando su rol, experiencias, expectativas y relación con el desarrollo económico y la perspectiva profesional de la disciplina de Administración de Empresas.

A partir de la construcción de una matriz de vaciado, se propende por una organización de los datos, destacando la lógica detrás de las interpretaciones presentadas, desde el establecimiento de unidades o categorías de análisis, en donde la triangulación en la investigación cualitativa no se limita al cruce de métodos, sino que también abarca teorías, datos y fuentes (Flick, 2018).

Considerando las precisiones metodológicas para el análisis de datos, se presenta la matriz de categorías, bajo la cual se estructuró la matriz de vaciado temática, esta permite el desarrollo conceptual de cada una de las categorías de análisis a partir de la voz de los actores vinculados a la investigación desagregados por cada municipio.

Los participantes en el trabajo de campo fueron seleccionados mediante un tipo de muestreo no probabi-
lístico por conveniencia, el cual permite al “investigador seleccionar directamente a los individuos que
más le conviene tomar, en busca de rapidez, facilidad y/o economía” (Páramo, 2013b, p.34)

A su vez, el muestreo es de tipo intencional ya que “sustenta el conocimiento previo del problema”
(Páramo, 2013b, p. 34), que para el caso de los empresarios es intencional de informantes estratégicos,
considerando los rasgos en común frente al conocimiento del sector y desarrollo económico, así como el
quehacer disciplinar, bien sea propiamente en Administración de Empresas o en estudios afines en los tres
municipios. Para el caso de los estudiantes de educación media, el muestreo es de tipo intencional sub-
grupos homogéneos, con quienes se centra desde la perspectiva de formación del área de administración.

La tabla 2 presenta a los actores participantes de la investigación.

Tabla 2. Relación participantes y atributos			
Municipio	No. participantes	Tipo de actor	Atributos
Tuta	10	Empresarios o emprendedores	Unidades de negocio centradas principalmente en el sector de servicios de alojamiento y comida, así como un comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados en artesanías y actividades de la práctica odontológica y comercio al por menor en establecimientos no especializados con productos de farmacia.
	1	Profesionales en administración o en formación	1 psicóloga, técnico en Administración Financiera y Tributaria culminadas, con estudios en curso de gestión contable.
Sotaquirá	10	Empresarios o emprendedores	Unidades de negocio centradas principalmente en el sector de servicios de alojamiento y comida, agrícola, elaboración de productos lácteos. Un comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados. Asociación Agropecuaria Mujeres Emprendedoras.
	3	Profesionales en administración o en formación	1 administradora industrial. 1 administradora de empresas, con formación complementaria en curso de Contaduría y culminada, formación técnica en Recursos Humanos y tecnológica en Gestión Bancaria y entidades financieras. 1 administrador de empresas.
Sotaquirá	95	Estudiantes	Estudiantes de educación media vinculados a IE y vinculados a la formación técnica del SENA en curso de Procesamiento de Alimentos y Administración y Finanzas; el colegio también está vinculado al Laboratorio de Empresa – tienda escolar.
Samacá	10	Empresarios o emprendedores	Unidades de negocio centradas principalmente al sector de los servicios de alojamiento, agrícola y coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles.
	2	Profesionales en administración o en formación	1 administradora de empresas en formación, con previa formación en tecnología en Recursos Humanos. 1 administrador comercial y financiero.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, para la definición de las estrategias que potencien el desarrollo profesional de los administradores y contribuyan al crecimiento económico en los territorios, se tuvo en cuenta algunos referentes teóricos, que a continuación se enuncian.

Para empezar, el concepto de desarrollo territorial y su importancia en el desarrollo de procesos de innovación en los territorios (Torre, 2020), no solo evidencia la importancia de los ejercicios de coordinación entre los actores, sino también como el conflicto, parte inherente de la relación social, configura procesos más estructurados, los cuales deben ser tramitados a través del intercambio y la comunicación para su resolución. Esta concepción apunta muy bien a posibilitar la construcción de redes de cooperación basadas en estructuras claras de gobernanza. La figura 2 profundiza un poco en lo anterior:

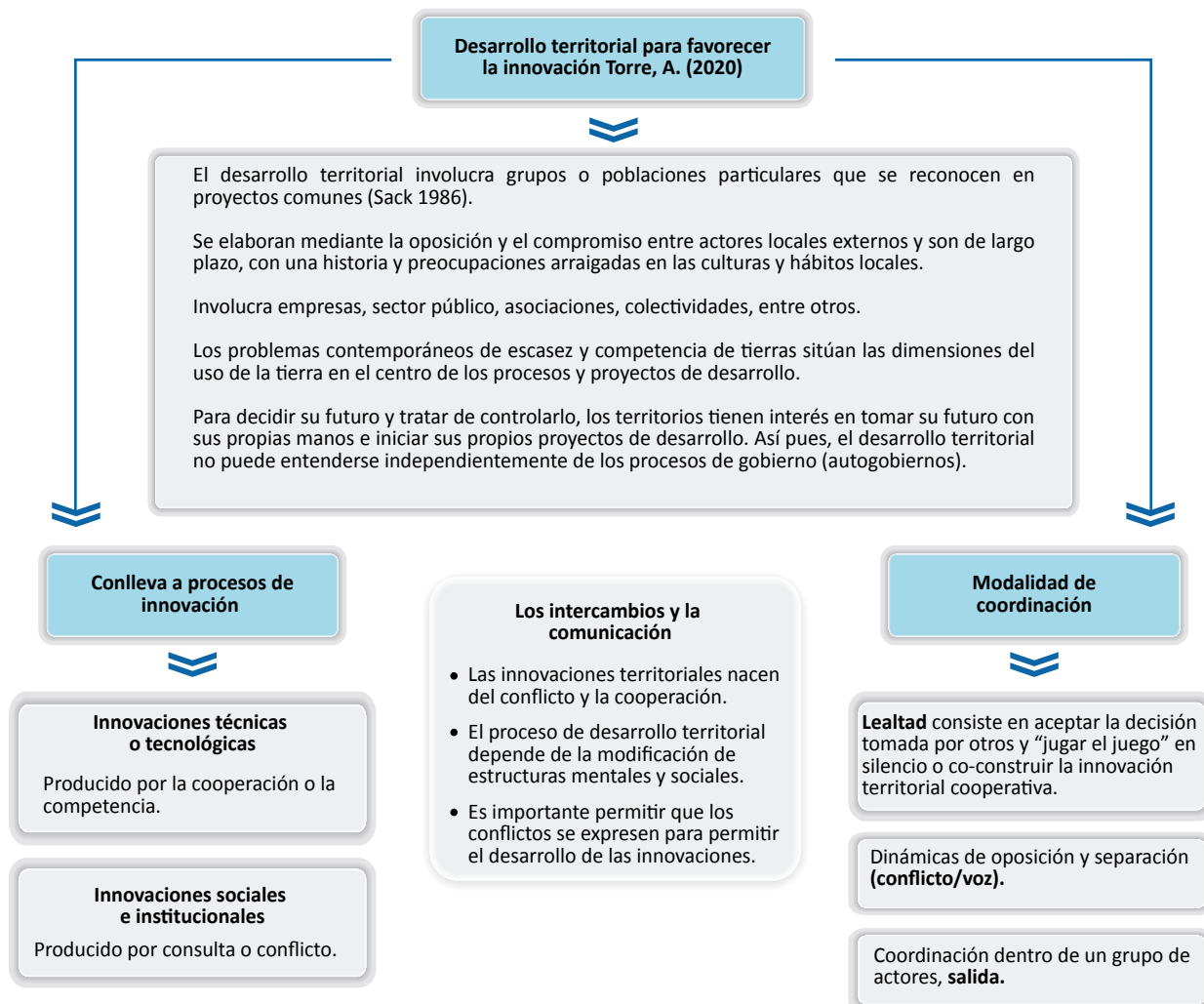


Figura 2. Desarrollo territorial para favorecer la innovación

Fuente: elaboración propia.

Otro concepto relevante para la definición de las estrategias se trata de la economía de la proximidad (figura 3). Pecqueur (1998) y Martínez Godoy (2016) son útiles para identificar las potencialidades de construcción del territorio desde las organizaciones sociales constituidas y el realce de las propias prácticas sociales y culturales, lo que traslada la idea de un desarrollo económico concebido a partir de las dinámicas propias de quienes conforman las comunidades.

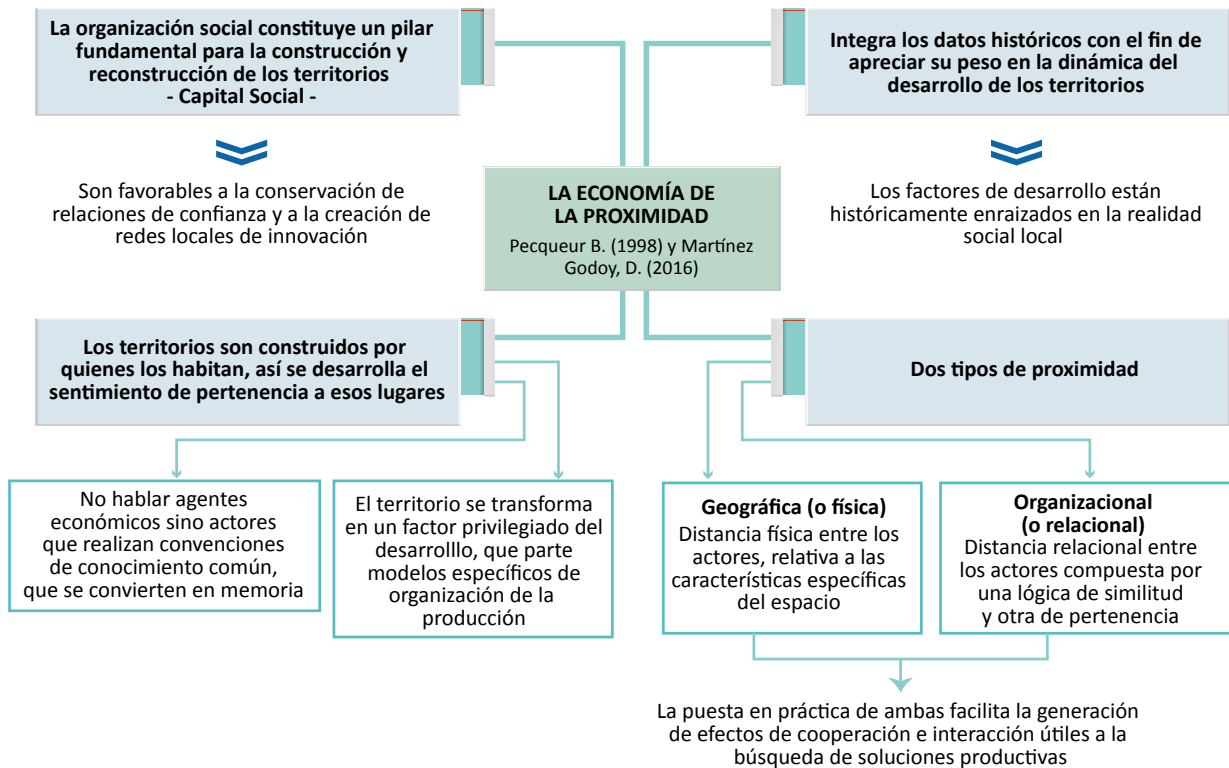


Figura 3. Economía de proximidades

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la conceptualización de desarrollo de capacidades de Amartya Sen (2000) es muy pertinente para establecer la importancia de los procesos de capacitación para los líderes empresariales del territorio. Formar líderes con habilidades técnicas, éticas y sociales amplía las oportunidades de generar impactos positivos, tanto en sus unidades productivas como en las comunidades, es decir, la expansión de las capacidades humanas son un motor del desarrollo económico y social. Esto implica, también, un cambio de paradigma para dichos líderes: no basta con maximizar la rentabilidad, sino que es crucial adoptar un enfoque inclusivo y sostenible.

Por último, es importante considerar la conceptualización teórica frente a la determinación de las condiciones laborales, para lo que es oportuno establecer la evolución de la comprensión de la teoría administrativa hasta nuestros tiempos frente a las condiciones laborales (figura 4), lo que también permitirá ser punto de partida para la propuesta de estrategias:

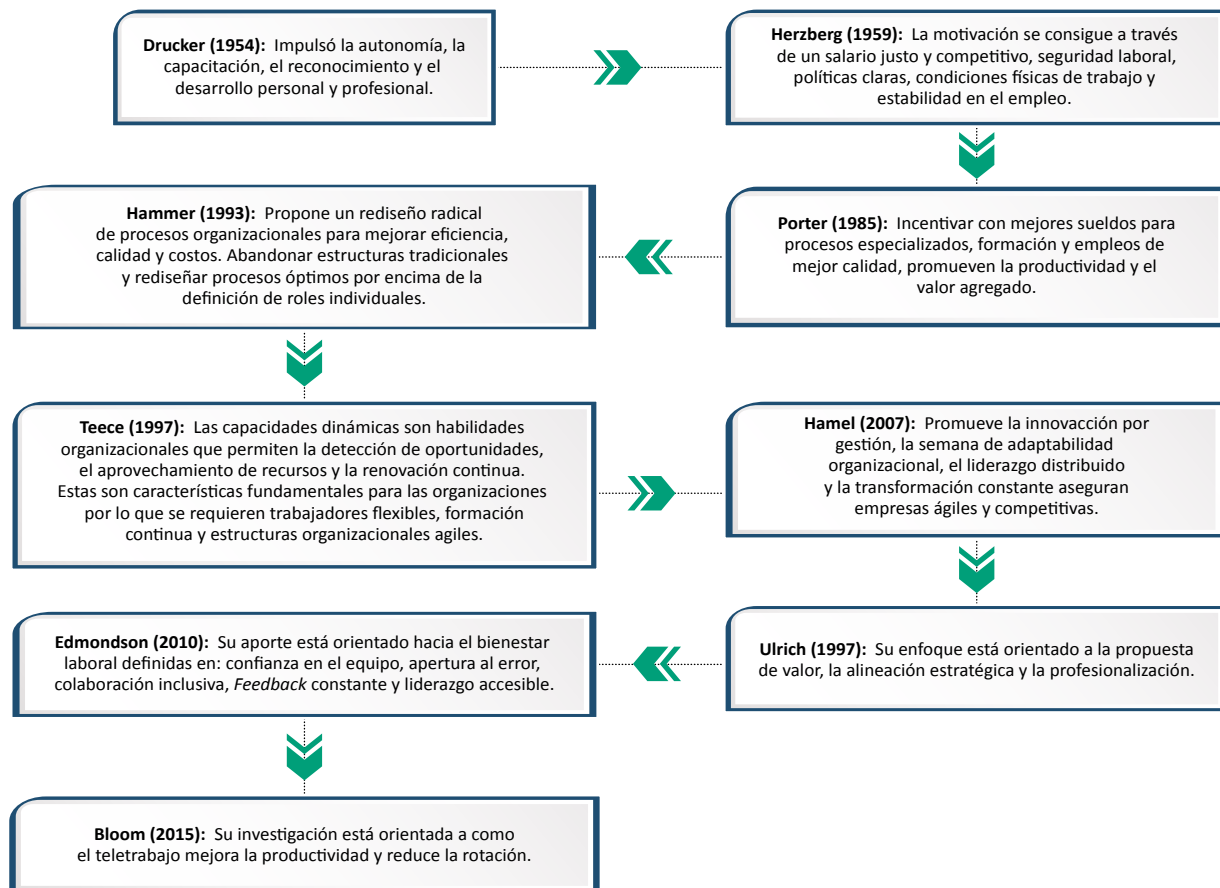


Figura 4. Aportes de la administración moderna a las condiciones laborales

Fuente: elaboración propia con base en Realidad Económica (2025), Criterios Pension & Benefits (s.f.), Escalera Izquierdo (2008), Gorbaneff (2008), Hamel (2006), ICCSI (s.f.), Quiroa (2024), Teece et al. (1997), Ulrich (2005) y Doctorado en Ciencias Empresariales de la Universidad Panamericana (2025).

De acuerdo con todo lo anterior, el presente libro presenta en cinco apartados: en el primer capítulo, “Tejido empresarial y desarrollo económico local”, donde se realiza una descripción de estos elementos en Samacá, Sotaquirá y Tuta; en el segundo, “Administradores en el territorio”, reconoce y señala las condiciones laborales y la demanda de administradores en los territorios; en el tercero, “Capacidades y cualificación profesional para los territorios”, se realiza una identificación de las capacidades, cualificaciones y necesidades de los administradores en los tres municipios; el cuarto apartado, “Recomendaciones para el fortalecimiento del ejercicio profesional de Administración de empresas en los territorios”, y de acuerdo con los análisis de los tres capítulos precedentes, se definen seis estrategias que potencien el desarrollo profesional de los administradores y contribuyan al crecimiento económico local; y, por último, “Conclusiones”, en este capítulo se reafirma el hecho de que los profesionales de la administración en el territorio deben adaptarse a las condiciones de los territorios y estar en la capacidad de proyectar organizaciones innovadoras en función del desarrollo de las regiones.



Capítulo I:

Tejido empresarial y desarrollo económico local

Con el propósito de analizar la composición del tejido empresarial y su incidencia en el desarrollo económico local, este capítulo presenta a los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta desde su dimensión espacial, demográfica y social, incorporando indicadores como la tasa de analfabetismo y las necesidades básicas insatisfechas. Esta caracterización se construye a partir de fuentes secundarias, y se profundiza mediante observaciones del trabajo de campo realizado por los investigadores. Esto último, también fue la base para construir el análisis del comportamiento económico de los territorios, permitiendo formular un análisis que incluyo las principales variables macroeconómicas y haciendo énfasis en el sector agropecuario, como principal actividad productiva. Posteriormente, se aborda el panorama de otros sectores económicos, con especial énfasis en la minería en Samacá y otras actividades económicas desarrolladas en los tres territorios. Finalmente, se presenta un análisis FODA que, a través de una matriz para cada territorio, sintetiza los principales hallazgos en torno al tejido empresarial, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Aproximaciones al contexto de Samacá, Sotaquirá y Tuta, el corazón de Boyacá

Los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta se encuentran ubicados en el departamento de Boyacá, siendo parte de los municipios que conforman la Provincia Centro del departamento y, por tanto, cercanos a la ciudad de Tunja, capital del departamento (figura 5). Debido a lo anterior y considerando que las vías de acceso son óptimas para los tres municipios, se puede afirmar que las condiciones de movilidad de bienes y personas son favorables, lo cual dinamiza la actividad económica y comercial.

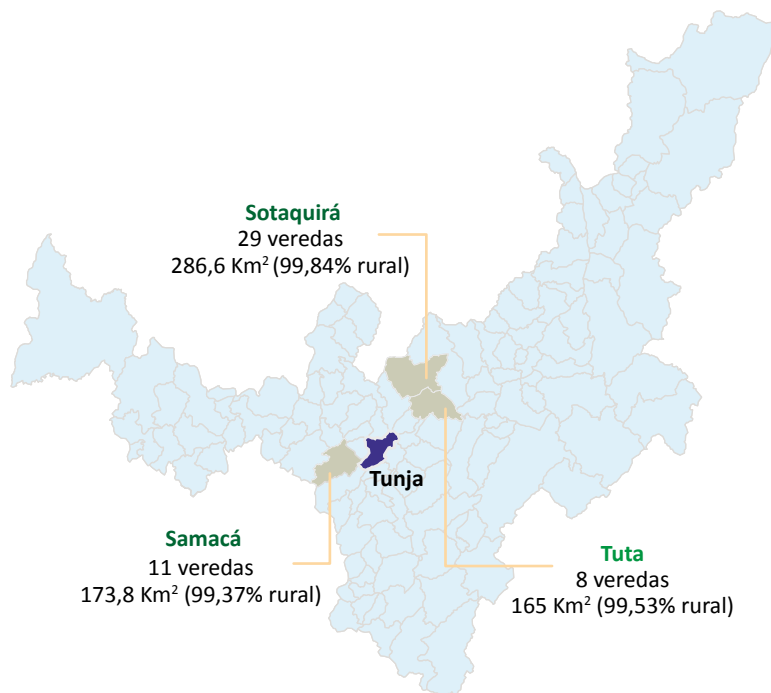


Figura 5. Ubicación geográfica de Samacá, Sotaquirá y Tuta en el departamento de Boyacá

Fuente: elaboración propia con base en Alcaldía Municipal de Sotaquirá (2024); Alcaldía Municipal de Samacá (2024); García Jérez (2019).

Samacá se encuentra a un poco más de 50 kilómetros de Sotaquirá y Tuta. Aunque no cuenta con acceso directo a una troncal principal, su vía secundaria, en excelente estado, garantiza una integración eficiente con la región. Esta vía secundaria atraviesa extensos y numerosos sembradíos de papa, cebolla y zanahoria que dominan el paisaje, reflejando el peso de la agricultura en la economía local. Las actividades pecuarias son más reducidas. En el trayecto hacia la cabecera municipal, la presencia constante de camiones pesados de carga evidencia la vocación minera del municipio. Su cabecera municipal, es de lejos, más grande que la de Sotaquirá y Tuta. Saliendo un poco del centro del municipio: al noroccidente, el paisaje cambia drásticamente con la presencia de chimeneas industriales dedicadas a los procesos de coquización (figura 6), que conviven con amplios sembradíos de productos agrícolas (figura 7).



Figura 6. Industria del coque en Samacá

Fuente: elaboración propia.



Figura 7. Producción agrícola en Samacá

Fuente: elaboración propia.

La distancia entre los cascos urbanos de Sotaquirá y Tuta es menor a los 15 kilómetros. Están separados por la Troncal Central del Norte, vía estratégica que conecta el centro del país con Tunja, Paipa o Duitama. Sobre este límite, que es la carretera principal, se observa la empresa siderúrgica Gerdau Diaco, registrada en Tuta, pero que tiene incidencia económica en ambos municipios y que devela una irrupción del sector industrial en un territorio tradicionalmente agropecuario.

Al avanzar por la vía secundaria rumbo a la cabecera de Sotaquirá, se observa una serie de construcciones modernas, que permiten entrever un segmento de población con alto nivel adquisitivo. De acuerdo con algunos empresarios de Sotaquirá, esto corresponde en gran parte a población foránea. Más adelante, los extensos cultivos de arándanos (figura 8) dominan el paisaje, señalando el auge de esta producción

agrícola especializada. Luego, se contemplan extensos terrenos dedicados a la ganadería (figura 9), donde la presencia de especímenes de gran tamaño revela una alta productividad lechera y cárnica, indicando que Sotaquirá es un actor clave en el sector pecuario de la región como se vera más adelante.



Figura 8. Cultivo de arándanos en Sotaquirá

Fuente: elaboración propia.



Figura 9. Amplios terrenos dedicados a la ganadería en Sotaquirá

Fuente: elaboración propia.

Al avanzar hacia la cabecera municipal de Tuta, más cercana a la carretera principal que Sotaquirá, se observa un paisaje agropecuario, que, muy rápido, da paso a una cabecera municipal amplia y con una economía diversificada (figura 10). En ella, se encuentra desde laboratorios dentales hasta establecimientos especializados en el comercio de fertilizantes y productos agrícolas, que como señalaron algunos

empresarios locales, tienen un impacto económico que abarca no solo Tuta, sino también municipios cercanos como Oicatá, Sotaquirá y Paipa. Más al oriente del municipio, vuelve a predominar un paisaje agropecuario en el que también se puede encontrar emprendimientos asociados a granjas pedagógicas y santuarios eco-naturales (figura 11), ideales a las condiciones naturales del entorno.

En la entrada del municipio de Tuta, es visible el impacto ambiental generado por el embalse La Playa, señalado por los habitantes como fuente de proliferación de malos olores y zancudos. Los pobladores hacen un llamado a la atención de esta problemática con el fin de mejorar el aspecto ambiental de ingreso al municipio a través de esta entrada.



Figura 10. Actividades económicas municipio de Tuta

Fuente: elaboración propia.



Figura 11. Paisaje agropecuario y granjas en el municipio de Tuta

Fuente: elaboración propia.

Los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta comparten condiciones climáticas y geográficas similares. Los tres pertenecen al altiplano cundiboyacense, favoreciendo una producción agrícola diversificada y disponible de manera permanente durante todo el año, así como una disponibilidad de valles propicios para la ganadería y la agroindustria.

En términos demográficos, los tres municipios registran, para el 2025, una población total de 37 922 personas (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2025a), cifra que equivale al 2,86 % del total de la población del departamento de Boyacá. La figura 12 muestra la población proyectada para cada uno de los tres municipios:

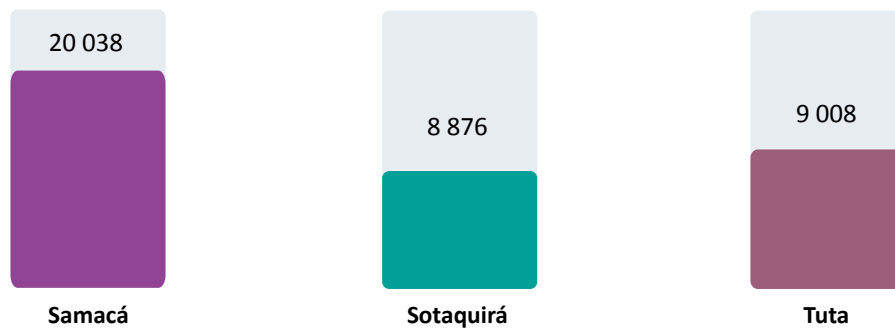


Figura 12. Población proyectada de Samacá, Sotaquirá y Tuta para el 2025

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2025a).

En términos de distribución poblacional, los habitantes de estos municipios se encuentran ubicados mayormente en los centros poblados y rural disperso, principalmente en Sotaquirá y Tuta (superior a las dos terceras partes), lo que marca una diferencia significativa frente al promedio departamental, donde solo el 38,9 % de la población se ubica en estas zonas. La figura 13 evidencia cómo la ruralidad es un rasgo distintivo en estos tres municipios:

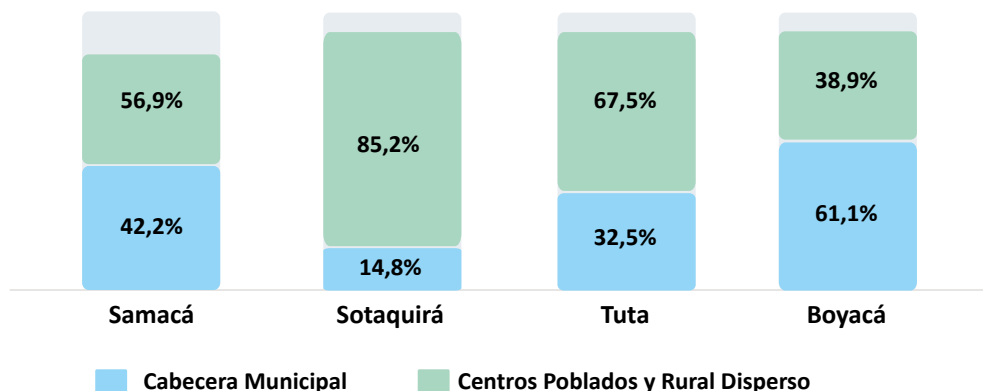


Figura 13. Distribución de población en 2025 de acuerdo con el área geográfica

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2025a).

En términos de composición poblacional, la presencia indígena o negra en los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta es mínima, representando apenas el 0,22 % del total proyectado para el 2025. A nivel demográfico, el 57 % de los habitantes de estos municipios se encuentra en edad productiva (entre 18 y 62 años), mientras que el 27 % corresponde a población joven (de 18 a 35 años), cifras que se sitúan por debajo del promedio nacional que son del 61 % y 29 %, respectivamente (DANE, 2025a).

Si bien estas diferencias son moderadas, es necesario considerar que la tasa de crecimiento demográfico en estos municipios ha mostrado una tendencia a la desaceleración. Esto implica que la población económicamente activa se reducirá progresivamente con el paso de los años, afectando el mercado laboral, así como la demanda de bienes y servicios por parte de los habitantes de estos municipios. La figura 14 evidencia esta tendencia demográfica al incluir la distribución del número de habitantes por grupos etarios y género:

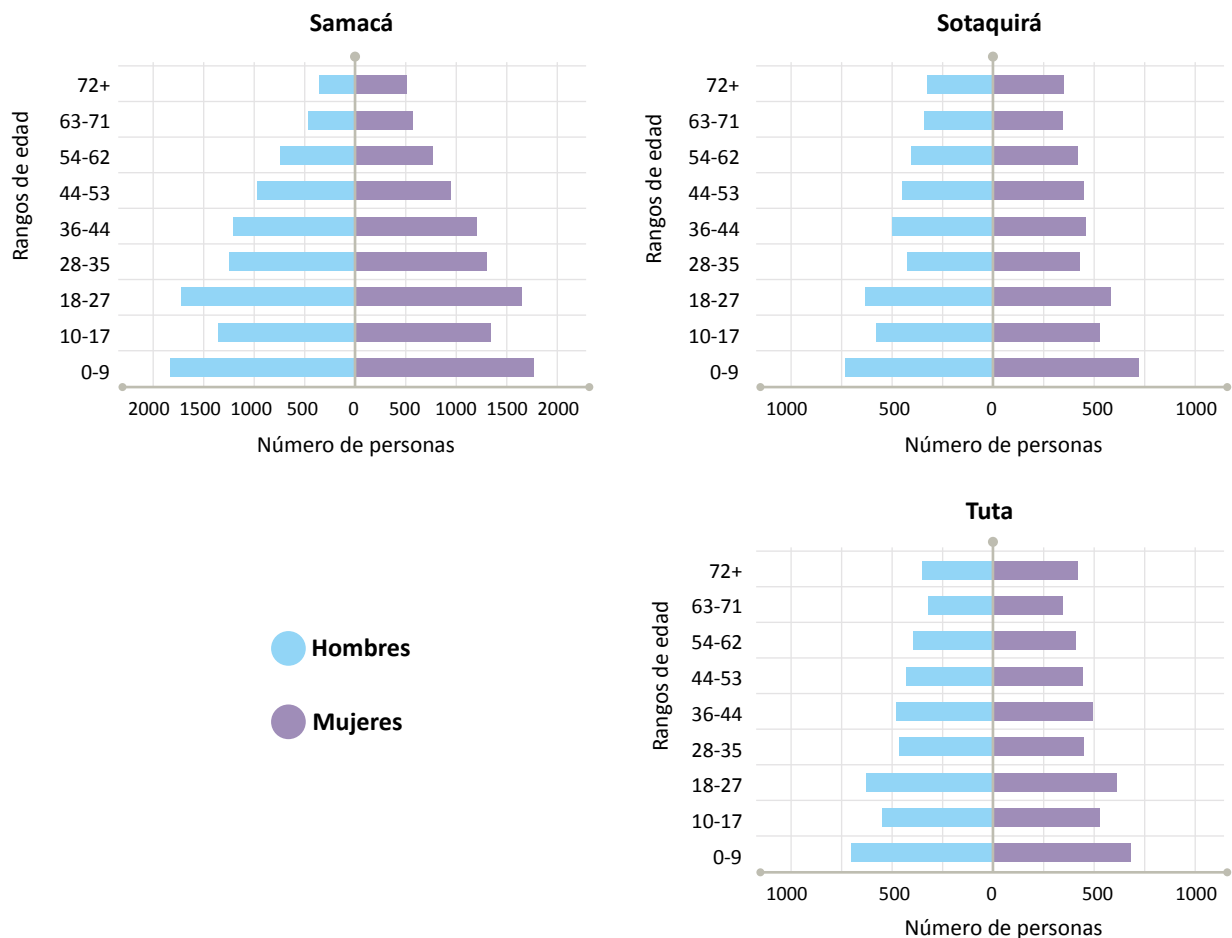


Figura 14. Pirámide poblacional – año 2025

Fuente: elaboración propia con base en proyecciones de población municipal por área y pertenencia étnico-racial DANE (2025b).

Con respecto a las condiciones de vida de la población, el indicador de necesidades básicas insatisfechas (NBI) es una herramienta apropiada para evaluar las condiciones de vida de la población, ya que permite identificar variables en educación, salud, vivienda y acceso a servicios esenciales. Si bien es cierto que la información más actualizada a la fecha es del año 2018, su consideración es relevante como referente de medición y permite hacer un ejercicio comparativo de NBI entre los municipios y los valores del departamento de Boyacá y el promedio nacional (tabla 3):

Tabla 3. Necesidades básicas insatisfechas en el año 2018

Área geográfica	Proporción de personas en NBI (%)		
	Cabecera	Centros poblados y rural disperso	Total
Samacá	6,58	11,07	9,28
Sotaquirá	7,34	19,64	18,36
Tuta	4,43	14,60	11,73
Departamento de Boyacá	5,00	17,98	10,15
Total país	9,53	30,48	14,28

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2019).

El municipio de Tuta no solo registra el menor porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas (NBI) entre los tres municipios analizados, sino que además mantiene esta ventaja en comparación con el promedio del departamento de Boyacá y del país en general. Por su parte, la cabecera municipal de Samacá supera los índices de NBI del departamento, mientras que el análisis rural y total muestra mejores indicadores en comparación con Boyacá y el total país. El caso crítico, para el 2018, es Sotaquirá, donde los niveles de NBI son superiores al resto de municipios en cabecera, centros poblados y rural disperso y en total, así como en comparación con los promedios del departamento y el país. De acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018 (DANE, 2019), esta situación en Sotaquirá corresponde principalmente a carencias asociadas al hacinamiento y la dependencia económica.

Para completar el análisis general de las condiciones socioeconómicas de los tres municipios, resulta fundamental analizar la tasa de analfabetismo. La figura 15 compara las tasas de analfabetismo en todos los municipios de Boyacá (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2025), destacando que, en 2018, la tasa departamental se ubicaba en 5,8 %, un porcentaje superior al registrado en Samacá (5,5 %), Sotaquirá (4,9 %) y Tuta (5,0 %).

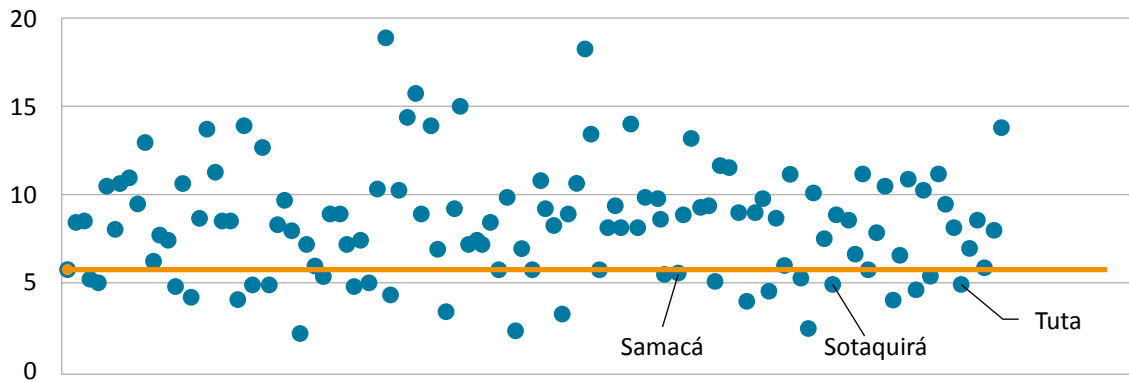


Figura 15. Tasa de analfabetismo en los municipios de Boyacá – 2018

Fuente: elaboración propia con base en DNP (2025).

Por otro lado, es de resaltar que al analizar de manera particular la tasa de analfabetismo desagregado por área geográfica en el 2018 (DNP, 2025), este muestra que en Samacá (6,6 %), Sotaquirá (5,2 %) y Tuta (5,8 %) está muy por debajo de la tasa del departamento de Boyacá (10,1 %), permitiendo inferir la existencia de mayores esfuerzos en estos tres municipios frente a la atención de las personas ubicadas en la ruralidad.

Comportamiento económico de los territorios

El análisis del comportamiento económico de Samacá, Sotaquirá y Tuta se fundamenta en los valores agregados municipales reportados (DANE, 2025c), es decir, el valor de la contribución creado a nivel municipal dentro de la producción total de bienes y servicio en el departamento, durante el proceso de producción. Aunque los datos disponibles solo llegan hasta el 2022, son fundamentales para comprender la dinámica económica actual de los municipios. A continuación, en la tabla 4, se presentan los valores agregados de cada municipio y su peso relativo dentro del departamento de Boyacá:

Tabla 4. Valor agregado municipal del año 2022

Municipio	Valor agregado 2022*	Participación % en el departamento de Boyacá
Samacá	\$ 648,18	1,79 %
Sotaquirá	\$ 141,85	0,39 %
Tuta	\$ 1108,74	3,07 %
Total Boyacá	\$ 36 111,13	

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2025c).

Como se puede observar, en conjunto los tres municipios representan el 5,26 % de la economía regional en 2022, aunque cada uno de los tres municipios con un peso distinto en el valor agregado del departamento. Es de anotar el caso particular de Tuta, como muestra la figura 16, su valor agregado era muy similar a Samacá hasta el 2014, aun siendo menor su número poblacional, alcanza para años posteriores un valor agregado mayor y con tendencia de crecimiento más pronunciada que los otros dos municipios.

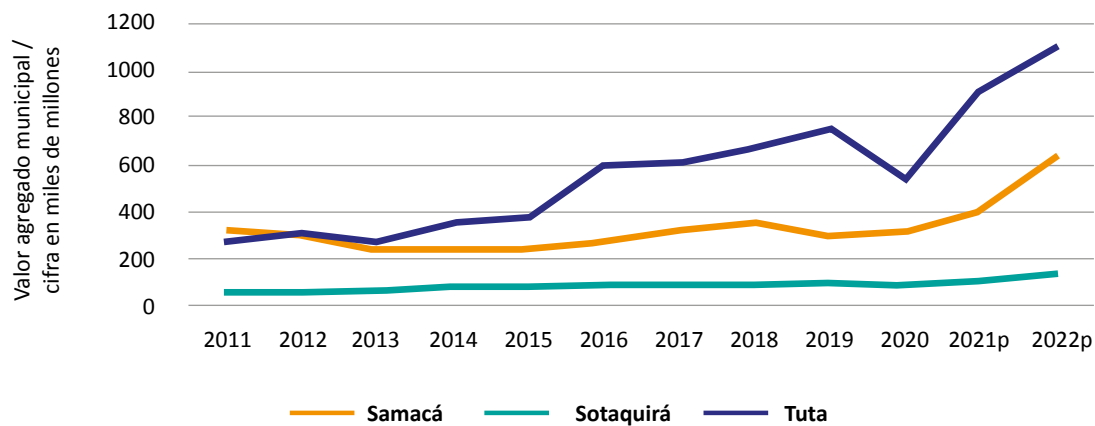


Figura 16. Comportamiento del valor agregado municipal

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2025c).

Entre 2012 y 2022, el valor agregado ha mostrado un crecimiento sostenido en los tres municipios, con un incremento anual promedio de 8 % en Samacá, 7,4 % en Sotaquirá y 15,9 % en Tuta. El crecimiento acelerado de Tuta desde 2014, en comparación con Samacá y Sotaquirá, se debe en gran medida al impacto de la empresa Gerdau Diaco, empresa especializada en la producción de aceros largos y el reciclaje de chatarra ferrosa, que ha fortalecido la actividad industrial del municipio.

Frente a esto último, es importante considerar que, para los empresarios entrevistados de Tuta, e incluidos los de Sotaquirá, la presencia de Gerdau Diaco es vista como uno de los ejes centrales de la economía local por su influencia directa en el empleo y la demanda de bienes y servicios. Un empresario hotelero al respecto afirmó, que es una de las empresas “que más mueve al municipio” (Comunicación personal, 2025), por lo que puede considerarse empresa ancla, es decir, motor de desarrollo económico y social del territorio.

La composición del valor agregado por sectores económicos para el 2022 se presenta en la figura 17:

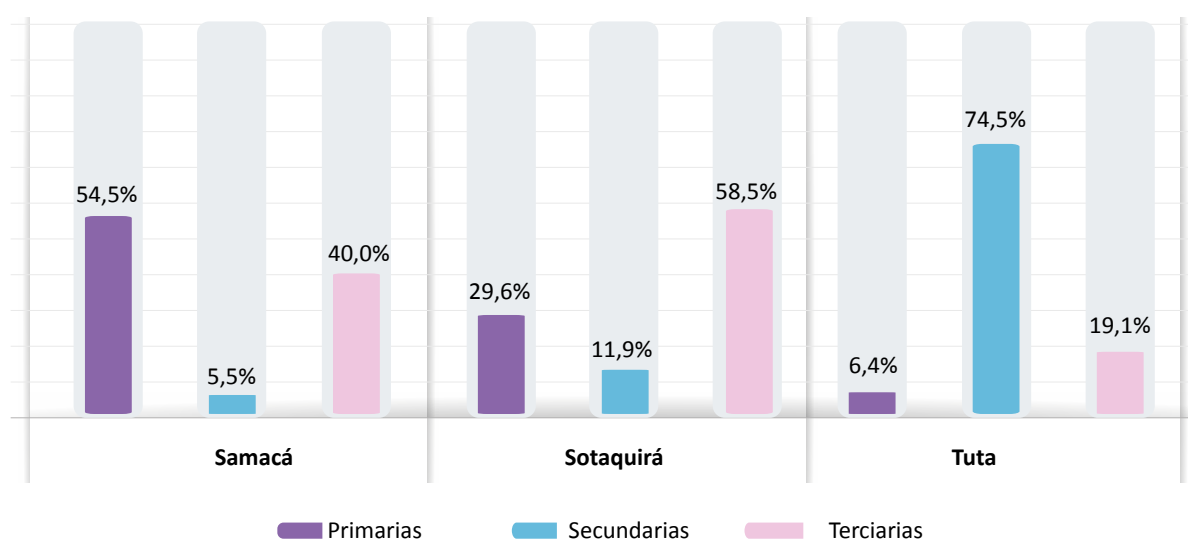


Figura 17. Participación de actividades económicas en el valor agregado total municipal – 2022

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2025c).

La anterior figura reafirma que el sector secundario de Tuta, al que pertenece la industria, moviliza el valor agregado del municipio en un 74,5 %. Resulta interesante anotar que a diferencia de lo que sucede en el municipio de Tuta, el sector económico que tiene el menor aporte al valor agregado en el total del departamento de Boyacá para el mismo año es precisamente el sector secundario, que tan solo representa un 18,3 % (DANE, 2025c).

Es importante anotar la diversidad económica de los tres municipios que se refleja en la predominancia de distintos sectores productivos en cada uno de ellos. En Sotaquirá, como en el resto de Boyacá, el sector terciario es el de mayor peso, abarcando el comercio, el turismo, el alojamiento y los servicios de comida. En Samacá, en cambio, el sector primario lidera la economía, impulsado por la minería y la agricultura. Sobre esto último, se destaca que las actividades primarias de Samacá, que representan el 54,5 % del valor agregado, son el doble de la participación del resto de los municipios del departamento que es 27,1 % (DANE, 2025c), a pesar de que el sector primario representa la menor cantidad de unidades productivas en Samacá con 96 unidades frente a los otros dos sectores: en el secundario se encuentran 178 unidades y en el terciario 1110 unidades (Alcaldía Municipal de Samacá, 2024).

En una perspectiva global de los tres municipios de acuerdo con las cifras de valor agregado municipal de 2022 (DANE, 2025c), Tuta se ubica en el lugar 7° de participación en el departamento de Boyacá (detrás de Tunja, Sogamoso, Puerto Boyacá, Duitama, Nobsa y Chiquinquirá). Por su parte, Samacá es el 12°, consolidándose como un actor relevante en la producción agro-minera del departamento; mientras que Sotaquirá, con el puesto 40, refleja una participación más reducida en la economía departamental.

A pesar de la diversidad económica reflejada en el análisis del valor agregado, la percepción mayoritaria entre los empresarios entrevistados de los tres municipios es que el sector primario, esencialmente el agropecuario y el minero, sigue siendo el principal dinamizador de las relaciones económicas en la región, ya que es la fuente principal de ingresos para los habitantes y constituye la mayor fuente de empleo en el territorio.

Para concluir este apartado, se debe considerar que el índice departamental de competitividad ubica a Boyacá en el lugar decimo del escalafón para el 2025, posición que ha conservado desde 2024. Esta posición tiene que ver con los buenos resultados en indicadores de cobertura de energía eléctrica, cobertura de acueducto, buen desempeño en los indicadores de costo de transporte terrestre aduanas y el costo de transporte terrestre a mercado interno. Así mismo, Boyacá lidera en calidad en educación debido a indicadores como docentes de colegios oficiales con posgrado y cobertura neta en educación media (Consejo Privado de Competitividad, 2025).

Desarrollo de las actividades agropecuarias

Los tres municipios tienen una marcada vocación territorial, centrada en actividades agrícolas y pecuarias, lo que se evidencia en su paisaje dominado por cultivos y producción ganadera. Según cifras de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria – UPR (DNP, 2025) más del 90 % de la superficie de Samacá, Sotaquirá y Tuta está dedicada a la producción agropecuaria, reflejando una amplia extensión territorial a la que se añade una alta diversidad de productos orientados al mercado, tal como lo evidencia la figura 18:



Figura 18. Producción de principales cultivos en Samacá, Sotaquirá y Tuta en el 2022

Fuente: elaboración propia con base en DNP (2025).

El cultivo de papa se consolida como el producto agrícola predominante, siendo el producto más comercializado en Samacá y Sotaquirá, y con una presencia significativa en Tuta. Además de su importancia económica, su presencia es visible en el paisaje de los tres municipios, particularmente en Samacá, donde los cultivos de papa dominan la entrada del pueblo, reflejando su papel central en la producción agrícola local (figura 19).



Figura 19. Cultivo de papa en Samacá

Fuente: elaboración propia.

Frente al cultivo de la papa, resulta muy revelador la innovación de algunos empresarios o emprendedores frente a la implementación de cultivos orgánicos de papa nativa, como es el caso de la Asociación agropecuaria Mujeres Emprendedoras del municipio de Sotaquirá – Asoammes. Adicionalmente a la promoción de papa nativa y su transformación para dar valor agregado, esta asociación, que tiene un mercado de alcance nacional, reduce el uso de químicos en el cultivo de papa mediante la reutilización de material orgánico de otros procesos agrícolas, permitiendo un producto más saludable, natural y que evita la acumulación de desperdicios. Se resalta que en el municipio y con apoyo de la gobernación de Boyacá se ha logrado mantener el reconocimiento y comercialización de semillas nativas para el cultivo de papá, lo que ha permitido un reconocimiento en ferias como Agro Expo.

La cebolla de bulbo (cebolla cabezona) y la zanahoria son también cultivos importantes de la economía agrícola de Samacá, toda vez que, como afirmó un agricultor tradicional del municipio, permite la contratación de jornaleros en la región y hasta de población venezolana en tránsito. En el caso particular de la cebolla, el agricultor mencionaba la potencialidad del producto para ser comercializado en mercados internacionales.

Por su parte, los cultivos frutales como el durazno, la fresa, la ciruela y, particularmente, el arándano impulsan de manera notable la economía agrícola de Sotaquirá y Tuta, lo que ha llevado a procesos mucho más tecnificados e industrializados, como el de la empresa Elite Blu en Sotaquirá.

El caso de Elite Blu es muy interesante. Su incidencia económica también tiene influencia en el municipio de Tuta, sin embargo, es más notable su impacto en Sotaquirá debido al paisaje que configura en el territorio, caracterizado por grandes extensiones de cultivo de arándano al ingreso al municipio. Esta empresa tiene un amplio comercio de exportaciones y goza de amplio reconocimiento de los habitantes de ambos municipios, tal como se logró establecer en diálogo con algunos estudiantes de educación media del Instituto Educativo Técnico Pablo VI, así como empresarios de la región.

A diferencia de su fuerte actividad agrícola, Samacá tiene una menor participación en el sector pecuario frente a los otros dos municipios, salvo en la explotación porcina, donde mantiene una presencia significativa. Tuta y Sotaquirá cuentan con una economía pecuaria expansiva más desarrollada, orientada principalmente a la producción de lácteos y carne. La figura 20 presenta esta distribución, detallando las especies animales explotadas en cada municipio:

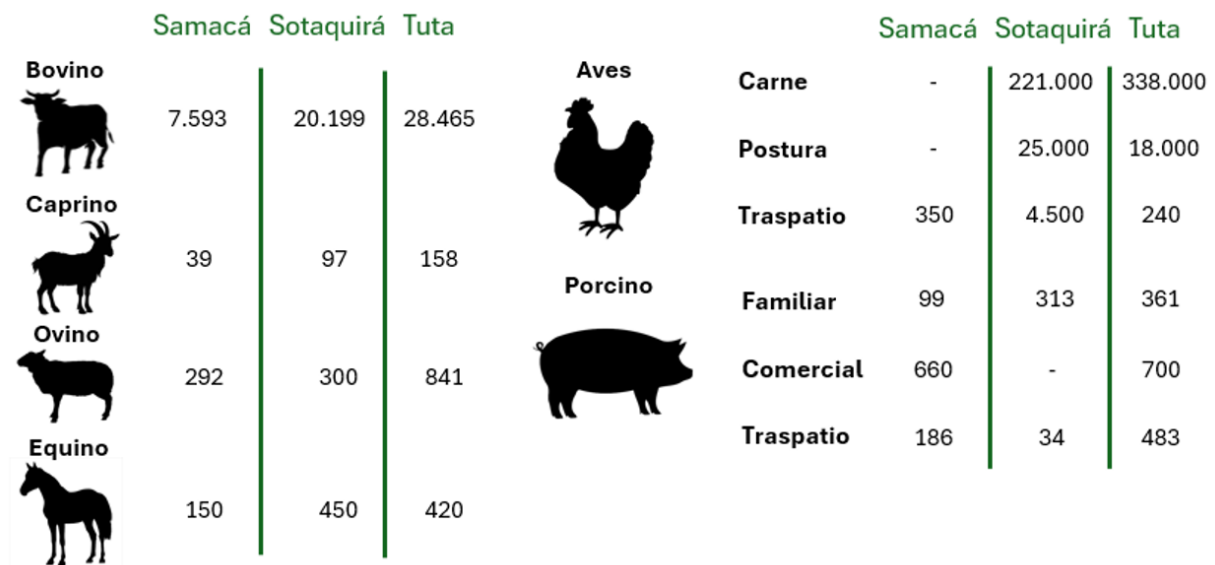


Figura 20. Producción pecuaria en Samacá, Sotaquirá y Tuta en el 2023*

Fuente: elaboración propia con base en Unidad de Planificación Rural Agropecuaria [UPRA] (2023).

* La información de porcinos es con corte al año 2022.

La producción bovina en el departamento de Boyacá supera los 1,2 millones de animales, distribuidos en 84 000 fincas (UPRA, 2023). Según estos cálculos, el promedio de bovinos por finca en el departamento es de 14,3 animales, cifra inferior a la de Tuta (16,7) y Sotaquirá (19,7), lo que evidencia una mayor concentración de producción en estos municipios y un grado superior de especialización en la actividad pecuaria. Esta especialización se refleja en el hecho de que Tuta y Sotaquirá ocupan los puestos 5° y 10°, respectivamente, entre los municipios con mayor número de especies bovinas en el departamento.

Lo mencionado en el anterior párrafo es similar a lo que sucede con la producción de aves para alimentación, donde Tuta es el tercer productor del departamento y Sotaquirá el sexto. Entre los dos municipios, se produce el 18,2 % de aves para alimentación del total del departamento de Boyacá.

Por otra parte, para comprender la distribución de la propiedad de la tierra destinada a actividades agropecuarias en estos tres municipios, el indicador de UPA (Unidades de Producción Agropecuaria), elaborado por la UPRA, resulta ser ideal. La siguiente tabla 5 evidencia el número de UPA existentes al año 2014. Si bien es cierto son cifras de hace más de una década, es importante considerar que la tendencia nacional del Índice de Gini de la propiedad rural mostró un aumento entre 2015 y 2020 (DANE *et al.*, 2023), lo que evidencia una profundización en la desigualdad en la distribución de la tierra en todo el país.

Tabla 5. Número de Unidades de Producción Agropecuaria en Samacá, Sotaquirá y Tuta en el año 2014

Rango de hectáreas (ha)	Samacá		Sotaquirá		Tuta	
	Número de unidades	%	Número de unidades	%	Número de unidades	%
Entre 0 y 1 ha	2283	54,1 %	2 185	48,3 %	1909	57,0 %
Entre 1 y 3 ha	1280	30,4 %	1 147	25,3 %	873	26,1 %
Entre 3 y 5 ha	330	7,8 %	361	8,0 %	221	6,6 %
Entre 5 y 10 ha	204	4,8 %	378	8,4 %	160	4,8 %
Entre 10 y 15 ha	47	1,1 %	149	3,3 %	47	1,4 %
Entre 15 y 20 ha	27	0,6 %	65	1,4 %	44	1,3 %
Entre 20 y 50 ha	33	0,8 %	152	3,4 %	51	1,5 %
Entre 50 y 100 ha	5	0,1 %	47	1,0 %	23	0,7 %
de más de 100 ha	8	0,2 %	42	0,9 %	23	0,7 %
Total	4 217		4 526		3 351	

Fuente: elaboración propia con base en DNP (2025). Cifras a 2014.

Como se puede analizar de la anterior tabla, el número de unidades se concentra principalmente en los rangos de 0 a 10 hectáreas. En el caso de Samacá, estas unidades corresponden al 97,2 %, mientras que en Sotaquirá es el 89,9 % y Tuta es el 94,4 %. En total, de las 12 094 unidades identificadas en los tres municipios en 2014 (DNP, 2025), tan solo 73 son mayores a 100 hectáreas (1,8 %), mientras que 311 de ellas (7,5 %) se ubican en el rango de 20 a 100 hectáreas. Cabe resaltar que Sotaquirá contiene la mayor cantidad de unidades de producción agropecuaria de gran extensión, de acuerdo con la anterior información, lo que se puede corroborar al observar que al ingreso del municipio se encuentran grandes extensiones de cultivo de arándano, así como grandes superficies destinadas a la ganadería, principalmente ganado lechero.

Ahora bien, para determinar de manera adecuada la distribución de la tierra resulta importante revisar la extensión que ocupan dichas unidades, presentada en la tabla 6:

Tabla 6. Extensión de las Unidades de Producción Agropecuaria en Samacá, Sotaquirá y Tuta en el año 2014

Rango de hectáreas (ha)	Samacá		Sotaquirá		Tuta	
	Extensión (hectáreas)	%	Extensión (hectáreas)	%	Extensión (hectáreas)	%
Entre 0 y 1 ha	1091,7	7,00 %	950,9	3,5 %	783,1	4,91 %
Entre 1 y 3 ha	2168,1	13,90 %	2037,1	7,4 %	1500,4	9,40 %
Entre 3 y 5 ha	1268,7	8,13 %	1379,3	5,0 %	839,1	5,26 %
Entre 5 y 10 ha	1408,0	9,03 %	2667,1	9,7 %	1139,4	7,14 %
Entre 10 y 20 ha	1030,7	6,61 %	2911,3	10,6 %	1329,3	8,33 %
Mayor de 20 ha	8629,9	55,33 %	17 501,8	63,8 %	1 0369,6	64,97 %
Total	15 597,1		27 447,5		15 960,9	

Fuente: elaboración propia con base en DNP (2025). Cifras a 2014.

Como se puede deducir de la anterior tabla, las unidades mayores de 20 hectáreas ocupan en Samacá el 55,3 % de la tierra cultivada, siendo tan solo el 1,1 % de las unidades existentes de la tabla 5. Para el caso de Sotaquirá, ocupan el 63,8 % y recogen el 5,35% de las unidades de producción, mientras que para el caso de Tuta las unidades de más de 20 hectáreas ocupan el 64,97 % de la tierra cultivada y representan el 2,8% de las unidades existentes en 2014. De lo anterior, se puede desprender que, a pesar del gran número de propietarios de unidades de producción agropecuaria en los municipios, existe una elevada concentración de la tierra destinada para la producción agropecuaria, lo que puede derivar en desigualdad en la democratización al acceso a la tierra, pero también en un mayor grado de tecnificación de los cultivos, como es posible afirmarlo para el caso de Sotaquirá.

La minería en Samacá

En contraste con Tuta y Sotaquirá, las dinámicas económicas en el municipio de Samacá, además de actividades agrícolas, incluyen una economía que históricamente se ha centrado en el sector minero, particularmente en la coquización, proceso de transformación del carbón mineral en coque. El coque es un producto utilizado como combustible y agente reductor en altos hornos para producir hierro y acero, por lo que tiene una alta demanda en mercados nacionales e internacionales.

Esta amplia influencia minera, se intuye por un paisaje donde se ubican unidades empresariales de transformación de carbón con grandes hornos y chimeneas a tan solo 10 minutos del casco urbano. De acuerdo con información del plan de desarrollo (Alcaldía Municipal de Samacá, 2024), existen 26 títulos mineros y 56 unidades dedicadas a la extracción de hulla (carbón de piedra) que generan 590 empleos en el territorio.

La extracción de minas y canteras del carbón y su posterior transformación en coque ha dinamizado la aparición de grandes actores en el territorio como lo son Coprocarbón, Ecocoal, Coquecarbón y asociaciones como Asocoque que reúne a varios productores en el territorio. Precisamente, Asocoque tiene la

función de promover una minería ambientalmente sostenible y garantizar una explotación en línea con la normatividad. Para ello, la asociación realiza acciones de responsabilidad ambiental en el territorio, mitigando el impacto ambiental de la actividad con acciones de reforestación, educación para la conservación e implementación de tecnologías de eficiencia energética.

Es importante destacar que el sector minero impulsa de manera directa economías asociadas al transporte de carga y de pasajeros, que precisamente han coadyuvado a la conformación de asociaciones de transporte en el municipio. También hotelería y servicios de alimentación que se benefician de la actividad minera.

Considerando a los empresarios y líderes entrevistados en Samacá, en particular las empresas relacionadas con el sector minero, se hace evidente un declive de los ingresos producto de la reducción de los precios del carbón y el coque, así como el incremento de los impuestos al sector. En razón a ello, las empresas han intentado implementar acciones de sostenibilidad e innovación, tales como cualificación de recursos humanos, la adquisición de nueva tecnología para los procesos de extracción minera o la reducción de costos en el corto plazo. Esta situación ha impactado negativamente otros renglones económicos del municipio, como lo son en el servicio de alojamiento y alimentación.

Un empresario hotelero mencionaba que: “el mercado del carbón bajo impacta el hospedaje y alimentación. Ya no vienen ingenieros de minas [...] no tienen demanda laboral en el municipio, entonces, no tenemos a quién hospedar” (Comunicación personal, 2025). Por su parte, una administradora de una frutería reconocida del municipio aseguraba que las ventas se disminuyeron drásticamente por efecto de lo anterior (Comunicación personal, 2025).

Las empresas entrevistadas señalaron que han propiciado diversas acciones de responsabilidad social empresarial, como el aporte de inversión social en el municipio o el apoyo a estudiantes de diferentes centros educativos, entre ellos estudiantes de pregrado de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá, Cundinamarca y Boyacá, que se encuentran en procesos de inmersión social, donde el proyecto financia el alojamiento y hospedaje para los estudiantes y a cambio reciben conocimientos desde la disciplina en las organizaciones y en el territorio. Asimismo, se resaltan la importancia del coque en las apuestas de modernización industrial en el país y en el significativo aporte a la economía local y regional mediante la generación de renta pública y consumo de bienes y servicios ofrecidos por la comunidad de Samacá.

Desarrollo de otras actividades económicas

Si bien es cierto que el sector agropecuario resulta ser el más representativo en los tres municipios, por su dinámica económica en los territorios, junto con la minería en el caso particular de Samacá, existen otras actividades económicas desarrolladas en los municipios que valen la pena destacar.

En el caso del municipio de Samacá, las actividades de comercio son bastante activas, como también lo son empresas dedicadas al servicio de prestación de alimentos, entre ellas: fruterías, comida rápida, restaurantes especializados en platos típicos del municipio como la gallina de Samacá y otros restaurantes en general (Observación de campo, 2025).

De igual forma, es posible destacar una gran cantidad de obras de construcción en marcha, lo que da cuenta de un municipio con proyección de expansión de vivienda residencial. También, aunque en menor escala, se destacan empresas dedicadas al transporte de carga por carretera como Cootransvalle O.C de Samacá, que funciona bajo el principio de asociatividad para vehículos de carga (Comunicación personal, 2025).

En Samacá existió una de las primeras empresas grandes de ferrería y posterior textilería en la región andina. A pesar de un inicio complicado, debido al difícil acceso de carreteras, el Gobierno Nacional impulsó esta industria que convertiría a Samacá en referente nacional. En la actualidad, la fábrica de textiles de Samacá no tiene la misma envergadura del pasado debido a las dinámicas de mercado textil internacional; sin embargo, continúa en operación, ofreciendo elaboración de productos típicos de la región como ruanas, y por tanto, conservando una tradición textil y empresarial de orgullo para los samaqueños, quienes ratificaron al grupo de investigadores que la empresa es un patrimonio del municipio y es génesis de otras empresas textiles reconocidas como Coltejer o Fabricato (Comunicación personal, 2025).

Con relación al turismo, las autoridades locales reconocen que tradicionalmente el turismo de Samacá es de paso, lo que está relacionado con que el municipio no cuente con guías de turismo activos y que solo cuente con seis establecimientos de alojamiento turístico, registrados para el año 2021 (Alcaldía Municipal de Samacá, 2024). Pese a esta situación, existen apuestas para potencializar las oportunidades que presenta el territorio, entre las que se puede encontrar el turismo paisajístico y de preservación natural como el asociado al páramo de Rabanal o turismo arqueológico y cultural relacionado con Pataguy, y pictogramas alrededor del municipio. Asimismo, se cuenta con 15 bienes declarados de interés cultural, de los cuales resaltan: Los Buitrones (antigua Ferrería) y la Estación del ferrocarril, catalogados como bienes de interés cultural del ámbito nacional.

Por su parte, Sotaquirá cuenta con varios establecimientos de alojamiento entre posadas y hosterías. Igualmente, cuenta con servicios de alimentación especializados como, por ejemplo, la oferta de indios sotaquireños, un plato típico del municipio a base de maíz que combina pollo, cerdo y res, y otros tubérculos. De acuerdo con un empresario del municipio:

[...] No es el mismo plato que hay en el campo, que al turista no le gusta el plato del campo porque este último trae nabos, cubios, rubas y eso a la gente de afuera no le gusta mucho, al boyacense sí. Pero en los restaurantes los hacen sin nada, sin cubios y varias cosas. Entonces ya es un plato más accesible al paladar general. (Comunicación personal, 2025).

Junto con los indios sotaquireños también encontramos la oferta de empedrados, plato típico del territorio hecho a partir de harina de maíz, así como una oferta de productos diversificados a base de arándanos como helados, vinos o postres (Observación de campo, 2025).

Una mención especial merece la producción y comercialización del queso de Paipa. Este queso, con certificado de origen, es original del municipio de Sotaquirá e implica que solo el queso producido en Sotaquirá y Paipa pueda llevar este nombre, coadyuvando a su reconocimiento y valor en el mercado. Es un queso “muy saludable, con probióticos, que tiene unas bacterias muy especiales [...] esas bacterias desaparecieron en Europa, entonces vinieron a encontrar la bacteria acá, perdida en Sotaquirá [...] en una época muy antigua, entonces es un queso muy especial” señaló un líder empresarial del municipio (Comunicación personal, 2025). El queso de Paipa tiene un reconocimiento a nivel nacional e internacional por lo que tiene un mercado potencial amplio.

En Sotaquirá existen varios proyectos asociativos de gran interés, como es el caso de Asovilarte, una asociación dedicada a la ovinocultura y elaboración de textiles a partir de la lana, que representa a varias mujeres del territorio, en su mayoría, mujeres de edad avanzada (Comunicación personal, 2025).

Sotaquirá está en medio de Tunja y Paipa, cerca de Villa de Leyva y al Puente de Boyacá, es decir, “en la mitad de todo”. Cuenta con atractivos turísticos naturales como cascadas y lagunas. Además, ha venido consolidando rutas para la práctica de bicicleta de montaña, senderismo y cabalgatas. Adicional, como ya se mencionó, tiene una ruta turística gastronómica interesante a la que se debe sumar la práctica de pesca y cocina de trucha (Comunicación personal, 2025). Así mismo, emprendimientos como Sabor de Origen muestran un denotado interés por posicionar el municipio como referente del turismo, articulando gran parte de la oferta del territorio bajo la idea de mostrar lo mejor de Boyacá.

En el caso de Tuta, se ha evidenciado un fortalecimiento en actividades muy diversificadas como talleres dentales, comercio al por menor de productos naturistas y tiendas especializadas de venta de productos agrícolas, que como se señaló anteriormente, tienen una cobertura local y municipios aledaños (Comunicación personal, 2025). De igual manera, los servicios de alimentación, como el que ofrece Asadero Cimarrón Dorado, gozan de un reconocimiento amplio en el departamento de Boyacá, siendo un destino habitual para muchos turistas los fines de semana (Observación de campo, 2025).

En Tuta, similar al caso de Sotaquirá, se encuentra una asociación relacionada con mujeres tejedoras llamada Tejetuta (figura 21). Esta asociación tiene como objeto social la producción de ruanas y tejidos de alta calidad, elaboradas de manera tradicional, que precisamente la convierten en un emprendimiento rentable y de alto valor agregado. Apoya a ovinocultores de la región mediante la compra de materia prima a precios adecuados. Además, tiene dentro de sus prioridades divulgar las prácticas tradicionales de tejido en telar, para lo cual ofrece talleres y expande sus saberes en ferias y eventos (Comunicación personal, 2025).



Figura 21. Emprendimiento Tejetuta

Fuente: elaboración propia.

Igualmente, es importante destacar la existencia de varios operadores que impulsan el turismo desde el municipio de Tuta, como lo son Parador Don Tuta o Turismo en Tuta. Ambos emprendimientos han desarrollado acciones para propiciar rutas turísticas, que en alguna medida han logrado articular actores locales, pero que no se han podido sostener y desarrollar a través del tiempo (Comunicación personal, 2025).

Por último, cabe resaltar dos modelos de negocio innovadores y adaptables a las condiciones de la ruralidad el municipio de Tuta. Por un lado, la Granja del Tesoro, finca productiva que elabora concentrados para ganado, comercializa lácteos y huevos, cría especies mayores para su venta, ofrece hospedaje rural y, además, recibe visitas pedagógicas “para aprender de manera didáctica funciones del campo” (Comunicación personal, 2025). Por otro lado, el Santuario Chame, un emprendimiento que, complementando la producción de ciruelas y duraznos, ha desarrollado la elaboración de productos derivados como vinos y salsas, así como el fomento de turismo de conservación e inmersión en la vida rural (figura 22).



Figura 22. Emprendimiento La Granja del Tesoro y Santuario Chame

Fuente: elaboración propia.

Análisis FODA del tejido empresarial

Para realizar una adecuada síntesis del análisis del tejido empresarial, a continuación, en las tablas 7, 8 y 9, se realiza un análisis FODA para cada uno de los tres municipios, considerando la información relacionada hasta este punto, junto con las percepciones de los empresarios entrevistados:

Tabla 7. FODA Samacá

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de sectores económicos sólidos como la minería y el transporte de carga, que ofrecen garantías laborales a sus trabajadores. • Diversificación productiva en sectores como la agricultura, la ganadería y la cría de aves de corral. • Cooperativas y agremiaciones con procesos consolidados que permiten ejercer una representación gremial efectiva ante el mercado y las entidades gubernamentales. • Asociatividad en los sectores minero y en menor medida en el sector agrícola, orientados hacia la implementación de estrategias de comercialización a nivel nacional e internacional y prácticas ambientales sostenibles. • Empresarios agropecuarios con sólido conocimiento en prácticas sostenibles e innovadoras, y orientadas a fortalecer la competitividad de sus productos en el mercado. • Adaptación y respuesta efectiva a los cambios y desafíos del entorno empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paisajes naturales y patrimonio histórico que permiten potenciar el desarrollo del turismo rural y ecológico. • Programas de apoyo gubernamental para la reactivación económica y el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas. • Posibilidad de implementar estrategias enfocadas en energías limpias y sostenibles, para atraer nuevas inversiones en transición energética. • Desarrollo de alianzas público-privadas para impulsar proyectos de infraestructura y mejoramiento vial. • Transformación de residuos en abonos orgánicos a través del proceso de compostaje. • Industrialización sostenible de la agricultura.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos estructurados frente al establecimiento de redes y acuerdos comerciales que permitan el crecimiento y fortalecimiento del sector agrícola son poco planificados. • Los procesos de asociatividad en el sector agrícola son escasos, limitando las iniciativas de encadenamiento productivo a nivel local y desfavoreciendo los escenarios de competitividad. • La baja profesionalización en los niveles directivos limita la gestión eficiente y el desarrollo organizacional sostenido. • El acompañamiento institucional de la educación superior en el municipio es reducida. • Dificultad en la oferta educativa y de formación profesional y técnica territorializada en áreas agroindustriales, mineras y de servicios. • Algunas empresas mineras operan con métodos empíricos y baja tecnificación. • La falta de seguridad en la tenencia de la tierra impide garantizar el desarrollo pleno y sostenible de las actividades agrícolas. • Las estructuras organizacionales de varias unidades de negocio presentan debilidades significativas, evidenciadas en que componentes como la misión, la visión o la definición de jerarquías, no están claramente definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento de la economía local por efectos de la pandemia, la migración de lo rural a lo urbano y la falta de acompañamiento institucional a nivel local, departamental y nacional. • Políticas gubernamentales nacionales desfavorables para el sector minero, como restricciones a las exportaciones de carbón y coque, afectan la competitividad del municipio. • Presencia de contrabando de productos agrícolas, que genera competencia desleal y afecta negativamente a los agricultores locales. • La contaminación y los conflictos ambientales restringen la operación de las empresas mineras y de coquización.

Fuente: elaboración propia con base en comunicaciones personales.

Tabla 8. FODA Sotaquirá

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los flujos de ventas mediante el uso estratégico de redes sociales, entregas a domicilio y sistemas de pago digital. • La historia, tradición y cultura que convierten al municipio en un eje estratégico para el turismo. • Asociatividad comunitaria organizada por mujeres y mujeres cabezas de familia que fortalecen la economía local. • Intercambio de productos cosechados en huertas caseras (tubérculos, frutas y hortalizas), una práctica que complementa la expansión de cultivos de gran escala generadores de empleo en el territorio. • Productos agropecuarios que cumplen estándares de exportación, resultado de cultivos desarrollados con altos niveles de calidad y que cuenta con certificados de origen. • Emprendimiento que implementan estrategias basadas en la sostenibilidad y el compromiso con la salud y el bienestar social. • Procesos de transferencia de conocimiento y desarrollo de habilidades en organización y gestión empresarial, dirigidas a estudiantes de educación media, que fortalecen sus capacidades para el emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de encadenamientos de valor integrando más actores locales a cadenas productivas de mayor valor. • Turismo gastronómico, ecológico y de aventura con productos locales. Se han desarrollado emprendimientos de amplio reconocimiento regional y nacional, lo que evidencia confianza al inversionista. • Aprovechamiento de productos típicos y autóctonos, como ventaja competitiva en mercados diferenciados. • Alianzas con universidades y el SENA para escalar y fortalecer las capacidades de emprendimiento en los jóvenes del municipio. • Industrialización sostenible de la agricultura.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La participación de las empresas en instituciones y asociaciones locales es muy reducida. Estos bajos niveles en los procesos de asociatividad hacen que en el municipio no se presenten escenarios de competitividad en el municipio. • La integración entre proveedores y actores empresariales del municipio es débil, lo que redundará en encadenamientos locales poco estructurados. • Gestión empresarial empírica con carencia de estructuras organizativas y formación técnica en muchas empresas. • Alta dependencia de intermediarios comerciales, reduciendo la rentabilidad comercial y canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Declive de la economía local, evidenciado en la disminución en la venta de productos y cierre de múltiples establecimientos comerciales. • Los cambios en las dinámicas de ferias y espacios de exposición de productos regionales han repercutido en una disminución de las ventas tanto para clientes rurales como para compradores locales. • El deterioro vial e infraestructura deficiente, limita la movilidad comercial y el acceso a mercados rurales. • Impactos climáticos con afectaciones al sector agrícola, sin medidas efectivas de mitigación por parte del gobierno local. • Limitado acceso a flujos de efectivo por falta de cajeros o redes bancarias que dificultan operaciones económicas básicas en el municipio.

Fuente: elaboración propia con base en comunicaciones personales.

Tabla 9. FODA Tuta

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas cuentan con estructuras operativas que les permiten adaptarse a acciones estratégicas de innovación y desarrollo organizacional. • Algunos emprendimientos han consolidado infraestructura vinculada al turismo de conservación, descanso y experiencias rurales. • El municipio cuenta con actores clave que impulsan el desarrollo turístico, tales como operadores turísticos, guías, hospedajes y restaurantes. • Empresas con amplia trayectoria y reconocimiento regional. • Empresas con compromiso y apuesta por el desarrollo del territorio. • Emprendimiento de productos que vinculan economías tradicionales y prácticas ancestrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades turísticas relacionadas con alojamiento en estancias cortas y servicios de alimentación que generan empleo no solo a nivel local y a municipios cercanos, fomentando la interrelación económica regional. • Autoridades locales y el sector privado reconocen el potencial turístico del municipio. • Según empresarios, existe el interés creciente por el municipio por parte de turistas internacionales y compradores de productos regionales. • Proyectos de pedagogía del campo que generan apuestas hacia lo natural y lo experiencial. • Industrialización sostenible de la agricultura.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No se reconoce un desarrollo permanente y estructurado de procesos de asociatividad, ni de encadenamiento local. • El comercio local carece de estrategias claras de visibilización y publicidad, desarrollándose principalmente de manera informal y cotidiana. • Las acciones individuales de empresarios para fortalecer sus marcas, sin redes de apoyo del sector público o privado, resultan insuficientes y con bajo impacto. • Baja participación de empresas en instituciones y asociaciones locales dedicadas a la promoción del turismo. • Las estructuras organizacionales no se encuentran definidas, así como tampoco los procesos de planeación estratégica. • Existe una incipiente diversificación económica y una reducida inversión en infraestructura, innovación tecnológica o cualificación del recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empresarios perciben que la economía local está estancada, atribuyéndolo a la baja densidad poblacional y a la falta de políticas públicas orientadas al fortalecimiento empresarial. • Se registra una migración significativa de personas en edad productiva hacia otros municipios, especialmente Tunja, reduciendo el capital humano calificado local. • La presencia de economías informales en sectores como el transporte dificulta la consolidación y competitividad en el mercado. • La inversión pública en el sector turismo, aunque en crecimiento, sigue siendo limitada. • La ubicación del peaje que se encuentra en la entrada del municipio de la vía entre Bogotá y el corredor vial de Boyacá. • Dificultad de acceso a internet y telefonía, especialmente en la zona rural. • En la entrada del municipio de Tuta, es visible el impacto ambiental generado por el embalse La Playa, señalado por los habitantes como fuente de proliferación de malos olores y zancudos. • Importación de lactosueros que han afectado la producción local, disminuyendo la producción lechera y reduciendo la demanda de productos agrícolas

Fuente: elaboración propia con base en comunicaciones personales.

Si bien es cierto, más adelante se definirán las estrategias puntuales orientadas al rol de los administradores en el territorio y su relación con el desarrollo del territorio, es oportuno hacer un breve análisis de la matriz FODA expuesta anteriormente.

En primer lugar, se puede concluir que el aprovechamiento de las capacidades internas del tejido empresarial de Samacá, Sotaquirá y Tuta, de acuerdo con el contexto económico del territorio, debe pasar por acelerar la industrialización agropecuaria articulando las prácticas sostenibles en desarrollo. También debe pasar por un impulso al turismo en todo nivel, aprovechando las riquezas naturales y culturales de estos territorios. Así mismo, este aprovechamiento implica superar limitaciones internas para fortalecer los procesos de asociatividad y encadenamientos productivos, el desarrollo de estructuras organizacionales y la capacitación y formación en la gestión organizacional.

Complementario a lo anterior, se debe reforzar y profundizar en las capacidades de resiliencias empresariales que tienen estos territorios, a fin de revertir la idea de un estancamiento económico local. Esto último, también se canaliza mediante el empoderamiento de las agremiaciones y de la comunidad joven en el territorio. Sumado a la percepción de estancamiento económico, se encuentran otras amenazas frente al desarrollo del territorio como son la migración de la población joven, el contrabando agrícola, la inestabilidad en políticas mineras o la disminución del poder adquisitivo local. Frente a lo anterior, resulta imperioso integrar esfuerzos entre lo público, lo privado y lo comunitario, con una visión de desarrollo territorial sostenible.

Capítulo II:

Administradores en el territorio

Una vez reconocidas las dinámicas de Samacá, Sotaquirá y Tuta, es pertinente establecer las condiciones del mercado laboral para los administradores acorde a las entrevistas realizadas a empresarios y administradores profesionalizados en el territorio, así como al uso de fuentes secundarias. Así las cosas, de manera inicial, se señalan las condiciones laborales de los administradores profesionalizados para cada uno de los territorios, para luego establecer las generalidades de la demanda laboral de dichos profesionales en los tres municipios.

Antes de pasar a los dos elementos mencionados, es importante señalar inicialmente que, la administración de empresas es una disciplina que abarca un amplio campo de acción. Comienza desde el nivel organizacional y abarca áreas como el talento humano, las finanzas, la logística y el mercadeo, culminando en el ámbito estratégico, el más deseado por los graduados, quienes aspiran a desempeñarse como gerentes o directivos dentro de la organización.

Sin embargo, es importante precisar que el concepto de condiciones laborales ha evolucionado desde las teorías clásicas de la administración. A medida que la industria se reinventa, la tecnología transforma la sociedad y surgen nuevos contextos, se generan aportes significativos y diversas alternativas para identificar oportunidades en distintas profesiones.

La carrera de Administración, considerada clave para gestionar y potenciar el desarrollo económico a través del liderazgo y la toma de decisiones en cada unidad de negocio, ha asumido una gran responsabilidad en materia de sostenibilidad, crecimiento y transformación.

Condiciones laborales de los administradores profesionalizados en los territorios

En los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta, se presenta cierta dificultad para identificar a los administradores profesionalizados, debido a la falta de registros específicos sobre esta disciplina en las entidades locales y departamentales. Por ello, dentro del marco de un muestreo no probabilístico y aplicando un criterio intencional, se entrevistó a profesionales en Administración de Empresas, algunos titulados y otros en proceso de formación (tabla 2).

En el proceso de entrevista, se evidenció la existencia de roles claramente definidos, con funciones establecidas y asignadas por la empresa en la que laboran. Los profesionales vinculados formalmente a una unidad de negocio desempeñan cargos como auxiliar o asistente administrativo, con un rango salarial que oscila entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes (SMLV).

Lo anterior, contrasta con los datos que arroja el boletín *Radar: desafíos y oportunidades de la administración en Colombia* (Consejo Profesional de Administración de Empresas [CPAE] y Asociación Colombiana de Facultades de Administración [ASCOLFA], 2023), este señala que más del 75 % de administradores de empresa, un año después de graduarse, gana menos de 3 SMLV y que el 50 % recibe un salario menor a los 2 SMLV.

A continuación, se identifican las condiciones laborales para el desarrollo de los profesionales de Administración en cada uno de los tres municipios de acuerdo con los resultados evidenciados en entrevistas con empresarios y administradores de empresas profesionalizados.

Territorialización del quehacer profesional en Samacá

En el caso del municipio de Samacá, los empresarios y emprendedores consideran necesaria la demanda de profesionales en Administración de Empresas. Esta necesidad se fundamenta en la capacidad de estos profesionales para impulsar el desarrollo económico, optimizar la gestión de recursos y fortalecer las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado.

Sin embargo, los profesionales entrevistados manifiestan que el tema de empleo es complejo, pues ubicarse laboralmente requiere tiempo y muchas veces los cargos relacionados con la disciplina, son ocupados por otras profesiones, lo que conlleva a que los profesionales que son nacidos en el municipio busquen oportunidades en otras ciudades.

Aunque se resalte que históricamente han existido negocios manejados desde la formación empírica, actualmente es necesario contar con el apoyo de profesionales que permitan transformar su economía tradicional, en una más dinámica, eficiente y sostenible. En ese sentido, toma relevancia su quehacer profesional para potenciar los recursos locales, gestionar mejor los proyectos comunitarios y construir un futuro con mayores oportunidades para sus habitantes.

En la identificación de las condiciones laborales para los profesionales en Administración, se observa que en el municipio de Samacá los empresarios y emprendedores asignan roles específicos, lo que incide directamente en dichas condiciones. Se espera que los profesionales vinculados aporten a la optimización y gestión administrativa, destacándose también la relevancia de la ética profesional como un valor fundamental en el desempeño de sus funciones.

En cuanto a la percepción de los profesionales en Administración de Empresas, tanto titulados como en formación, los entrevistados señalan que las condiciones laborales están determinadas por la carga de trabajo asignada. En este contexto, se evidencia que las funciones que desempeñan a menudo se alejan de la concepción académica tradicional de la carrera. Asimismo, se identificó que el rango salarial se sitúa entre dos y tres millones de pesos mensuales.

Territorialización del quehacer profesional en Sotaquirá

En la identificación de las condiciones laborales para los profesionales en Administración de Empresas, se evidencia que en el municipio de Sotaquirá los datos recolectados no permiten establecer plenamente la percepción de empresarios y emprendedores sobre dichas condiciones. No obstante, los hallazgos se enfocan en la necesidad de que los profesionales vinculados a sus empresas o emprendimientos contribuyan a la optimización y gestión administrativa.

Esta percepción contrasta con lo expresado por los profesionales en Administración, tanto titulados como en formación, señalan que, en ocasiones, enfrentan condiciones laborales precarias, especialmente en lo relacionado con los tipos de contratación. Igualmente, indican que muchas de las funciones que desempeñan se alejan de la concepción académica de la administración de empresas. Sin embargo, los entrevistados no lo perciben necesariamente como una desventaja, sino como un reto que les permite ampliar su conocimiento y fortalecer sus habilidades profesionales.

También manifiestan la escasez de oportunidades laborales en la región y destacan que gran parte de las actividades económicas se desarrollan sin el acompañamiento técnico de profesionales en el área administrativa.

Para el caso del municipio de Sotaquirá, se considera, por parte de los empresarios o emprendedores, que la demanda de mercado laboral para los administradores es relevante para la gestión empresarial y que dichos profesionales deben estar orientados a tres aspectos claves:

1. Impulso al desarrollo local, en tanto que desde el quehacer profesional se pueden brindar herramientas para diversos temas, como la comercialización.
2. Innovación en los procesos, productos y servicios.
3. Toma de decisiones argumentadas desde una perspectiva teórica.

En ese sentido, se resalta que en municipios rurales como Sotaquirá, donde hay grandes riquezas naturales y culturales, pero también desafíos en gestión y productividad, contar con profesionales en Administración mejora la economía local, fortalece el tejido social, la autonomía de la comunidad y puede favorecer procesos de asociatividad.

Territorialización del quehacer profesional en Tuta

En la identificación de las condiciones laborales para los profesionales en Administración se logran identificar que en el municipio de Tuta se establecen unos roles específicos desde los empresarios y emprendedores, siendo esto un determinante en las condiciones laborales.

De acuerdo con esto, los profesionales en Administración que ejercen su labor en el municipio deben, como se dice coloquialmente, “ponerse las botas”. Es decir, los empresarios y emprendedores esperan que el profesional contratado tenga una visión holística del negocio, que cumpla con sus funciones administrativas y, además, se involucre activamente en los procesos operativos. Según los entrevistados, esta participación permite un conocimiento real del proceso productivo y contribuye al fortalecimiento de los estándares de calidad.

Así mismo, los empresarios y emprendedores tienen plena conciencia de que, en algunos casos, los salarios no se ajustan adecuadamente al nivel profesional requerido. Esta situación se justifica en gran medida por la dinámica económica local, caracterizada por una baja interacción empresarial, que también conlleva a que los profesionales deban asumir, en ocasiones, funciones que no corresponden directamente a su perfil, con el objetivo de optimizar el recurso humano disponible.

Esta percepción contrasta con lo expresado por una de las profesionales en administración —en formación— entrevistada, quien señala que, de manera recurrente, debe asumir tareas propias del área contable, ajenas a su rol principal.

Para el caso del municipio de Tuta, se considera, por parte de los empresarios o emprendedores, que las condiciones laborales del administrador tienen una dinámica particular, un ejercicio empírico y así lograron tener éxito. Algunos manifiestan la virtud de lo empírico como rasgos diferenciadores, aunque insisten en la necesidad de contar con profesionales acordes a la misión y visión de la empresa, además de cualificarse y cualificar su recurso humano en temas administrativos.

Demanda laboral de profesionales en Administración

En el proceso investigativo, se evidencia que la oferta laboral dirigida a los administradores de empresas en los territorios se establece de manera general, esperando que tenga un conocimiento gerencial, pero también específico del negocio.

De acuerdo con el análisis del trabajo de campo, se reconoce que los tres municipios requieren administradores con una visión estratégica, innovadora y orientada a la transformación del territorio. Esto representa una apuesta hacia nuevos retos empresariales, como el turismo, la industrialización de la agricultura y el desarrollo de la pedagogía del campo. Estos aspectos están alineados con la necesidad de un relevo generacional en el territorio, especialmente en las unidades de negocio familiares o basadas en actividades económicas tradicionales propias de la región.

Ante la diversa actividad económica entre los municipios, se espera que cuenten con habilidades en agricultura, industria, ganadería, minería, turismo y comercio, ratificando que la Administración como disciplina tiene una amplia demanda en las organizaciones, principalmente por la transversalidad del perfil laboral. Los graduados pueden ocupar diferentes cargos, en el nivel gerencial o en las áreas estratégicas y operativas de las empresas.

Frente a la demanda actual de administradores, se realiza la revisión en el portal web Buscador de Empleo del Servicio Público de Empleo a nivel nacional para el mes de abril de 2025, para ello y con la herramienta de búsqueda se establecen los siguientes filtros: *Buscar empleo*: Administrador de Empresas; *Nivel de estudio*: Profesional; *Fecha de publicación*: último mes, lo anterior para cada uno de los municipios objetos de estudio. En ese sentido, se evidencia que las solicitudes laborales se enfocan en profesionales con conocimientos en recursos humanos, finanzas, contabilidad, gestión de proyectos, análisis de datos y procesos logísticos (tabla 10).

Es importante precisar cómo desde las instituciones de educación superior se debe atender los requerimientos hacia las nuevas tendencias orientadas a los cargos estratégicos, enmarcadas en algunas características que se identificaron y consolidaron como elementos de tendencia en la oferta de empleabilidad, llevando así a una reflexión desde la educación superior sobre la pertinencia de los contenidos en función de la realidad y los requerimientos del sector empresarial (figura 23).

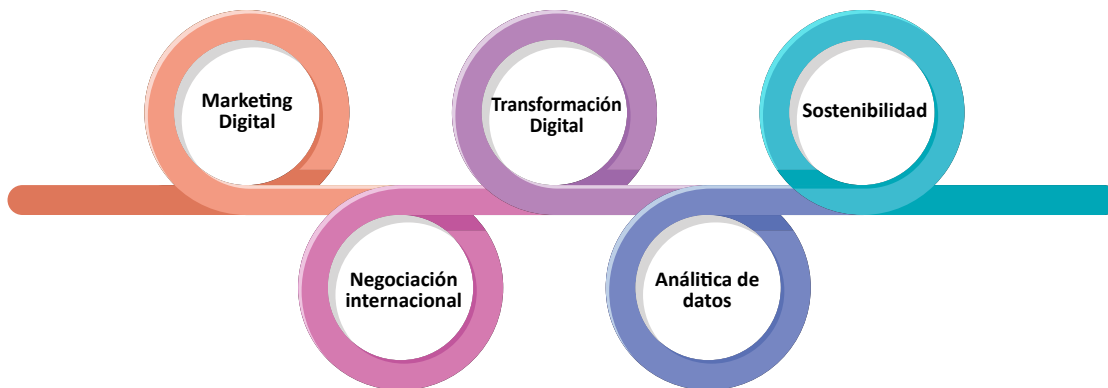


Figura 23. Características del perfil requeridos

Fuente: elaboración propia con base en Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (s.f.).

Al precisar en esta revisión de ofertas de empleo para el mes de abril de 2025, se evidencia que en los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta existe una baja demanda de profesionales en administración de Empresas, así como un escaso interés por parte de las organizaciones locales en crear cargos o establecer incentivos diferenciadores que atraigan a estos profesionales a las entidades que actualmente lideran la economía en la región.

Tabla 10. Oferta laboral en los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta

Municipio	Perfil	Rango salarial
Samacá (1 oferta)	<p>Coordinador(a) de Mantenimiento: Profesional en Ingeniería Mecánica, Electrónica, Electromecánica, Industrial o carreras afines.</p> <p>Requisitos: experiencia mínima de dos (2) años en ejecución, implementación y supervisión de planes y actividades de mantenimiento.</p> <p>Experiencia en manejo de personal y dirección de proyectos. Funciones principales: programar, coordinar y ejecutar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo. Gestionar procesos de mantenimiento en SAP módulo PM u otras herramientas tecnológicas. Consolidar y reportar información e indicadores de mantenimiento. Hacer seguimiento y validación de actividades de mantenimiento programadas en campo. Apoyar en mantenimientos críticos. Conocimientos y manejo de programas: SAP (módulo PM) Excel avanzado AutoCAD. Cursos: coordinador de trabajo en alturas.</p>	A convenir
Sotaquirá (3 ofertas)	<p>Asesor Comercial, Preventista, Vendedor Tienda a Tienda – Sotaquirá: Requisitos: personas que residan en Sotaquirá o alrededores a la zona.</p> <p>Experiencia mínima de 1 a 3 años en el cargo o afines. Nivel académico requerido mínimo: Técnico, Tecnólogo o profesional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial o afines.</p>	\$ 1 739 000 a \$ 2 176 000 (por experiencia) + \$ 251 000 de rodamiento + comisiones.
	<p>Supervisor alimentos y bebidas – Sotaquirá: Para realizar funciones relacionadas a supervisión de personal, atención al cliente, consolidado de ventas diaria por sistema, atención de eventos corporativos, control de servicios, informes cierre de mes, manejo de sistemas.</p>	\$ 1 500 000 + todo lo de ley.
	<p>Administrador de contrato – Sotaquirá: ¡En Newrest seguimos creciendo! Ven y se parte de nuestra familia si cuentas con el siguiente perfil: residente de Sotaquirá/Boyacá o zonas aledañas que cuente con Tecnología en Alimentos, Administración de Empresas o Ingenierías. Experiencia de 2 años en adelante en clubes de eventos, hotelería o empresas de catering (casinos), manejo de personal de cocina.</p>	\$ 2 200 000 + todo lo de ley.
Tuta (1 oferta)	<p>Auxiliar de Operaciones – Tuta: Requisitos: Técnico o Tecnólogo en Logística, Administración y/o carreras afines, y cuentas con al menos un año de experiencia en áreas administrativas, logística o servicio al cliente en empresas de transporte de carga masiva, esta oportunidad es para ti. En CARGA S.A.S., buscamos profesionales que puedan apoyar en la gestión de asignaciones vehiculares siguiendo los lineamientos establecidos. Tu capacidad para manejar herramientas ofimáticas como Word, Excel y Outlook será fundamental para el éxito en este rol.</p>	\$ 1 600 000 + variable + prestaciones de ley.

Fuente: elaboración propia con base en Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (s.f.).

La tabla 10 confirma el reto que enfrenta la Administración de Empresas en diseñar estrategias y planes de estudio que estén articulados con las necesidades específicas de los territorios. Esto implica integrar los hallazgos del trabajo de campo, las nuevas tendencias en formación profesional y las demandas identificadas en el mercado laboral.

En ese sentido, y a partir de la revisión documental y el trabajo de campo, se puede identificar que en los municipios objeto de estudio existe una necesidad de formar y fortalecer a los líderes empresariales con pensamiento innovador, capaces de actuar de manera estratégica, articular esfuerzos y transformar sus territorios. Se requiere que estos líderes generen nuevas propuestas empresariales, impulsen un crecimiento exponencial en la creación de empresas y promuevan la apertura de nuevos cargos que respondan a condiciones y expectativas laborales adecuadas. Esta apuesta no solo beneficiaría a los profesionales en Administración de Empresas, sino también a otras disciplinas que pueden contribuir significativamente al logro de los resultados esperados.

Dentro de las apuestas para la transformación del territorio, se identifica que los municipios cuentan con una riqueza natural, cultural y de conocimiento que representa un gran potencial para el desarrollo económico. Este potencial puede aprovecharse mediante la profesionalización y especialización de tareas, la promoción de la asociatividad y el fortalecimiento de la colaboración, aspectos que forman parte de las proyecciones expresadas por los líderes empresariales.

Capítulo III:

Capacidades y cualificación profesional para los territorios

Los municipios de Sotaquirá, Tuta y Samacá, caracterizados por su diversidad económica, enfrentan desafíos significativos en la formación y el ejercicio profesional de los administradores. Estos municipios presentan dinámicas particulares que requieren capacidades adaptadas a sus contextos rurales, agroindustriales y comerciales. La distancia entre los lugares de residencia y las universidades, además de las condiciones socioeconómicas, como la conectividad o la necesidades básicas insatisfechas, se convierten en realidades y retos del ejercicio profesional.

A continuación, se señalan las capacidades o habilidades requeridas para los administradores en estos municipios y la oferta disponible en el departamento para la profesionalización. Asimismo, se hará una descripción del laboratorio empresarial que se viene desarrollando en unos de los colegios de Sotaquirá para dar cuenta de la percepción de la población joven, y *ad portas* de seleccionar su área de profesionalización, frente a la importancia de la administración en el territorio. Finalizado lo anterior, se dará cuenta de los retos de los administradores en cada uno de los tres municipios y se señalará cuáles son los elementos de formación complementaria necesarios en los territorios.

Procesos de formación de IES en Sotaquirá, Tuta y Samacá

Uno de los principales desafíos que enfrentan los entes gubernamentales y las instituciones de educación superior (IES) incluye fortalecer una educación profesional pertinente para las zonas rurales, que potencie las capacidades de todos los actores del municipio y permita estructurar procesos educativos alineados con los proyectos de vida de la población y con el desarrollo regional.

Para impulsar el desarrollo económico en los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta, los administradores, requieren un perfil polivalente que convine las capacidades y conocimientos técnicos con habilidades adaptadas al entorno rural. Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2021), se considera que la formación de capital humano es esencial para el desarrollo de las regiones y que debe vincular, entre otros, procesos de formación en habilidades para el emprendimiento, relacionamiento constructivo y participativo, procesos de innovación o cambios tecnológicos.

A estas habilidades se debe considerar, de acuerdo con los encuestados en los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta, capacidades asociadas al idioma, las habilidades blandas, al manejo de herramientas digitales y la formación en gestión empresarial rural, como se detalla en la figura 24:

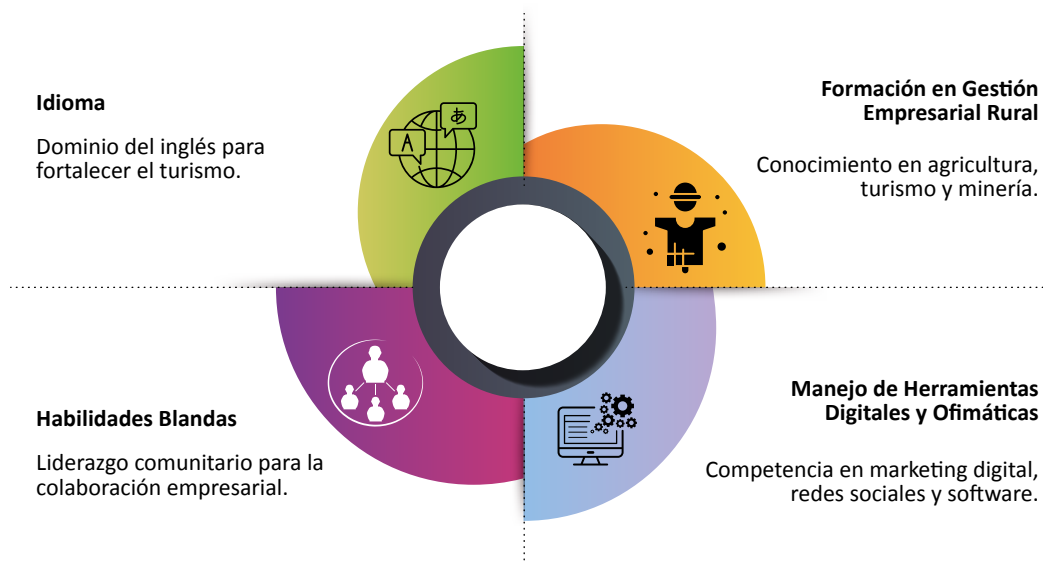


Figura 24. Capacidades clave para administradores de empresas

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, en palabras de Andino-González (2022), es prudente resaltar que las habilidades profesionales del administrador se construyen sobre las competencias que se desarrollan mediante la educación superior. De allí la importancia de reconocer el comportamiento general de acceso a la educación superior. La figura 25 analiza el comportamiento de la tasa de tránsito inmediato hacia la educación superior, la cual considera el número de bachilleres que finalizan sus estudios de educación media y acceden a programas de educación superior, sin interrupciones significativas de tiempo.

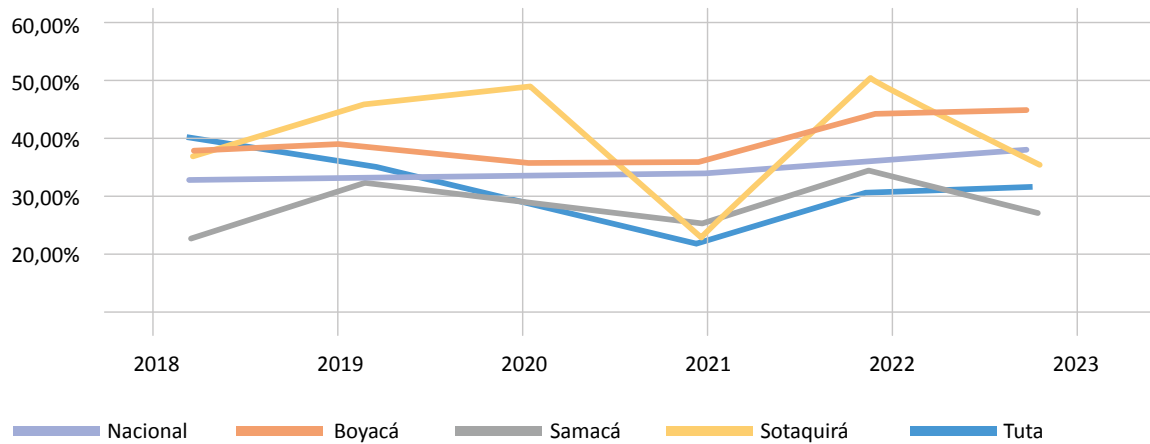


Figura 25. Comportamiento de la Tasa de Tránsito Inmediato a educación superior

Fuente: elaboración propia con base en Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES, s.f.).

Como se desprende de la figura anterior, en el 2023 los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta presentan una tasa de tránsito inmediato a la educación superior, inferior al promedio departamental y nacional. Esto indica que, en comparación con el resto del país, los jóvenes graduados en estos municipios enfrentan mayores barreras para continuar su formación académica. Este tipo de situaciones dificulta el desarrollo de habilidades individuales y torpedea el desarrollo humano y social, ya que evita empoderar a las personas para participar activamente en sus comunidades (Sen, 2000).

Asimismo, resulta significativo que, entre 2018 y 2023, los porcentajes de tránsito inmediato disminuyeran en Sotaquirá (de 41,5 % a 40,8 %) y en Tuta (de 45,6 % a 38,7 %), lo que redunda en un empeoramiento de las condiciones. En el caso de Samacá, si se presentó un leve aumento de 31 % a 34 %, sin embargo, como se señaló anteriormente, su crecimiento es inferior al registrado en el departamento (42 % a 48,8 %) y la nación (38,6 % a 43,1 %) (SNIES, s.f.).

Así las cosas, a continuación, se hace una síntesis de los componentes a considerar en los procesos de transición a educación superior.

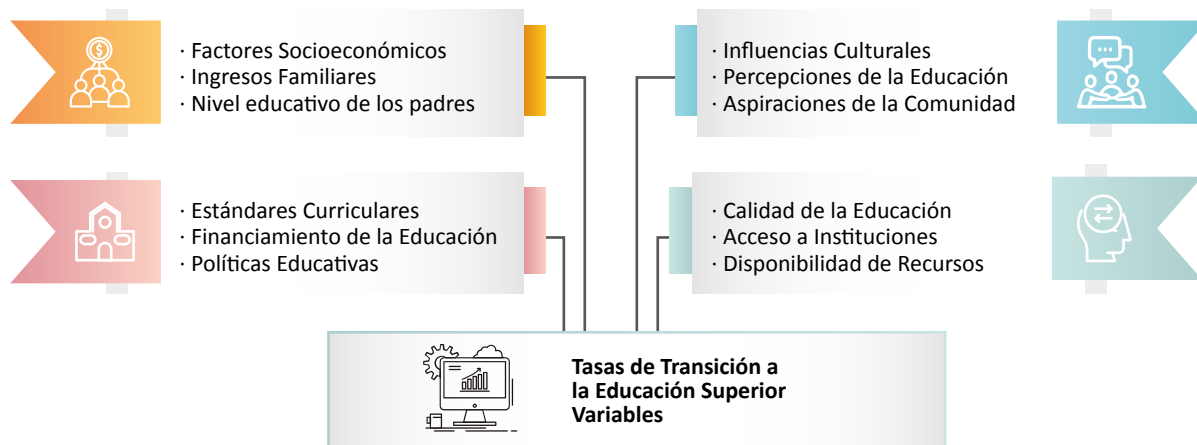


Figura 26. Análisis de transición a la educación superior

Fuente: elaboración propia.

Frente a esta situación, resulta fundamental identificar cuáles son las instituciones de educación superior con mayor cobertura en el departamento, dado que, ante la ausencia de centros universitarios en Samacá, Sotaquirá y Tuta, son estas instituciones las principales receptoras de los bachilleres graduados en dichos municipios (figura 27).

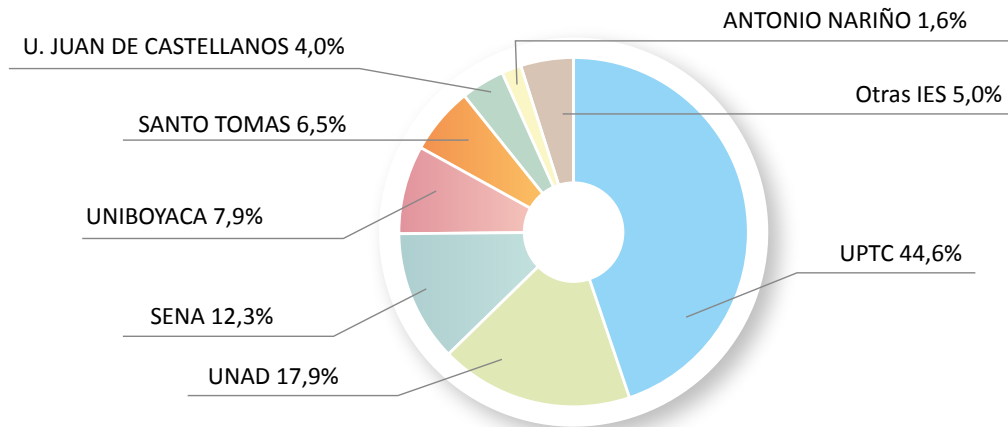


Figura 27. Matrícula de estudiantes en Instituciones de Educación Superior en el departamento de Boyacá

Fuente: elaboración propia con base en SNIES (s.f.).

Estas instituciones de educación superior promueven prácticas profesionales en estos municipios. Por tal razón, han ajustado sus programas para fortalecer el vínculo entre academia, sector productivo y población, con el fin de responder a la demanda del territorio tal como lo evidencia la figura 28, que devela los enfoques de los principales programas en el departamento.

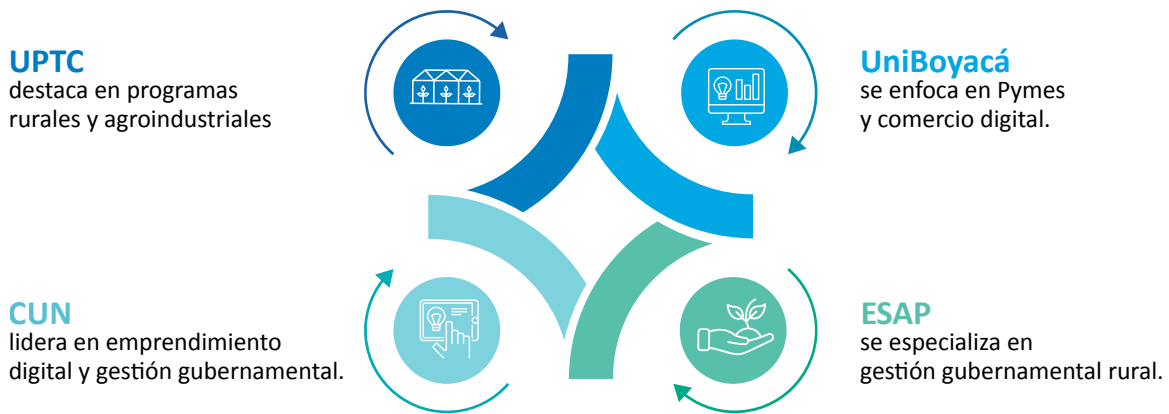


Figura 28. Enfoque territorial de los programas universitarios

Fuente: elaboración propia con base en Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC, s.f.), Universidad de Boyacá (Uniboyaca, 2025), Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN, 2025) y Escuela Superior de Administración Pública (ESAP, 2025)

Ahora bien, una vez reconocido el enfoque territorial con el que cuenta estas principales universidades del departamento de Boyacá, resulta importante considerar qué programas de administración están asociados a las universidades del departamento.

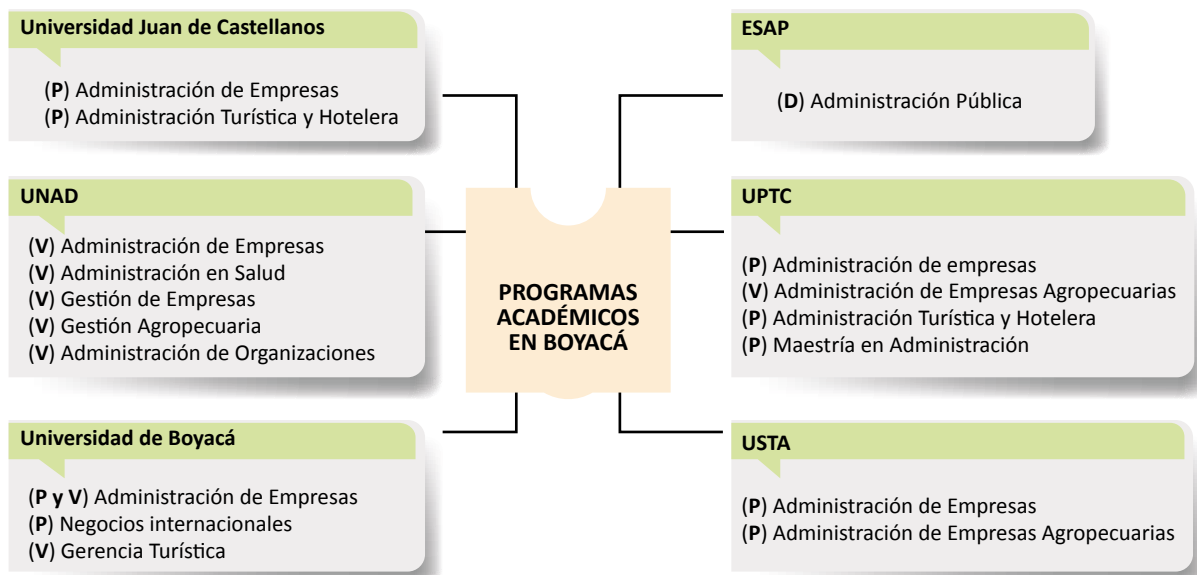


Figura 29. IES con programas de Administración en el departamento de Boyacá

Fuente: elaboración propia.

Nota: D= Modalidad Distancia; P = Modalidad Presencial; V = Modalidad Virtual

De acuerdo con la figura 29, existe una oferta considerable de programas orientados a la Administración, donde resalta el caso particular de la UPTC (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia) y de la UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia), en tanto tienen varios programas asociados. También resulta interesante que varias de las instituciones de educación superior cuentan con programas orientados a las vocaciones del territorio o al desarrollo de su potencialidad, como es el caso de las relacionadas al sector agropecuario o al sector del turismo.

Experiencia del laboratorio empresarial

Así como una consideración transversal es reconocer que existen administradores empíricos que gracias a su experiencia llevan una adecuada gestión del liderazgo organizacional, también es importante considerar que los procesos de educación media juegan un papel relevante en la decisión de los jóvenes frente a su selección de profesión. Lo anterior, no solo mediado por la apropiación de los contenidos impartidos, sino también por la formación experiencial en procesos de enseñanza. Esto anterior conllevó a revisar qué tipo de ejercicios se han realizado en alguno de los centros educativos del territorio, siendo seleccionada la Institución Educativa Técnica Pablo VI del municipio de Sotaquirá, debido al desarrollo de su laboratorio empresarial (figura 30).



Figura 30. Laboratorio empresarial Institución Educativa Técnica Pablo VI

Fuente: elaboración propia.

Considerando la particularidad del municipio y dada por la experiencia del laboratorio de empresa del Institución Educativa Técnica Pablo VI, se logra identificar algunos elementos para la comprensión de la percepción e interés sobre el ejercicio profesional de la Administración de Empresas o afines (figura 31), evidenciando que los estudiantes de educación media consideran que en esta área se le permitirá desarrollar profesionalmente las siguientes habilidades:

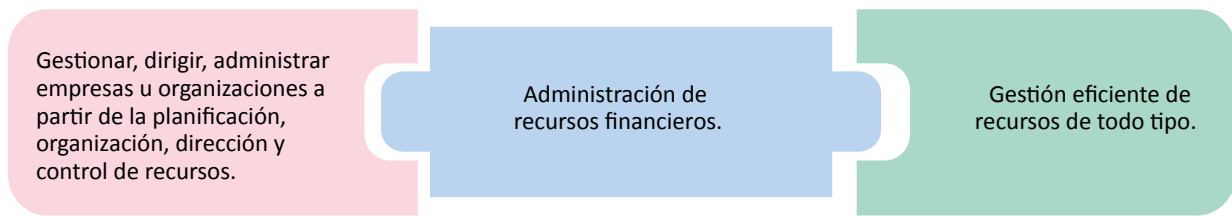


Figura 31. Percepción de las habilidades profesionales del administrador de empresas en estudiantes de la IE Técnica Pablo VI

Fuente: elaboración propia.

En función de lo anterior se precisa que los estudiantes resaltan que han adquirido habilidades de función del manejo de la comercialización de productos, manejo de herramientas ofimáticas, manejo de finanzas personales, planteamiento de ideas de negocio y el manejo administrativo de una empresa.

Por otro lado, la perspectiva de aspirantes a estudiar Administración de Empresas o afines se presenta de la siguiente manera en la figura 32.

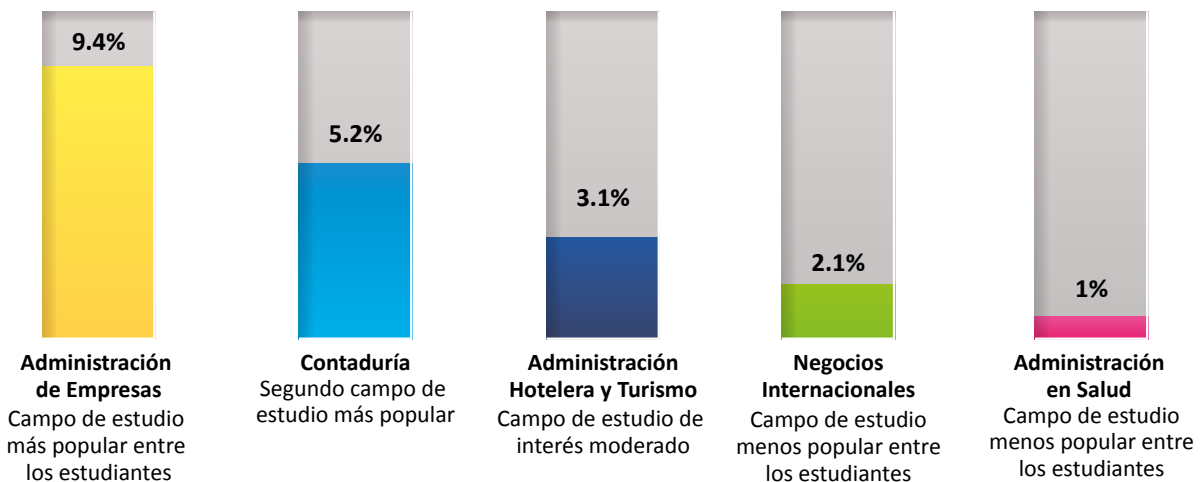


Figura 32. Perspectiva estudios profesionales, estudiantes IE Técnica Pablo VI

Fuente: elaboración propia.

Como se desprende de la anterior figura, un poco más del 20 % de los estudiantes encuestados considera realizar sus procesos de formación profesional en temas relacionados a la Administración, lo que contrasta con que un 27,3% de los estudiantes encuestados afirmaron que sus familiares cercanos tienen un emprendimiento en el territorio. Esto último, también guarda algún grado de relación con un 30,5 % de los estudiantes quisiera realizar cursos cortos relacionadas con Administración, Finanzas o Economía. Estas últimas posibles correlaciones deben también considerar que el proceso educativo de formación tiene incidencia en las expectativas de los estudiantes.

Por último, resulta revelador que el 77,8 % de los estudiantes considera vivir por fuera del municipio una vez termine su proceso de educación media y que cerca del 81,1 % considere que las condiciones laborales no son adecuadas en el municipio de Sotaquirá.

Retos del ejercicio profesional en los territorios

A pesar de los avances y esfuerzos realizados por las instituciones de educación superior y los entes gubernamentales, empresarios, emprendedores, profesionales en administración o en formación, estos consideran que su ejercicio enfrenta obstáculos y desafíos. La figura 33 señala algunas percepciones compartidas de manera generalizada en los tres municipios, para luego revisar de manera particular los retos de los administradores en cada municipio.

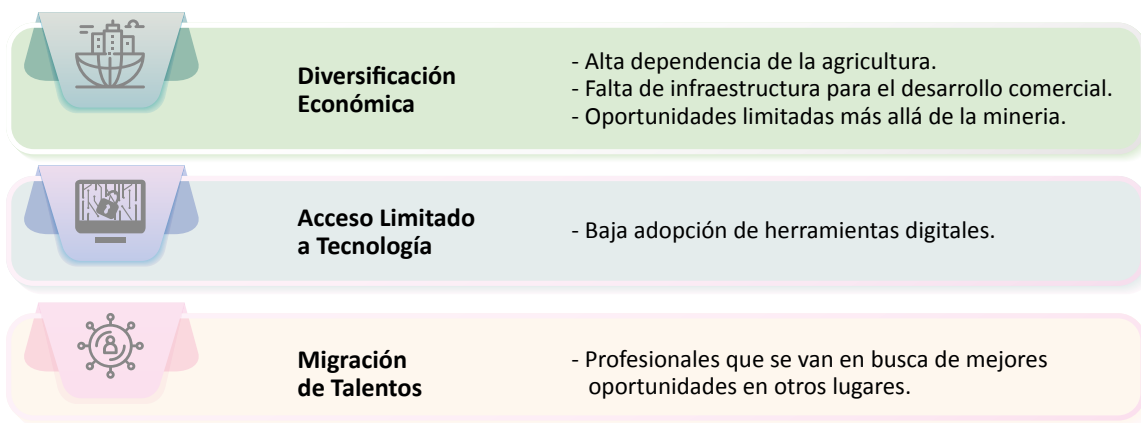


Figura 33. Retos del ejercicio profesional en Samacá, Sotaquirá y Tuta

Fuente: elaboración propia.

Retos del ejercicio profesional en el municipio de Samacá

Al momento de considerar los retos del ejercicio profesional en el área de la Administración, los encuestados se centraron en la generación de empleo, así como en la creación y fortalecimiento empresarial, considerando la falta de apoyo económico o a la incertidumbre sobre el éxito del negocio.

Como parte de su ejercicio en el área de Administración, los encuestados reconocen la importancia de la adaptabilidad a nuevas experiencias y oportunidades dadas en un contexto cambiante y en permanente crisis económica.

En ese sentido, es necesario que en particular los administradores de empresas usen sus conocimientos adquiridos para apoyar a aquellos que lo necesiten, especialmente a las personas que, aunque carecen de ese conocimiento, tienen recursos como tierras que pueden transformar para obtener ingresos, contribuyendo al crecimiento de la economía en el territorio, la generación de empleo, la optimización de recursos y la mejora continua de prácticas de cultivo desde el principio para garantizar resultados de calidad.

Retos del ejercicio profesional en el municipio de Sotaquirá

Para los empresarios, emprendedores, profesionales en administración o en formación existe un rasgo particular en el municipio al momento de hablar sobre la formación y los retos del ejercicio profesional en el área de la administración. Ellos plantean la importancia de generar procesos de reconocimiento empresarial, usando diferentes estrategias de mercado que permitan tener una expansión de la comercialización de productos y servicios.

Se considera que, para el caso del municipio, las empresas que desarrollan procesos industriales en cultivos de gran extensión permanentes, como los arándanos, no presentan la dificultad anterior, y que, más bien, son un ejemplo de cómo, desde procesos administrativos gestionados de manera adecuada, se puede lograr un crecimiento empresarial e impactos sociales en el territorio. Esto último puede llegar a ser controvertido de manera parcial, en función de posibles huellas ambientales generadas por los mencionados procesos agroindustriales.

Se reitera la importancia de considerar los procesos de asociatividad en función de la cooperación y acuerdos entre sectores económicos, por tanto, un elemento crucial considerado como reto en el ejercicio profesional de la administración, es plantar estrategias que consideren la asociatividad en el encadenamiento local, teniendo en cuenta aspectos tales como la relación con proveedores, los servicios locales y la participación de las empresas en instituciones y/o procesos de gobernanza territorial. Esto último tiene que ver con que se ha evidenciado, por parte de los encuestados, falencias a nivel gubernamental en el apoyo a las empresas y emprendimientos en el municipio.

Así mismo, desde la voz de los profesionales de administración entrevistados se argumenta que los retos están en el proceso administrativo y la parte operacional, en función de adquirir el conocimiento necesario para interactuar con gremios y clientes de manera efectiva. Además, el mercado cambiante requiere una constante actualización sobre la fijación de precios y tendencias de mercado.

Retos del ejercicio profesional en el municipio de Tuta

Para los empresarios, emprendedores, profesionales en administración o en formación existe un rasgo particular en el municipio al momento de hablar sobre la formación y los retos del ejercicio profesional en el área de la administración, y este se relaciona con la idiosincrasia de la nación, y posiblemente del pueblo boyacense, considerándola como un rasgo complejo. En particular, lo relacionado con procesos de organización y asociatividad.

Se considera que, en particular, la idiosincrasia boyacense hace que el elemento colaborativo no sea de interés compartido, y que, aunque desde un ejercicio profesional puede ser algo que permita contribuir al desarrollo económico, se tiene una tendencia a los procesos individuales empresariales.

Se resalta la importancia de involucrarse en el aspecto tecnológico y de innovación lo que en cierta medida no solo facilitaría el quehacer profesional, sino también propiciaría elementos como la competitividad en el mercado, la ampliación del portafolio de servicios y productos y la relación con proveedores y servicios locales.

Igualmente, se considera de gran importancia revertir la tendencia de que en el municipio no se cree empresa. En ese sentido, los profesionales en Administración tienen un reto significativo en lograr que las personas creen en la formación de empresas, especialmente con la tendencia hacia lo agroecológico y ecológico. Por ejemplo, un campesino puede vender acelgas bien empacadas, al vacío y con código de barras, a un precio justo, promoviendo así la creación de empresas sostenibles y rentables.

Necesidades de formación para el ejercicio profesional

Como oportunidades para el desarrollo del ejercicio profesional en aras de plantear elementos en una formación completaría para los profesionales del área de la Administración, a continuación, se plantea la necesidad de considerar algunos temas específicos de acuerdo con los empresarios encuestados (figura 34).

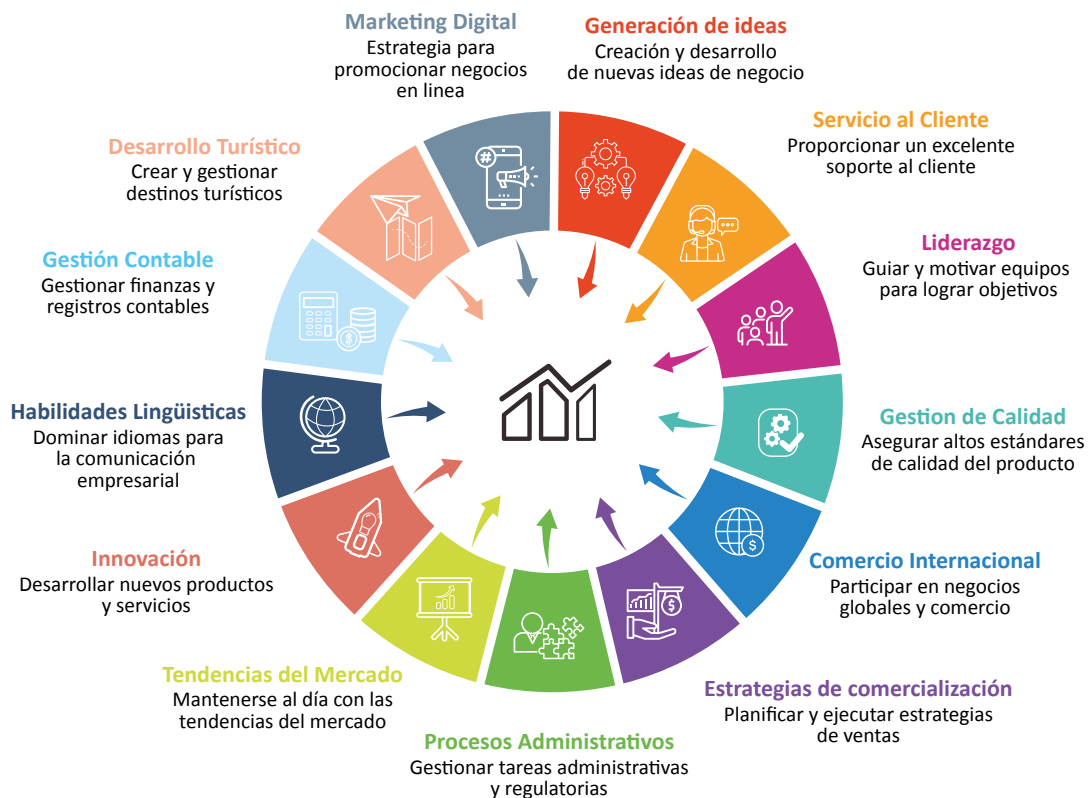


Figura 34. Formación complementaria según empresarios

Fuente: elaboración propia.

Estas trece habilidades específicas mencionadas, son claves para el desarrollo profesional de los administradores en los territorios rurales y su definición esta alineada a los retos del territorio y a las dinámicas de mercados laborales competitivos. El interrelacionamiento entre ellas, contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial en los territorios.

Ahora bien, desde la perspectiva de los profesionales en el área de administración, los elementos de formación complementaria se pueden agrupar de la siguiente forma, presentado en la figura 35.

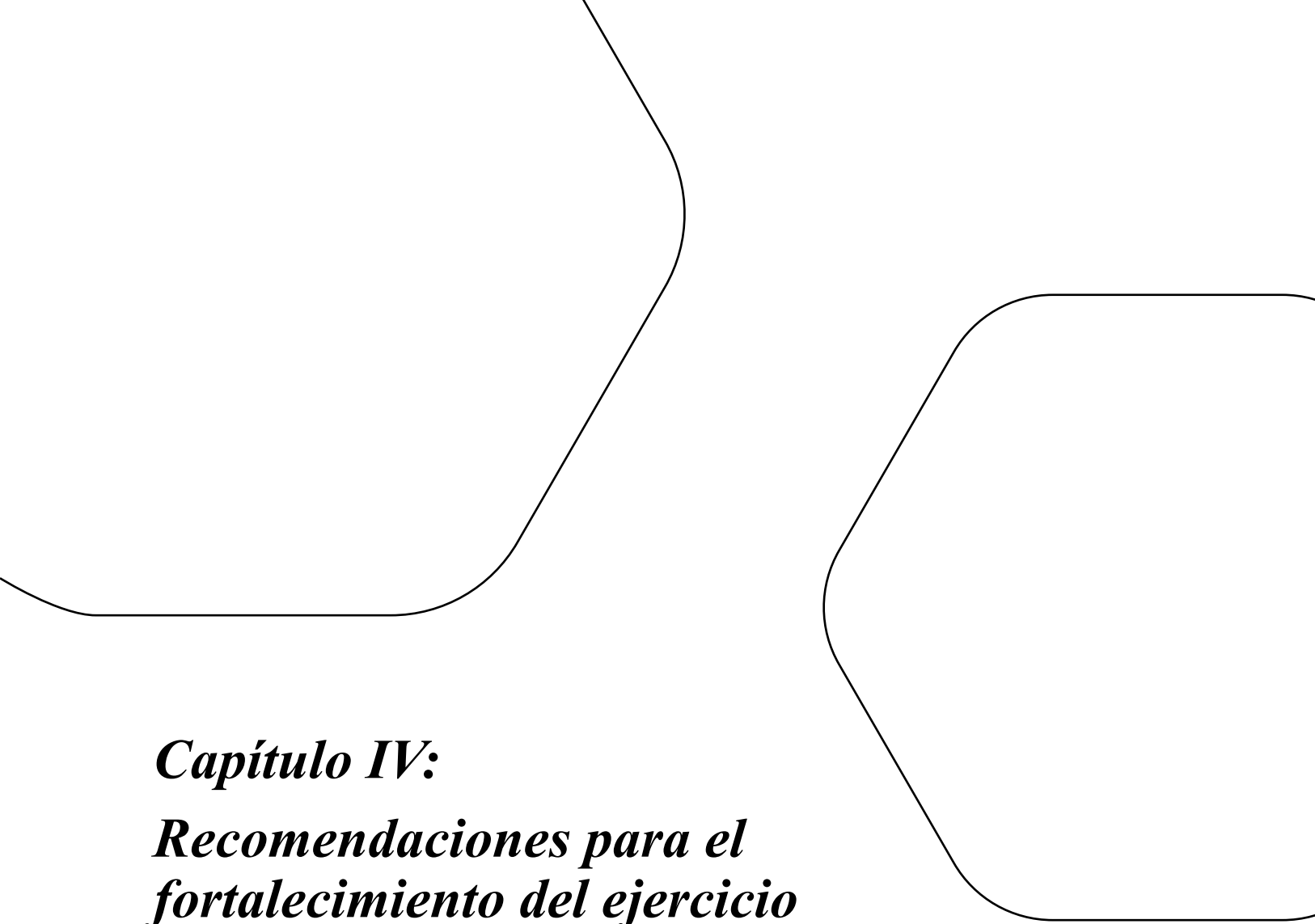


Figura 35. Formación complementaria según profesionales

Fuente: elaboración propia.

Esta formación complementaria, valorada por los administradores profesionales del territorio, responde a la necesidad de fortalecer sus funciones cotidianas en contextos locales. En ese sentido, se prioriza el desarrollo de competencias especializadas vinculadas a actividades agroindustriales o ganaderas.

De manera complementaria, consideran relevante la actualización de herramientas y enfoques relacionados con la gestión empresarial y la ideación de nuevos negocios, lo que evidencia el interés de potenciar capacidades estratégicas.



Capítulo IV:

Recomendaciones para el fortalecimiento del ejercicio profesional de Administración de Empresas en los territorios

A partir del desarrollo de la investigación y el uso de la matriz de vaciado, adoptada como herramienta principal para el análisis de los datos recolectados en el trabajo de campo del proceso investigativo, se identifican seis ejes temáticos que permiten reunir una serie de estrategias orientadas al fortalecimiento del ejercicio profesional de la Administración de Empresas en los territorios de Boyacá.

La matriz de vaciado es un marco estructurado que permite que la información recolectada de manera narrativa, a través de las entrevistas, sea accesible facilitando la identificación de temas centrales y relevantes acorde a las categorías de análisis (tabla 1) previamente establecidas en función de los objetivos de la investigación. El proceso comienza con la clasificación de las preguntas por instrumento y actor acorde a la pertinencia temática (categoría de análisis), posterior a ello, se clasifica la respuesta de cada actor acorde a la categoría de análisis relacionada, y una vez diligenciada, se procede a realizar la extracción significativa de datos (Hernández de la Torre y González-Miguel, 2020).

Ahora bien, para la presentación del análisis de los datos cualitativos, se expondrá la conceptualización derivada del análisis para cada una de las categorías, basada en la información recogida a través de los instrumentos aplicados a cada actor. Este ejercicio se desarrollará de manera narrativa, facilitando la lectura e interpretación de la realidad observada.

Estas estrategias abarcan desde un enfoque macro, centrado en el desarrollo económico territorial, hasta un enfoque micro, que contempla acciones puntuales de mejora específicas para cada municipio. Se debe tener en cuenta que el marco conceptual de las siguientes propuestas se desarrolló en el capítulo de introducción.

Acciones generales para el fomento del desarrollo económico territorial

Es importante considerar que el desarrollo económico del territorio corresponde al involucramiento de los actores económicos, sociales e institucionales alrededor de un proyecto común.

Este proyecto común, íntimamente relacionado a las potencialidades de las unidades de negocio, debe corresponder a una transformación significativa de la economía local mediante el impulso en la capacidad de innovación, que no solo mejoraría los niveles de competitividad, sino que también fortalecería las relaciones locales, adaptándose a las dinámicas particulares de cada municipio.

En ese sentido, la articulación con las empresas grandes del territorio, como Elite Blue, Gerdau Diaco, empresas coquizadoras, entre otras, no solo permite desarrollar esquemas de proveeduría local que fortalezcan los encadenamientos productivos y generen oportunidades para los pequeños empresarios, sino que también involucra, por asociación, intercambio y comunicación, la transferencia de prácticas empresariales innovadoras que implican beneficios colectivos. Estas dinámicas deben ser iniciativas tanto de la empresa privada como de las instituciones públicas.

Ahora bien, estos procesos de innovación no solo se restringen a lo técnico o tecnológico, sino que también involucra innovaciones sociales e institucionales. Es por lo que, la innovación involucra prácticas de gestión tradicional en las comunidades, como los esquemas de asociatividad, basados en modalidades de coordinación de diálogos horizontales y de búsqueda de beneficios colectivos.

Frente a todo lo anterior, es importante reconocer que la diversificación mediada a través de procesos agroindustriales tiene su génesis en el desarrollo de procesos de coordinación adecuado, que permitan, no solo multiplicar los recursos disponibles por asociación de voluntades, sino que también genere espacios deliberativos que enriquecen la toma de decisiones y la capacidad de asumir riesgos.

Así mismo, para fortalecer los esquemas de competitividad en los tres municipios investigados, es relevante fortalecer algunas líneas de acción muy concretas: a) invertir en procesos de *marketing* para identificación y reconocimiento de la marca a partir de las redes sociales; b) robustecer las estructuras organizacionales; y c) diversificación de los productos y servicios ofrecidos.

Adicionalmente, las acciones de fomento de desarrollo económico deben propiciar espacios adecuados para el desarrollo laboral de los jóvenes, quienes, de acuerdo con lo consultado, tienen bajas expectativas de permanencia en los territorios por las inadecuadas condiciones de desarrollo profesional. Igualmente, las acciones frente al desarrollo económico deben considerar la reducción de la huella ambiental y la implementación de prácticas sostenibles.

Frente a este punto, es importante considerar que el administrador tiene un rol fundamental en la consecución de acciones que promuevan el desarrollo desde las empresas y a que, a su vez, de lograr este desarrollo, tendrá un mejor escenario para su desempeño profesional en estos territorios.

Encadenamiento local y procesos de asociatividad

Según los entrevistados, un obstáculo significativo radica en la falta de iniciativas que promuevan y mantengan procesos organizativos, lo que limita el crecimiento territorial, reduce el impacto de la colaboración estructurada y, por ende, aminora la construcción del capital social requerido para la construcción del territorio.

En el territorio, se evidencia una marcada cultura de individualismo, tal como lo expresó uno de los encuestados: “los boyacenses son muy cerrados, con una mentalidad de ‘todo para mí, nada para usted’” (Comunicación personal, 2025). Esta percepción se refleja en la tendencia de los emprendedores a trabajar de manera independiente, dificultando la consolidación de procesos colaborativos a largo plazo. Aunque ocasionalmente se unen para eventos específicos, estas uniones suelen disolverse rápidamente por conflictos internos, limitando la generación de alianzas sostenibles.

Este desafío, vinculado estrechamente a factores culturales como la idiosincrasia “boyacense”, dificulta la generación de redes empresariales articuladas y la consolidación de un tejido empresarial que potencie las riquezas y oportunidades de cada municipio. Pese a que existen procesos colaborativos derivados de necesidades sociales, las dificultades organizativas y la falta de lineamientos claros han afectado su sostenibilidad y expansión.

El encadenamiento local y los procesos de asociatividad representan una oportunidad clave para transformar la economía territorial, fortaleciendo los sectores productivos y consolidando vínculos comerciales internos que incrementen la competitividad y el valor agregado de cada municipio y su interrelacionamiento con otros.

Al respecto de esto último, es importante considerar que la noción de proximidad que facilita la cooperación e interacción útil entre grupos de individuos, no solo se refiere a una condición determinada por la geografía, sino que también esta mediada por la proximidad relacional, es decir, una lógica de similitud entre intereses comunes. En el caso particular de Samacá, Sotaquirá y Tuta, construir esta proximidad entre sí y con otros municipios del centro del departamento, puede transformar la malsana idea de la idiosincrasia boyacense individualista, a un sistema de relacionamiento mediado por la confianza, la creación de redes locales de innovación, la dinamización de la economía y la generación de relaciones sostenibles y adaptables a las particularidades de cada contexto local.

Para superar estas limitaciones, es necesario fortalecer el compromiso territorial a través de estrategias de sensibilización frente a la identidad con el territorio y que resalten los beneficios de la colaboración, el desarrollo de políticas de apoyo para la formalización de redes y asociaciones. También es necesario la definición de directrices organizativas que faciliten la estructuración de procesos asociativos efectivos. Frente a todo lo anterior, es el administrador, debido a su vocación profesional, el llamado a definir los procesos y planes de acción que faciliten la asociatividad práctica, útil y de impacto en los territorios.

De este modo, el fortalecimiento de la economía municipal podrá sostenerse sobre una base más cohesionada, donde la asociatividad responda a las necesidades locales y se convierta en un motor de transformación territorial.

Es fundamental que los pequeños agricultores y actores locales favorezcan e imaginen nuevas formas de organización social, sólidas y capaces de promover la proximidad tanto física como organizativa. Este nuevo contexto facilitaría la identificación de problemas socio-productivos comunes y permitiría la construcción de proyectos endógenos orientados al desarrollo territorial sostenible. Un ejemplo de lo que se debe imitar y fortalecer, son las asociaciones dedicadas a la producción de papa nativa, que buscan consolidar esfuerzos para promover su actividad económica y social.

Definición de gobernanza para el desarrollo de actividades con intereses comunes

La gobernanza se entiende como un proceso de coordinación entre actores diversos —productivos, asociativos, particulares, autoridades y comunidades locales— que, a pesar de contar con recursos asimétricos, se unen en torno a cuestiones territoriales. Este proceso contribuye, mediante herramientas y estructuras adecuadas, a la elaboración de proyectos comunes para el desarrollo territorial, los cuales pueden surgir de manera concertada o en contextos conflictivos (Torre, 2020).

Además, la relación con la administración local presenta retos significativos. Según palabras de un líder empresarial: “la alcaldía se percibe como un ente burocrático que organiza eventos, firma contratos y gestiona recursos sin resultados concretos, lo que genera desmotivación y cansancio en la comunidad” (Comunicación personal, 2025). Esta situación ha llevado a que muchos prefieran enfocarse en sus propios negocios, evitando iniciativas colectivas, a pesar de que reconocen la necesidad de articular esfuerzos para aprovechar el potencial económico.

En ese sentido, es fundamental el papel de las autoridades locales, con el debido acompañamiento de administradores, para la implementación de estrategias que promuevan el desarrollo económico y social. Esto incluye la necesidad de diseñar políticas que estimulen la actividad empresarial, mejoren las condiciones laborales y fomenten la inversión en los municipios, elementos que son contenidos desde la experticia de la administración.

También es importante que, desde las autoridades locales, se fomente la participación del sector privado, por lo que se sugiere implementar incentivos fiscales que estimulen la inversión y el compromiso empresarial en estrategias destinadas a mejorar la calidad de vida de las comunidades. Esto generaría un modelo de beneficio compartido, en el cual las empresas alcanzan sus objetivos y, al mismo tiempo, contribuyen al desarrollo del territorio.

Bajo este escenario, los administradores de empresas desempeñan un papel clave como articuladores de iniciativas multisectoriales y facilitadores de procesos colaborativos, alineando objetivos estratégicos de las empresas con propuestas de valor territorial que vinculen a los actores públicos.

Procesos de formación para administradores de empresas empíricos y profesionalizados

Los retos para la implementación de programas de fortalecimiento profesional en administración de empresas, en el departamento de Boyacá, deben analizarse desde diferentes perspectivas, principalmente, la territorial. Aunque se centra en un solo departamento, son bastante diversas las circunstancias geográficas, sociales, culturales y políticas.

Como sustento de lo anterior, se evidencia que los municipios objeto de estudio en esta investigación requieren enfoques diferenciados al momento de ser analizados y, especialmente, al formular recomendaciones. Cada uno presenta características y realidades particulares que hacen necesario revisar con detenimiento los elementos fundamentales para el fortalecimiento de competencias locales.

En este contexto, cobra especial relevancia el papel de la academia en los procesos de territorialización de la educación. Uno de los aportes clave desde las instituciones de educación superior —y en particular desde la disciplina de Administración de Empresas— puede centrarse en el mejoramiento y la creación de infraestructura digital, como el acceso a internet en zonas rurales, la virtualización de procesos de formación y la definición de formación a la medida para los actores del territorio.

Estas acciones permitirían una mayor articulación entre universidades, empresas y gobiernos municipales, con el propósito de fortalecer los programas de formación académica, integrando competencias digitales y enfoques de sostenibilidad. A su vez, esto contribuiría a que los jóvenes talentos encuentren oportunidades en sus territorios, reduciendo la migración y promoviendo el desarrollo local desde una perspectiva integral.

La promoción de convenios entre universidades, empresas y gobierno para desarrollar cursos prácticos directamente en los territorios, incluyendo la capacitación en fincas con participación de los campesinos, es una hoja de ruta que permitiría cerrar brechas entre la formación académica y las necesidades reales del entorno productivo. Se hizo evidente durante toda esta investigación, que los esquemas tradicionales de educación superior no son los requeridos por los empresarios de estos territorios, todo lo contrario,

se evidencia la necesidad de orientar dicha formación de manera focalizada, en coherencia con los requerimientos del entorno empresarial. Estos requerimientos se reflejan en la figura 36, donde se destacan las áreas prioritarias identificadas por actores clave del territorio:

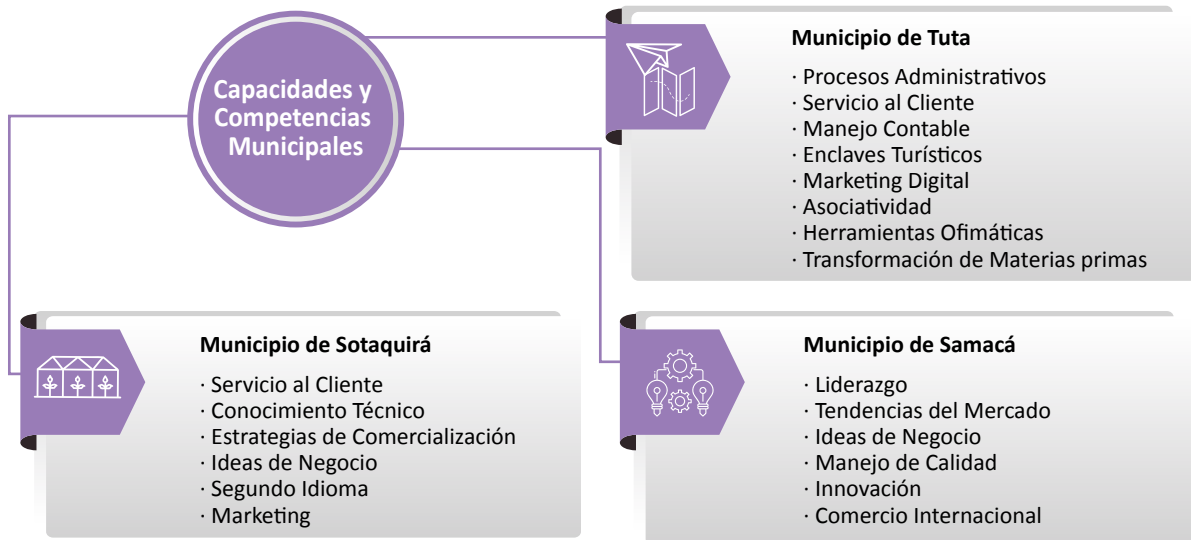


Figura 36. Formación complementaria para el ejercicio profesional

Fuente: elaboración propia.

La formación complementaria se constituye en un factor clave para mejorar el desempeño profesional y, en consecuencia, para impulsar el desarrollo económico local. En este sentido, facilita la actualización de conocimientos, la adquisición de nuevas habilidades y la adaptación a las demandas del mercado laboral dentro del contexto territorial.

Ahora bien, de manera generalizada frente a los administradores profesionalizados en Samacá, Sotaquirá y Tuta, se considera importante fortalecer capacitaciones orientadas a:

- Transformación de productos agropecuarios: capacitación en el procesamiento de papa, lácteos y frutas para agregar valor a la producción local. Como lo señala un empresario de Samacá: “Boyacá es productor de papa, pero no tiene plantas procesadoras”.
- Asociatividad y cooperativismo: formación en organización empresarial para superar la fragmentación del sector productivo y facilitar el acceso a mercados más amplios. En palabras de un líder agrícola de Sotaquirá: “Si nos formalizamos, podemos vender a grandes cadenas”.
- Legislación tributaria y laboral: conocimientos básicos para evitar sanciones, fomentar la formalización y generar confianza en los procesos administrativos. Tal como expresa una administradora en formación: “Los campesinos desconfían de los impuestos”.

Socialización y reconocimiento de buenas prácticas empresariales

En el territorio se identifican múltiples iniciativas que, desde sus propias dinámicas, representan buenas prácticas empresariales con impacto social, ambiental y cultural. Estas experiencias, aunque en su mayoría surgen de manera empírica, evidencian el compromiso de emprendedores locales por generar valor desde lo económico, lo social y lo sostenible.

Una de estas experiencias es la de Corazón Ardiente – Huevos de Codorniz, donde la preocupación por el impacto ambiental ha llevado a implementar prácticas de economía circular. Según relata: “Nosotros, en el empaque, no generamos impacto ambiental. Son botellas plásticas de diferentes productos. Lo que hacemos es recolectar esas botellas y transformarlas para que sean el empaque del producto” (Comunicación personal, 2025).

Por otro lado, desde la perspectiva social, se destaca el caso de Frutería La Uvita, que brinda oportunidades laborales, especialmente a mujeres cabeza de hogar:

Es un negocio que, independientemente de todo, ofrece oportunidad laboral a mujeres. En este momento, la mayoría de quienes trabajan aquí son mujeres con hijos. Esto nos da la posibilidad de sacar adelante a nuestros hijos y continuar con nuestros estudios. (Comunicación personal, 2025)

En Sotaquirá también se promueve un estilo de vida saludable, vinculado al consumo consciente y a la producción de alimentos orgánicos. Uno de los entrevistados señala que:

Se está moviendo mucho acá el tema de la alimentación orgánica y saludable. Todo esto nace del movimiento mundial por volver a la comida natural [...] Siento que soy parte de ese movimiento de comida saludable que se ha dado por inercia” (Comunicación personal, 2025)

Desde el arte y el emprendimiento cultural, Asovilarte también representa una práctica valiosa, tanto en lo artesanal como en la formación de nuevas generaciones. Una de sus representantes comenta:

Me gustaría ir a los colegios. Hay niñas que quieren y pueden aprender el oficio que nosotras hacemos. Una vez una alumna vino y le enseñé a hacer cadenas y moños. Incluso aprendió a hacer un bolso en lana. Pero dejó de venir, porque la ruta no le servía y tenía que devolverse a pie o esperar que el papá la llevara en moto. Aunque aprendió, no pudo continuar. (Comunicación personal, 2025)

Estas experiencias muestran que el territorio cuenta con iniciativas valiosas que pueden fortalecerse y replicarse, siempre que se creen condiciones favorables para su sostenibilidad. Además, reflejan el valor de reconocer y visibilizar los esfuerzos locales como base para la construcción de una economía más inclusiva, solidaria y alineada con los principios del desarrollo territorial.

Fomento y fortalecimiento de actividades económicas derivadas del turismo

En los municipios del estudio, se evidencia la existencia de diferentes actividades económicas con potencial y oportunidades de crecimiento generadas por el turismo como sector emergente. Operadores turísticos, alojamientos, restaurantes y alimentación en general, así como los propios operadores de experiencias turísticas, son beneficiarios directos de potenciar el turismo en estos territorios. Sin embargo, el comercio minorista, los artesanos, las empresas de transporte, entre otros varios, son también potenciales beneficiarios del fomento del turismo.

Desde el sector hotelero y gastronómico, se resalta la importancia de ampliar la mirada más allá de los sectores tradicionales. Un representante del sector hotelero de Samacá afirmó lo siguiente: “Acá hay muchas oportunidades. Por un lado, las empresas mineras generan bastante empleo. Pero también creo que el turismo tiene mucho potencial [...] sería importante capacitarse más en esa área” (Comunicación personal, 2025). Otro empresario del turismo señaló que: “Debería hacerse un estudio para identificar cuáles sitios pueden promocionarse, y así darle más fuerza al turismo local” (Comunicación personal, 2025).

Estas declaraciones muestran la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la diversificación económica en los municipios, a través del turismo rural, la gastronomía local y los servicios asociados que contemplen y logren articular con los sectores económico más tradicionales como la minería o la agricultura. Asimismo, es importante el compromiso institucional con procesos de capacitación, inversión en infraestructura y estrategias de promoción territorial.

Es imperioso para el fomento del turismo, la inversión en infraestructura. Por ejemplo, puntos de venta estratégicos para atender al turista, mediante apoyos estratégicos que faciliten el acceso a locales comerciales subsidiados o compartidos, especialmente en zonas de alto flujo turístico. Otro ejemplo, es la adecuación de accesos a los atractivos mediante la señalización y promoción de estos.

Así mismo, se hace indispensable la construcción de inventarios de atractivos y rutas turísticas, que, mediante metodologías aplicadas por administradores, den cuenta de las capacidades de los mismos y favorezcan su proyección vinculando la mayor cantidad de unidades de negocios del territorio a estas dinámicas, con el fin de asegurar la implementación de prácticas sostenibles con el medio ambiente y responsables con las comunidades.

Conclusiones

El tejido empresarial de Samacá, Sotaquirá y Tuta está caracterizado por una economía agropecuaria diversa, que, en el caso particular de Samacá, está acompañada de actividades mineras de carbón, tal como se señaló en el capítulo uno. Estas ventajas comparativas, asociadas a las condiciones geográficas de los municipios, permiten considerar la existencia de amplias oportunidades para el desarrollo del territorio, tal como lo evidencia la aparición de grandes industrias. Esta condición posibilita el desarrollo profesional de la Administración de Empresas en el territorio.

También es de anotar, como se indicó en el capítulo uno, que algunos indicadores de acceso a educación o necesidades básicas insatisfechas no son para nada alentadores, como tampoco lo es la migración permanente de población joven a otros lugares, debido a la percepción de reducidas condiciones para el desarrollo profesional (Comunicación personal, 2025). Sin embargo, esto también es una clara oportunidad para los administradores de empresa, que no solo deben considerar los mecanismos para la diversificación, la implementación de innovación o el desarrollo de herramientas de competitividad, sino que también deben aportar al fortalecimiento de esquemas de asociatividad y estructura organizacional, estrategias que fueron mencionadas en el capítulo anterior. Esta oportunidad de desarrollo profesional es evidentemente un reto enorme frente a las circunstancias actuales, pero, en gran medida, es a lo que se encuentra obligados quienes se piensan la transformación de las realidades económicas y sociales desde las empresas.

Este texto, si bien es cierto que tiene como punto de partida los administradores profesionalizados, no se queda solamente con ellos, porque la realidad evidencia que el liderazgo en estos territorios no está supeditado a procesos de formación educativa. No obstante, también es cierto, que la academia concentra la conceptualización de procesos y experiencias que sirven de modelo y de proyección para su aplicación. Es por lo que, se identificó que sí son necesarios los profesionales de la administración en el territorio, pero que deben ser profesionales adaptados a las condiciones de ruralidad en los que se enmarca Samacá, Sotaquirá y Tuta. Además, deben estar en la capacidad de proyectar organizaciones innovadoras y capaces de construir redes de encadenamiento productivo.

Ahora bien, frente al objetivo de reconocer los retos de los administradores, debe indicarse que la incertidumbre es un condicionamiento latente en el funcionamiento de la economía de mercado debido a volatilidad de los precios, cambios tecnológicos, entre otros, pero que tiene mayor amenaza cuando los productos ofrecidos al mercado tienen poco valor agregado.

Así mismo, las barreras sociales y culturales del individuo que impiden la colaboración entre unidades de negocio deben revertirse a favor del beneficio colectivo que se traslada a beneficios particulares con el tiempo. Esto implica fomentar la asociatividad y el cooperativismo, tal como se enmarcó en la estrategia número cuatro en el capítulo recomendaciones.

En ese sentido, se requiere construir redes de confianza mediante estructuras claras de organización, elementos conceptuales que fueron tratados en la introducción. Estas redes hacen parte de los procesos virtuosos a escala local en función de la cooperación, que conlleva a un enfoque sistémico del desarrollo. En un escenario óptimo, las redes de confianza se construyen a partir de interacciones recíprocas entre los actores y la pertenencia a una misma cultura o comunidad (Torre y Chía, 2023). Estas interacciones deben partir de la construcción de proyectos comunes, donde el valor de la oposición, que permite alimentar las diferentes perspectivas, y el compromiso de la comunidad, deben coordinarse para la toma de decisiones. Una toma de decisiones que parte de la aceptación de la decisión de otros, es decir, bajo el principio de lealtad (Torre A. &, 2020).

La falta de interacciones entre los individuos que deben conformar las redes de confianza tiene como consecuencia la reducción de las capacidades de gerencia y de visión estratégica en el territorio. Este reto complejo puede ser asumido mediante procesos de capacitación o formación en áreas particulares como los señalados en el cuarto capítulo asociados a liderazgo o asociatividad. También, puede ser asumido mediante la definición de lineamientos organizacionales claros, con roles, metas y tareas definidas. Estas acciones corresponden, precisamente, al quehacer del administrador de empresas.

Si bien es cierto, que el diagnóstico, sintetizado en el análisis FODA del capítulo uno, revela muchas carencias frente a una adecuada gestión organizacional, es también importante considerar que los administradores en formación y la academia, en general, tiene una gran oportunidad de aprender de los líderes de la región, que han apostado gran parte de su vida a ser empresarios, a innovar sin tener amplios constructos conceptuales o teóricos alrededor de la administración. A tener una resiliencia empresarial envidiable.

Esta investigación, mostró que más allá de una transferencia de capacidades y habilidades desde la academia, se debe propender por una construcción colectiva de un tejido empresarial innovador, que incorpore criterios de tecnología y con altos niveles de competitividad, a través de un diálogo permanente que incluya autoridades locales, en el que se reconozcan fortalezas y debilidades a fin de generar proyectos de corto, mediano y largo plazo, con los empresarios y las comunidades en su totalidad.

Precisamente allí, en la consolidación del tejido empresarial en espacios rurales, es donde se ubican los retos y oportunidades para el ejercicio de la administración y la búsqueda del desarrollo en los territorios. Una labor que inicia desde la comprensión de las oportunidades del territorio habitado en función de la inclusión en mercados cada vez más competitivos y que requieren de organizaciones sostenibles. Los territorios demandan profesionales que comprendan la fortaleza de la asociatividad y de los encadenamientos productivos. Que conciban la gestión empresarial desde las dinámicas propias de agricultores, mineros o líderes en turismo, donde la rigidez del pensamiento de paso a la escucha activa y constructiva. Administradores que conciban el desarrollo de sus territorios y el bienestar para sus comunidades.

Referencias

- Alcaldía Municipal de Samacá. (2024). *Plan de Desarrollo 2024-2027: ¡Porque Samacá merece más! Decreto No. 032 de 2024*. Alcaldía Municipal de Samacá. <https://n9.cl/mg1bjh>
- Alcaldía Municipal de Sotaquirá. (2024, 31 de mayo). *Plan de Desarrollo 2024-2027: ¡Por el renacer de un pueblo unido!* Acuerdo No. 009 de 2024. Alcaldía Municipal de Sotaquirá. <https://n9.cl/p8cb9>
- Andino-González, P. (2022). Habilidades del administrador de empresas desde una perspectiva del mercado laboral actual. *Journal of Management & Business Studies*, 4(2), 1–22. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v4i2.2019>
- Castaño-Aguirre, C., Baracaldo-Silva, P., Bravo-Arcos, A. M., Arbeláez-Caro, J. S., Ocampo-Fernández, J. y Pineda-López, O. L. (2021). Territorio y territorialización: una mirada al vínculo emocional con el lugar habitado a través de la cartografía social. *Guillermo de Ockham. Revista Científica*, 19(2), 201-217. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8443429>
- Consejo Privado de Competitividad. (2025). *Índice Departamental de Competitividad 2025*. Universidad del Rosario; Consejo Privado de Competitividad; Puntoaparte Editores. <https://n9.cl/klmhev>
- Consejo Profesional de Administración de Empresas [CPAE] y Asociación Colombiana de Facultades de Administración [ASCOLFA]. (2023). *Radar: desafíos y oportunidades de la administración en Colombia. Boletín 1: Una mirada desde la empleabilidad*. CPAE; ASCOLFA. <https://n9.cl/ffobjn>
- Corporación Unificada Nacional de Educación Superior [CUN]. (s.f.). *CUN: Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN*. <https://cun.edu.co/somos-la-cun/>
- Cresswell, J. W., & Plano, V. L. (2011). *Designing and conducting. Mixed methods research*. Sage Publications.

- Criteria Pension & Benefits. (s.f.). Conectando un mundo de oportunidades. *Criteria*. <https://criteria.com.ar/institucional/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2019, 25 de noviembre). Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2019*. DANE. <https://n9.cl/h1scd>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [Minagricultura] y Unidad de Planificación Rural Agropecuaria [UPRA]. (2023). *Boletín Estadístico Sectorial Agropecuario 2023*. DANE; Minagricultura, UPRA. https://www.agronet.gov.co/Lists/Boletin/Attachments/29609/Boletin-estadistico-sectorial-2023_FINAL.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025a, 27 de enero). Proyecciones de población municipal por área y pertenencia étnico-racial. *Censo Nacional de Población y Vivienda 2019*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025b, 27 de enero). Proyecciones de población municipal por área, sexo y edad.: *Censo Nacional de Población y Vivienda 2019*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025c, 27 de enero). Valor agregado por municipio - PIB Base 2015. *Censo Nacional de Población y Vivienda 2019*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2025, 22 de febrero). Descargas. *Terridata*. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/descargas>
- Doctorado en Ciencias Empresariales de la Universidad Panamericana. (2025, 28 de mayo). Las 5 fuerzas de Porter y su poder estratégico. *Universidad Panamericana*. <https://blog.up.edu.mx/doctorado-en-ciencias-empresariales/las-5-fuerzas-de-porter-y-su-poder-estrategico>
- Escalera Izquierdo, G., Masa Lorenzo, C. y García Rojo, E. (2008). Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas. En J. Pinddo y G. Payne (coords.), *Estableciendo puentes en una economía global* (vol. 2, pp. 4-18). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing [ESIC]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2733591>
- Escuela Superior de Administración Pública [ESAP]. (2025). Inscripciones. Matriculas 2025-2. *ESAP*. O <https://www.esap.edu.co/esap/organigrama/subdireccion-academica-nacional/inscripciones/>
- Flick, U. (2018). *Triangulación en la recolección de datos*. En *El Manual SAGE de Recolección de Datos Cualitativos*. AUTORES: est texto está dentro de este libro: <https://methods.sagepub.com/hnbk/edvol/the-sage-handbook-of-qualitative-data-collection/toc>
- García Jérez, A. T. (2019). *Análisis de situación de salud con el modelo de los determinantes sociales de salud, municipio de Tuta Boyacá 2019*. Municipio de Tuta. <https://n9.cl/19lmc>

- Gorbaneff, Y. (2008). Las enseñanzas de Drucker para el siglo XXI. *Innovar*, 18(31), 152-153. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22219>
- Hamel, G. (2006). El porqué, el qué y el cómo de la innovación de gestión. *Harvard Business Review*, 1-12. https://www.academia.edu/6097194/GARY_HAMEL_INNOVACION_DE_LA_GESTION
- Hernández de la Torre, E. y González-Miguel, S. (2020). Análisis de datos cualitativos a través del sistema de tabla y matrices en investigación educativa. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 115-132. <https://doi.org/10.6018/reifop.435021>
- ICCSI. (s.f.). Diseño organizacional según Mintzberg: visión y parámetros. *ICCSI*. <https://iccsi.com.ar/mintzberg-diseno-inteligente/>
- Martínez Godoy, D. (2016). Territorios campesinos vinculados a la agroindustria: un análisis de las transformaciones territoriales desde la economía de la proximidad. El caso Cayambe-Ecuador. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (10), 41-55. <https://doi.org/10.17141/eutopia.10.2016.2437>
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (Elaborado en 2012 y actualizado en 2021). *Manual para la Formulación y ejecución de planes de educación rural. Calidad y equidad para la población rural*.
- Páramo, P. (2013a). Etnografía rápida. En P. Páramo (comp.), *La investigación en ciencias sociales: estrategias de investigación* (pp. 143-151). Universidad Piloto de Colombia.
- Páramo, P. (2013b). *La investigación en ciencias sociales: estrategias de investigación*. Universidad Piloto de Colombia.
- Pecqueur, B. (1998). La economía de la proximidad. *Ecuador Debate*, (44), 139-142. <http://hdl.handle.net/10469/6036>
- Quiroa, M. (2024, 9 de febrero). Teoría de Herzberg: Qué es, factores y ejemplos. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- Realidad Económica. (2024, 26 de agosto). La teoría del crecimiento económico: análisis detallado de los modelos clásicos. *Realidad Económica*. <https://www.realidadeconomica.es/la-teoria-del-crecimiento-economico-un-analisis-de-los-modelos-clasicos/36731>
- Rodríguez Sabiote, C., Lorenzo Quiles, O. y Herrera Torres, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(2), 133-154. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad* (E. Rabasco y L. Toharia, trads.). Editorial Planeta.
- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior [SNIES]. (s.f.). Perfiles departamentales de Educación Superior. *SNIES*. <https://n9.cl/msfso>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>

- Torre, A. (2020). Nuevas propuestas para analizar el desarrollo territorial. *Eutopía. Revista De Desarrollo Económico Territorial*, (17), 11-24. <https://doi.org/10.17141/eutopia.17.2020.4549>
- Torre, A. y Chía, E. (2023). Aprender a gobernar los territorios. Reflexiones sobre los resortes de la acción territorial. *Persona y Sociedad*, 37(1), 41-58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9237802>
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: la próxima agenda de RR.HH. *Capital Humano*, (193), 60-75. https://santic.cl/mt-content/uploads/2023/10/ulrich_propuesta-de-valor-en-rh.pdf
- Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo. (s.f.). Buscador de empleo. *Servicio Público de Empleo*. <https://www.buscadordeempleo.gov.co/#/home>
- Unidad de Planificación Rural Agropecuaria [UPRA]. (2023). EVA 2023. *Evaluaciones Agropecuarias Municipales 2023*. UPRA. https://upra.gov.co/es-co/Paginas/eva_2023.aspx
- Universidad de Boyacá [Uniboyaca]. (2025). Encuentra el programa de tu interés. *Universidad de Boyacá*. <https://n9.cl/pi2gp>
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia [UPTC]. (s.f.). *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, sitio web*. <https://uptc.edu.co/sitio/portal/>

Índice de tablas

Tabla 1.	Categorías de análisis	14
Tabla 2.	Relación participantes y atributos	16
Tabla 3.	Necesidades básicas insatisfechas en el año 2018	28
Tabla 4.	Valor agregado municipal del año 2022	29
Tabla 5.	Número de Unidades de Producción Agropecuaria en Samacá, Sotaquirá y Tuta en el año 2014	35
Tabla 6.	Extensión de las Unidades de Producción Agropecuaria en Samacá, Sotaquirá y Tuta en el año 2014	36
Tabla 7.	FODA Samacá	41
Tabla 8.	FODA Sotaquirá	42
Tabla 9.	FODA Tuta	43
Tabla 10.	Oferta laboral en los municipios de Samacá, Sotaquirá y Tuta	50

Índice de figuras

Figura 1.	Proceso metodológico	15
Figura 2.	Desarrollo territorial para favorecer la innovación	17
Figura 3.	Economía de proximidades	18
Figura 4.	Aportes de la administración moderna a las condicionales laborales	19
Figura 5.	Ubicación geográfica de Samacá, Sotaquirá y Tuta en el departamento de Boyacá	22
Figura 6.	Industria del coque en Samacá	23
Figura 7.	Producción agrícola en Samacá	23
Figura 8.	Cultivo de arándanos en Sotaquirá	24
Figura 9.	Amplios terrenos dedicados a la ganadería en Sotaquirá	24
Figura 10.	Actividades económicas municipio de Tuta	25
Figura 11.	Paisaje agropecuario y granjas en el municipio de Tuta	25
Figura 12.	Población proyectada de Samacá, Sotaquirá y Tuta para el 2025	26
Figura 13.	Distribución de población en 2025 de acuerdo con el área geográfica	26
Figura 14.	Pirámide poblacional - año 2025	27
Figura 15.	Tasa de analfabetismo en los municipios de Boyacá – 2018	29

Figura 16.	Comportamiento del valor agregado municipal	30
Figura 17.	Participación de actividades económicas en el valor agregado total municipal – 2022	31
Figura 18.	Producción de principales cultivos en Samacá, Sotaquirá y Tuta en el 2022	32
Figura 19.	Cultivo de papa en Samacá	33
Figura 20.	Producción pecuaria en Samacá, Sotaquirá y Tuta en el 2023	34
Figura 21.	Emprendimiento Tejetuta	39
Figura 22.	Emprendimiento La Granja del Tesoro y Santuario Chame	40
Figura 23.	Características del perfil requeridos	49
Figura 24.	Capacidades clave para administradores de empresas	54
Figura 25.	Comportamiento de la Tasa de Tránsito Inmediato a educación superior	55
Figura 26.	Análisis de transición a la educación superior	56
Figura 27.	Matrícula de estudiantes en Instituciones de Educación Superior en el departamento de Boyacá	56
Figura 28.	Enfoque territorial de los programas universitarios	57
Figura 29.	IES con programas de Administración en el departamento de Boyacá	57
Figura 30.	Laboratorio empresarial Institución Educativa Técnica Pablo VI	58
Figura 31.	Percepción de las habilidades profesionales del administrador de empresas en estudiantes de la IE Técnica Pablo VI	59
Figura 32.	Perspectiva estudios profesionales, estudiantes IE Técnica Pablo VI	59
Figura 33.	Retos del ejercicio profesional en Samacá, Sotaquirá y Tuta	60
Figura 34.	Formación complementaria según empresarios	62
Figura 35.	Formación complementaria según profesionales	63
Figura 36.	Formación complementaria para el ejercicio profesional	70

El libro *Retos y oportunidades de la Administración para el desarrollo del territorio, caso Samacá, Sotaquirá y Tuta* busca comprender los retos y oportunidades de los administradores de empresas en estos municipios, con el propósito de generar una serie de recomendaciones que promuevan mejores prácticas en la labor de la administración e impulsen el desarrollo en el territorio.

El ejercicio de investigación permitió reconocer un diagnóstico generalizado del territorio para proponer estrategias adaptadas a las condiciones de los territorios, donde si bien es cierto se hizo un levantamiento riguroso de información estadística, la voz de los empresarios locales es la protagonista. Precisamente, este enfoque mixto, acompañado de una etnografía rápida y un marco conceptual establecido, permitió reconocer cómo las dinámicas económicas, políticas, sociales, ambientales y culturales se entremezclan entre sí para configurar un tejido empresarial dinámico y con amplias oportunidades para consolidarse, crecer y ser motor de desarrollo para las regiones.

Aunque esta investigación tiene unos territorios particulares definidos, muchos de los elementos analizados y de las propuestas generadas, que combinan conocimiento académico, experiencias empíricas de los líderes empresariales y sensibilidad frente al territorio, sirven como eje para reconocer dinámicas regionales en otros territorios del país, con el fin de fortalecer la labor de la administración en las regiones y hacer un llamado a transformar las realidades económicas y sociales desde esta labor.



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos

**CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
JUNTOS LOGRAMOS MÁS