



**Integración interinstitucional, un medio para la dinamización de la
internacionalización productiva**

Mayra Yiseth Meneses Sánchez

Código: 20701825329

Universidad Antonio Nariño

Programa de Comercio Internacional

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Ibagué, Colombia

Mayo, 2022

**Integración interinstitucional, un medio para la dinamización de la
internacionalización productiva**

Mayra Yiseth Meneses Sánchez

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Profesional en Comercio Internacional

Director (a):

Willian Eduardo Góngora Higuera
Economista y Magíster en Desarrollo Rural

Línea de Investigación
Crecimiento y Desarrollo Económico

Universidad Antonio Nariño

Programa de Comercio Internacional

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Ibagué, Colombia

Mayo, 2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado **Articulación interinstitucional,**
un medio para la dinamización de la internacionalización productiva,

Cumple con los requisitos para optar al título de

Profesional en Comercio Internacional.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Ibagué, 27 de Mayo de 2022

Dedicatoria y Agradecimientos.

A Dios, por ser el dueño de la sabiduría y el conocimiento, por responder a las oraciones y guiarme en mis decisiones. Porque Él es el autor de todos mis éxitos.

A mis padres, mi madre Ana Cristina Sánchez y mi padre William Meneses Manrique por forjarme como persona y acompañarme con palabras de aliento durante mi proceso educativo. Por su esfuerzo para cumplir los anhelos de mi corazón.

A los docentes de la Universidad Antonio Nariño, sede Ibagué, por brindarme su conocimiento como formadores de talentos y por hacerme partícipe de su experiencia sobre la vida.

Por último, agradezco a mi persona, por alentarme a continuar a pesar de las dificultades vividas, por la motivación de seguir aprendiendo y dar lo mejor de mí misma.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	10
1. ANÁLISIS PRELIMINAR.....	12
1.1 Antecedentes y estado actual de la empresa	12
1.2. Planteamiento del problema	13
1.3 Justificación	15
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
1.4.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
2. PLAN DE TRABAJO	18
2.1 Cronograma de actividades.....	18
2.2 Reportes mensuales	18
2.2.1 <i>Reporte mes de febrero:.....</i>	<i>19</i>
2.2.2 <i>Reporte mes de marzo:.....</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>Reporte mes de Abril:.....</i>	<i>20</i>
2.3 Funciones desempeñadas	20
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
3.1 Tipo de estudio.....	22
3.2 Fuentes de información.....	22
3.3 Técnicas e instrumentos para recolectar información.....	23
3.4 Técnicas e instrumentos para analizar la información.....	24
4. RESULTADOS.....	25
4.1 Principales actores estratégicos de la articulación interinstitucional.....	25
4.2 Análisis de la demanda total del departamento y demanda atendida por la articulación Interinstitucional en procesos de internacionalización productiva.....	32
4.2.1 <i>Plan de Desarrollo, El Tolima nos Une 2020-2023.....</i>	<i>33</i>
4.2.2 <i>Demanda con registro mercantil.....</i>	<i>36</i>
4.2.3 <i>Demanda atendida por la articulación institucional bajo las metas del Plan de Desarrollo del Tolima 2020-2023 enfocadas en la internacionalización productiva.....</i>	<i>38</i>
MATRIZ DE ANÁLISIS DOFA.....	51
4.3 Propuesta para la dinamización de procesos de internacionalización productiva a través de la articulación: Proyecto para la creación del Banco de Internacionalización del Tolima.....	52
4.3.1 Acuerdos institucionales de liderazgo, rol y gestión.....	54
4.3.2 Diseñar un programa de caracterización de las empresas productivas en cada uno de sus sectores.....	54

4.3.3 Estructuración de la oferta del portafolio de servicios institucionales versus demanda a atender.....	54
CONCLUSIONES.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
Anexos.....	62

Lista de Figuras

Figura 1 Actores de la articulación interinstitucional.	26
Figura 2 Beneficiados de la meta por sector económico.....	40
Figura 3 Beneficiados y no beneficiarios de la meta CP3MP11.....	42
Figura 4 Beneficiados de la meta CP3MP12 por sectores económicos.	47
Figura 5 Demanda total del departamento del Tolima versus demanda beneficiada por la articulación interinstitucional.	49
Figura 6 Sectores favorecidos por las cuatro metas del Plan de Desarrollo del Tolima seleccionadas.....	50

Lista de tablas

Tabla 1 Actividades de la meta CP3MP6 del Plan de Desarrollo del Tolima.	39
Tabla 2 Actividades de enlistamiento meta CP3MP11 del Plan de Desarrollo del Tolima...	41
Tabla 3 Actividades de la meta CP3MP12.	44
Tabla 4 Criterios de selección sector agrícola y agroindustrial.	44
Tabla 5 Criterios de selección sector industrial y comercial.....	45
Tabla 6 Criterios de selección sector turismo.	45
Tabla 7 Matriz de Análisis DOFA	51

Lista de Símbolos y Abreviaturas

Abreviatura	Término
<i>FDA</i>	Food and Drug Administration.
<i>ASFAPAZ</i>	Asociación de Familias La Paz.
<i>INVIMA</i>	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
<i>DOFA</i>	Análisis que estudia las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una empresa u organización.
<i>SECOP</i>	Agencia Nacional de Contratación

Resumen

La presente investigación realiza un diagnóstico que determina el alcance y la competencia de la articulación interinstitucional en el aumento de las exportaciones y la dinamización de la oferta exportable, dado los bajos niveles que actualmente tiene el departamento del Tolima en materia de internacionalización productiva. De acuerdo a lo anterior, el diagnóstico se lleva a cabo bajo un estudio cualitativo de enfoque descriptivo, ya que realiza una caracterización de los perfiles institucionales, y su oferta de planes, programas y proyectos al sector productivo.

Con esto, se construye una matriz de análisis DOFA que evidencia las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la articulación interinstitucional en la línea de la internacionalización productiva, cuyo resultado es la presentación de la propuesta denominada “Banco de Internacionalización del Tolima”, que se considera como un centro de articulación interinstitucional como respuesta a la misión de la articulación interinstitucional de los agentes territoriales y es ser dinamizadores de la internacionalización productiva del departamento del Tolima.

Palabras claves: Internacionalización productiva, Articulación interinstitucional, Plan de Desarrollo Departamental, Banco de Internacionalización Tolima.

Abstract

The present research makes a diagnosis that determines the scope and competence of interinstitutional articulation in increasing exports and boosting the exportable supply, given the low levels that the department of Tolima currently has in terms of productive internationalization. According to the preceding, the diagnosis is carried out under a qualitative study with a descriptive approach, since it characterizes the institutional profiles and its offers of plans, programs and projects to the productive sector.

With this, a DOFA analysis matrix is built and this shows the strengths, weaknesses, opportunities and productive internationalization, that results in the presentation of the proposal called 'Institutional Bank of internationalization', which is considered a center of interinstitutional articulation as a response of the mission of interinstitutional articulation of territorial agents and is to be drivers for the productive internationalization of the department of Tolima.

Keywords: Productive internationalization, Interinstitutional articulation, Departmental Development Plan, Institutional Bank of Internalization.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización productiva es una herramienta que impacta de manera significativa en la competitividad de las regiones, ya que capta y fortalece las ventajas competitivas de los territorios para posicionarnos y visualizarlos no solo a nivel nacional sino internacional. Ahora bien, para llegar a dicha internacionalización existe una herramienta, que es la articulación interinstitucional, la cual se presenta como un sistema de engranaje que proporciona los recursos financieros, políticos, sociales y en conocimiento.

En virtud de lo anterior, la presente investigación busca determinar la dinámica y el estado actual de la articulación interinstitucional del departamento del Tolima a través de un diagnóstico, a fin de generar una alternativa a la articulación para la promoción de procesos de internacionalización productiva en el Tolima, convirtiéndolo en un modelo económico y competitivo a nivel nacional e internacional.

El trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos, donde se presentan los antecedentes preliminares, el plan de trabajo, diseño metodológico y los resultados obtenidos de los objetivos propuestos.

En el análisis preliminar se realiza una primera mirada a la situación actual del departamento en indicadores de internacionalización productiva, para así describir la forma en que se está trabajando al respecto, para ejecutar un diagnóstico que evidencie la realidad actual frente a la realidad esperada desde una mirada del comercio internacional.

Respecto del *Plan de Trabajo*: se explica el plan de trabajo realizado como pasante de la Gobernación del Tolima, a través del cual se busca fortalecer y ayudar a ejecutar la estrategia

de internacionalización del departamento. Considerando el *Diseño Metodológico*, se establece el tipo de estudio, el alcance, los mecanismos y herramientas que permitirán la captación de la información necesaria para el desarrollo de los objetivos propuestos.

Finalmente, en los *Resultados*, se presentan los hallazgos obtenidos de la ejecución de los objetivos propuestos, a través de los cuales se realiza una matriz de análisis DOFA que determine el estado actual de la articulación departamental y con ello se presenta una propuesta que dé solución a lo encontrado, denominado “Banco de Internacionalización del Tolima”

1. ANÁLISIS PRELIMINAR

1.1 Antecedentes y estado actual de la empresa

La Gobernación del Tolima es una entidad pública que realiza una gestión administrativa a fin de contribuir a la calidad de vida de la sociedad, proporcionando políticas públicas para el desarrollo económico, social, político, cultural y financiero de la región bajo estrategias que impulsan la participación colectiva de la sociedad y la articulación institucional para el logro de las metas trazadas. Para desarrollar este fin la Gobernación expidió el decreto 1950 de 2019 por el cual se establece la nueva estructura administrativa departamental y que en su tenor de su artículo 2 reza: “La Administración Central Departamental está al servicio de los intereses generales de los habitantes del Departamento, y se desarrolla con fundamento en los principios y valores definidos en el Código de Integridad y en el Código de Buen Gobierno” (Decreto 1950, 2019)

Estas metas que se contemplan en el Plan de Desarrollo Departamental, se delegan a las dependencias correspondientes a fin de que cada una realice, coordine, controle y supervise el plan de acción a seguir. En la línea de la internacionalización y enfocado en la misión de la investigación. Es así como la Secretaría de Desarrollo Económico cumple un papel fundamental junto a la Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio debido a que la primera se encarga de apoyar y contribuir al desarrollo de las actividades económicas del departamento a través de la misión consagrada en el artículo 40 del decreto número 1950 del 19 de diciembre de 2019, la cual es: “Orientar y liderar la formulación e implementación de políticas de desarrollo económico de las actividades comerciales, empresariales, turismo y de recursos naturales no renovables”. Y la segunda, la Dirección, es gestora según el artículo

42 de “[...] la internacionalización de las actividades económicas, industriales y comerciales, las relaciones estratégicas entre los sectores públicos y privados y la asociatividad de las distintas unidades productivas del Departamento del Tolima” (Decreto 1950, 2019).

Estas dos delegaciones lideran conjuntamente y de manera significativa el pilar de competitividad, al cual se ha destinado un presupuesto para el año 2022 de 92.629,3 millones de pesos, distribuidos dentro de los distintos programas que tiene como objetivo fortalecer la internacionalización de las empresas del departamento del Tolima y otros programas que robustecen las unidades productivas de acuerdo a sus actividades económicas. Esta asignación convierte al pilar de la competitividad en el segundo de mayor inversión después del pilar de la Equidad, el cual contempla una inversión por 577.615, 7 millones de pesos (Ordenanza 006, 2020)

Conforme a lo anterior, como pasante de la Gobernación del Tolima y estudiante de Comercio Internacional de la Universidad Antonio Nariño se realiza un estudio que permita conocer si existe una articulación institucional que promueva la ejecución de las metas propuestas en el plan de desarrollo en términos de internacionalización productiva, asimismo entender cómo se articulan las instituciones para dar cumplimiento de dichas metas y qué tan dinámicos son los procesos o proyectos desarrollados para fortalecer el tejido empresarial en aumento de exportaciones y dinamización de la canasta de exportaciones.

1.2. Planteamiento del problema

La internacionalización productiva es un medio para transformar los territorios a nivel económico, financiero, tecnológico, político y social, y para ello la competitividad es pieza fundamental en el desarrollo territorial (Parra, Gutiérrez y Longhurst, 2014). Cabe destacar

que el departamento del Tolima posee unas ventajas competitivas de acuerdo a su posición geográfica estratégica, donde sus diferentes suelos climáticos y la cultura empresarial le permiten adelantar actividades desde los distintos sectores económicos tales como agricultura, ganadería, sector textil y comercial.

Sin embargo, dentro del territorio se denota la necesidad de una mirada decisiva y permanente hacia la internacionalización productiva por la falta de acciones contundentes y estratégicas en el aprovechamiento de dichas ventajas competitivas; lo anterior explica el posicionamiento del departamento en relación a registros de comercio exterior, pues de los 32 departamentos de Colombia, el Tolima en materia de exportaciones ocupa el puesto 24 con una participación de 0,4% sobre el total de las exportaciones nacionales (Díaz, 2020).

En este sentido, la baja dinamización de su oferta exportadora, marcada principalmente por exportaciones de minerales, frutas y hortalizas, el café y sus derivados y una reducida parte procedente del sector de las confecciones, denota el poco valor agregado y preparación del tejido empresarial del departamento; el cual según el boletín número 2 de la Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima et al. (2020) está conformado por 42.087 empresas divididas según su tamaño por 97,91% microempresas, 1,70% pequeñas, 0,32% medianas y solamente un 0,07 como grandes empresas; distribuidas principalmente al sector terciario con el 85,73%, el secundario con 12,48% y el primario que ocupa el 1,79% (p. 5)

A partir de esto, se infiere que el tejido empresarial del departamento está concentrado, con más del noventa y siete por ciento, por microempresas, las cuales sufren dificultades como la poca cualificación de la mano de obra, el bajo conocimiento sobre la inserción a mercados internacionales y el comercio internacional, incapacidad de administración y gestión de

cadenas productivas, logística, de distribución y la falta de innovación; que ha traído consigo un atraso para el territorio en términos competitivos desde inicios milenio (Pérez, 2004, como se citó en Zapata, 2004, p. 120).

Aunque la internacionalización productiva es una demanda global, su implementación es potestad de las entidades institucionales, de la visión y misión que se adelante en y para el territorio. Como estudiante de comercio internacional se analiza la necesidad de formular estrategias enfocadas en la internacionalización productiva y la integración interinstitucional, ya que el trabajo no es exclusivo de la Gobernación del Tolima si no que, se “[...] requiere de la confluencia de diversos actores que reconozcan, acompañen, enriquezcan y den continuidad a las políticas públicas y los proyectos emprendidos” (Parra et al., 2014: p. 10) a fin de crear un ecosistema productivo fuerte, innovador y tecnológico encaminado al crecimiento territorial.

Por tal razón y como finalidad de este semestre social en la Gobernación del Tolima, se pretende identificar ¿cuál es la dinámica actual de la articulación interinstitucional en el Tolima como dinamizador de la internacionalización productiva del tejido empresarial del departamento?

1.3 Justificación

El comercio internacional es primordial en el contexto del desarrollo departamental, ya que proporciona dentro de su economía un aumento de competitividad en muchos niveles y genera en el aparato productivo una sofisticación sistemática.

Sin embargo, la situación en materia de internacionalización productiva en el departamento del Tolima muestra un gran rezago, explicado en gran medida por la débil proporcionalidad de tejido empresarial, pues a corte 31 de diciembre de 2018 solo el 0,09% eran consideradas grandes unidades productivas, mientras que el 97,09% de las empresas del departamento eran microempresas que se encuentran distribuidas en un 85,44% en comercio y servicios (sector terciario) (Gobernación del Tolima, 2020-2023, p. 275)

Esto se refleja en los indicadores de participación de comercio exterior del departamento, pues según la Gobernación del Tolima, basados en las estadísticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: “la tasa de participación del Tolima en las exportaciones nacionales, en el periodo 2016- 2018 fue de 0.36%, [...] asimismo [...] Las exportaciones del departamento disminuyeron 21 % en 2019” (2020-2023, p. 276).

En consecuencia, de lo anterior se observa una insuficiente estructura productiva capaz de insertarse en procesos de comercio exterior que aumenten los niveles de competitividad de la región, sin una plena posibilidad de dinamizar el tejido empresarial y diversificar la canasta exportadora del territorio, de modo que conviene desarrollar un estudio a fin de entender cómo, a través de la articulación entre actores estratégicos tales como la academia, el sector privado, el sector público, los gremios y las organizaciones sociales, se puede producir un ecosistema productivo encaminado al intercambio comercial y que paralelamente actúe como motor de la internacionalización productiva.

Es por ello que la pasantía proporciona los elementos necesarios para llegar a una mirada más cercana sobre la situación que se presenta en términos de internacionalización productiva y las acciones actuales que acompañan este proceso, a fin de identificar los aspectos

más relevantes concernientes a la integración interinstitucional como dinamizadora de la estrategia de internacionalización productiva del departamento del Tolima.

1.4 Objetivos

La presente sección comprende las metas a alcanzar dentro de la investigación, en la cual, a través de un diagnóstico se pretende identificar la importancia de los actores institucionales dentro de la articulación interinstitucional como promotores de los procesos de internacionalización productiva en el departamento del Tolima.

1.4.1 Objetivo general

Formular un estudio que caracterice los procesos de integración interinstitucional implementados en el departamento del Tolima para la dinamización de los procesos relacionados con la internacionalización productiva de las empresas.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los actores del proceso de integración interinstitucional del departamento del Tolima, como agentes dinamizadores de su internacionalización productiva.
- Identificar la demanda atendida por parte de la articulación institucional bajo las metas contenidas en el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 relacionadas con la internacionalización productiva.
- Diseñar una propuesta que promueva la dinamización de los procesos de internacionalización productiva bajo la estrategia de articulación interinstitucional que dinamice el tejido empresarial del departamento.

2. PLAN DE TRABAJO

La presente sección desglosa la sistematización de las actividades, metas y objetivos que se han delegado para desarrollar como pasante en la Gobernación del Tolima y bajo la supervisión de la Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio, con el fin de apoyar las estrategias de internacionalización productiva del territorio dentro de las 480 horas del trabajo social asignado.

2.1 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades visualizado en el Anexo 1, fue construido por la Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Turismo de la Secretaría de Desarrollo Económico, con el objetivo de apoyar la estrategia de internacionalización del departamento, estrategia que pretende ser un mecanismo de reactivación de la economía elaborada por la Dirección bajo la Secretaría de Desarrollo Económico.

2.2 Reportes mensuales

Dentro de esta sección se pretende reportar periódicamente el progreso y cumplimiento de las actividades y funciones como pasante, ordenadas por la Gobernación del Tolima mediante el diligenciamiento de un formato visualizado en el anexo 2 que evidencie ese progreso.

2.2.1 Reporte mes de febrero:

El día 14 de febrero del 2022 se inició las pasantías en la Gobernación del Tolima en la Secretaría de Desarrollo Económico bajo la Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio en donde según el plan de trabajo estipulado por la Dirección, se apoyó la estrategia de internacionalización departamental en el acompañamiento logístico de la meta 11 del plan de desarrollo, Tienda Tolima, la cual se realizó el 21 de febrero del 2022.

Por otro lado, se realizó el acompañamiento en la rueda de negocios de 15 asociaciones del Tolima. Este evento, fue desarrollado por Fenalco y la Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio el día 04 de marzo del 2022. Dicho día, como pasante se me delegó la responsabilidad de apoyar a los contratistas de la Dirección responsables del evento.

2.2.2 Reporte mes de marzo:

El 23 de marzo de 2022 se realizó una rueda de prensa de los resultados de la misión ExpoDubai en dónde se apoyó a los contratistas responsables de la meta y empresarios beneficiados con acompañamiento logístico y en las actividades de desarrollo del evento.

De acuerdo a la meta CP3MP12 del Plan de Desarrollo Departamental, donde en articulación con la Cámara de Comercio de Ibagué se entregó el día 30 de marzo de 2022 a 40 empresas del Tolima, certificados Invima, registros de marca, códigos de barra. Se contribuyó a la construcción del evento en cuanto a su logística y se realizó previo al evento el acompañamiento junto con el Director de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio a las

empresas beneficiadas para la entrega de instrumentos de seguridad y bioseguridad para sus empresas.

2.2.3 Reporte mes de Abril:

El 07 de abril del 2022 se realizó un acompañamiento a funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico y Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio a una mesa de trabajo para el desarrollo de las obligaciones y adiciones pendientes en la meta 11 “Tienda Tolima” donde se participó a fin de dar continuidad y sostenibilidad al proyecto.

Asimismo bajo la función de apoyo a la estrategia de internacionalización se desarrolló una investigación para la implementación de una política pública de emprendimiento dentro del departamento siguiendo el modelo de política pública del departamento del Huila.

2.3 Funciones desempeñadas

Se apoya la estrategia de internacionalización productiva de la Gobernación del Tolima bajo un diagnóstico que permita conocer cuál es la dinamización existente de la articulación entre actores institucionales del departamento del Tolima que busquen robustecer el tejido empresarial del departamento.

Este diagnóstico servirá como recurso desde el punto de vista del comercio internacional en engranaje con lo administrativo para crear acciones que promuevan la dinamización productiva del departamento. El objetivo se desarrolla a través de las siguientes funciones delegadas por la Gobernación del Tolima:

- Apoyar la implementación de estrategia de internacionalización productiva para el departamento del Tolima.
- Apoyar las estrategias que fortalezcan la integración interinstitucional y social del departamento para lograr el empoderamiento del sector público, privado, a academia, y la sociedad civil, como agentes dinamizadores del desarrollo en el proceso de internacionalización.
- Acompañamiento de las mesas de trabajo citadas por el director de asuntos internacionales, industria y comercio.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación aplicará en su diseño metodológico las herramientas, los métodos y las técnicas pertinentes para el desarrollo del diagnóstico situacional de la articulación interinstitucional actual como promotora de los procesos de internacionalización productiva presentados en el departamento del Tolima.

3.1 Tipo de estudio

El estudio a desarrollar se enfoca en un diseño cualitativo (Sampieri, 2014, pág. 358) a fin de entender la forma en que los distintos actores institucionales del departamento del Tolima perciben su rol estratégico, así como su acción dentro de la internacionalización productiva.

El alcance de la investigación se enmarca dentro de los estudios descriptivos (Sampieri, 2014, pág. 92) en virtud de detallar las características, perfiles y situaciones que experimentan las figuras institucionales visualizando su desempeño en el proceso de articulación.

3.2 Fuentes de información.

El tema de investigación se desarrolla en parte significativa a través de fuentes primarias, las cuales se constituyen en los diversos actores en sus espacios de desarrollo con quienes se tendrá acercamiento para observar e indagar su desempeño en la articulación interinstitucional del departamento del Tolima, como son la Universidad Antonio Nariño, a través del director de la sede de Ibagué, el señor Omar Guiovanni Rosero Villabón; Universidad del Tolima, con el acompañamiento del Profesor Alfonso Trujillo, Las Cámara

de Comercio del departamento, por medio de Juan José Cabrera, líder de internacionalización de las Cámaras de Comercio; la Gobernación del Tolima mediante el director Jairo Alberto Moreno y Procolombia con la señora Norvi Costanza Leal.

Así como también, se dispone de fuentes de información secundaria mediante fuentes oficiales otorgadas por la Gobernación del Tolima, La Cámara de Comercio de Ibagué, la Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima y Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima.

Esta información, permitirá entender cómo es la dinamización en términos de internacionalización productiva que estos actores promueven en el tejido empresarial del departamento.

3.3 Técnicas e instrumentos para recolectar información.

Se emplea la observación y la entrevista como técnicas e instrumentos para la recolección de la información. La primera “se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes” (Albert Gómez, 2007, p. 232) en este caso el ambiente de internacionalización productiva que atraviesa el departamento del Tolima, mediante la observación participante la cual se da a través de la pasantía.

La segunda, se “considerada como el procedimiento más fiable para recoger información de la población, así como la más versátil” (Albert Gómez, 2007, p. 242) porque proporciona un análisis de la experiencia del entrevistado como figura institucional del problema a investigar llenando los espacios vacíos que pueda dejar la observación.

Por otro lado, se utilizará base de datos de información otorgadas por las cámaras de comercio del departamento las cuales sirven de análisis e interpretación para el avance de la investigación. Cabe destacar que aparte de las técnicas de recolección de información se utilizarán los siguientes instrumentos: cuestionarios, guía de entrevista, grabadora de voz, fotografías y videos.

3.4 Técnicas e instrumentos para analizar la información.

El análisis de la información en este proyecto investigativo, se efectúa paralelo a la recolección de los datos visuales, auditivos, textuales en conjunto con las anotaciones observadas dentro de la pasantía a los cuales se le otorgará una estructura de matriz de análisis a fin de entender el contexto del estudio y generar una propuesta argumentada en la solución del problema de investigación (Sampieri, 2014, pág. 13).

4. RESULTADOS

En la presente sección se desarrollan los objetivos propuestos del trabajo de investigación mediante la recolección de información obtenida producto de las entrevistas realizadas a los actores institucionales seleccionados, así como de los informes de las Cámaras de Comercio de Ibagué y Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima a fin de presentar una matriz de análisis DOFA que evidencie las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la articulación interinstitucional del departamento del Tolima como un medio que facilita y promueve los procesos de internacionalización productiva.

4.1 Principales actores estratégicos de la articulación interinstitucional.

En este trabajo investigativo se ha logrado identificar varios actores, como se puede visualizar en la figura número 1, los cuales tienen protagonismo en distintos escenarios a fin de obtener un resultado empresarial-productivo dependiendo las necesidades de cada sector en la dinamización de la internacionalización productiva. Algunos actores son: la Gobernación del Tolima, la academia como la Universidad Antonio Nariño y la Universidad del Tolima; las Cámaras de Comercio del departamento, y otras entidades como Procolombia.

Cabe mencionar que algunos se destacan más que otros, por tanto, se ha buscado un acercamiento a cada uno de ellos bajo la perspectiva de cuestionar por su **estructura**, su **visión**, **rol** y **relación** dentro de la promoción de procesos de internacionalización en el departamento del Tolima. En materia de **estructura** se puede destacar que lo que busca es mostrar cómo está compuesta la institución en su misión institucional como agente dinamizador, de igual manera, la **visión** revela el sentido de pertenencia de la institución en

los procesos de internacionalización productiva. La forma como interviene en dichos procesos visibiliza el **rol** que los caracteriza.

Figura 1 Actores de la articulación interinstitucional.



Fuente: Elaboración propia (Canva)

Las perspectivas mencionadas anteriormente permiten entender finalmente cuáles han sido los mecanismos, herramientas y acciones que han utilizado para forjar y determinar su **relación** como ecosistema institucional en pro de una internacionalización productiva departamental.

El primer actor a analizar es la **Gobernación del Tolima**¹, tomando como referencia su Plan de Desarrollo “*El Tolima Nos Une 2020-2023*”, se logra identificar que los procesos de internacionalización productiva departamental en su **estructura** son responsabilidad de la Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio que actúa bajo la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima. Esta dependencia de Asuntos Internacionales es encargada de la misión de “liderar la política de competitividad regional, la internacionalización de las actividades económicas, industriales y comerciales, las relaciones estratégicas entre los sectores públicos y privados y la asociatividad de las distintas unidades productivas del Departamento del Tolima” (Gobernación del Tolima, s. f.)

Por tal motivo, para la Gobernación, la articulación es una necesidad, pues es a través de esta que se puede llegar a realizar proyectos cuyo resultado sea el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo, lo anterior muestra su **visión** en la internacionalización. Asimismo, para esta entidad la disposición y el trabajo conjunto son pieza fundamental porque con ello se evidencia el compromiso de los retos propuestos, es decir, no importa quien genere la propuesta, sino que se realice en articulación.

De acuerdo a lo anterior, la Gobernación del Tolima como ente público dentro del proceso de articulación mantiene un **rol** de convocatoria con las demás figuras institucionales del departamento, ya que “el gobierno local (como autoridad pública), debe tener un rol de agente federado, impulsador y garante de la participación y del debate, buscando una

¹ Información extraída de entrevista realizada el 22/02/2022 a Jairo Alberto Moreno, (Director de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio) sobre la importancia de la articulación para los procesos de internacionalización productiva. La transcripción de esta entrevista se puede visualizar en el anexo 4.

coordinación y coherencia en la planificación y puesta en marcha de esta tarea” (Betancourt, como se citó en Parra et al., 2014, p. 32)

Por lo general, para dar cumplimiento de sus metas, conforme a la visión sobre la articulación y su importancia en el desarrollo de los grandes proyectos, la Gobernación del Tolima utiliza dos mecanismos de **relación**, el primero es mediante la gestión, que se refiere al acercamiento que hace entre entidades y la Gobernación, donde cada entidad aporta sin necesidad de la firma de un acuerdo para cumplir sus metas, un ejemplo de ello es la Agencia de Promoción de Inversión, contemplada en el plan de desarrollo donde para su creación no se realizó un convenio pero se articuló con la Cámara de Comercio de Ibagué; a fin de lograr un objetivo común, llevar adelante la estrategia de promoción de inversión.

Por otro lado, se encuentran los convenios, que son acuerdos de voluntades de carácter económico entre entidades institucionales donde se mueven recursos a fin de lograr un objetivo común, dentro de este tipo de mecanismo se encuentra la estrategia “Tienda Tolima”², la cual se subió como una necesidad al SECOP y se invitó a todas las entidades a participar para conocer quién podría liderar de la mano con la Gobernación del Tolima ese objetivo.

El segundo actor institucional trascendental dentro de los procesos de internacionalización productiva son las **Cámaras de Comercio**³, las cuales dentro de su **estructura** delegan estos procesos a las áreas de competitividad y desarrollo empresarial, con

² Tienda Tolima, es una tienda virtual en Amazon contemplada como meta en el Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023 donde 10 empresarios del Tolima pueden vender sus productos en Estados Unidos.

³ Información extraída de entrevista realizada el 28/02/2022 a Juan José Cabrera, (Líder de Internacionalización de la Cámara de Comercio de Ibagué) sobre la importancia de las Cámaras de Comercio en la articulación institucional dentro los procesos de internacionalización productiva. La transcripción de esta entrevista se puede visualizar en el anexo 5

un enfoque regional que da cabida en primer lugar al fortalecimiento empresarial de donde se desprende la internacionalización productiva.

Las Cámaras de Comercio tienen una **visión** de estrategia, porque han entendido que para generar valor agregado en el sector empresarial a fin de que este incurra en los mercados internacionales, se debe realizar un plan articulado para poder intervenir en el cual todos los actores se ponderen como piezas de engranaje que muevan oportunidades para los empresarios.

Ahora bien, el **rol** que tiene la cámara de comercio dentro de ese plan es la de convertirse en un agente del empresario en la medida en que lo prepara, lo alista y lo lleva de la mano hacia las oportunidades, se podría decir, analógicamente, que este rol lo ejerce como el hermano mayor que lleva a su hermano menor a la ruta de la internacionalización.

Cabe aclarar, que la ejecución de la articulación institucional en los proyectos enfocados en la internacionalización productiva se lleva a cabo en su **relación** mediante convenios o mesas de trabajo conjunto.

Procolombia⁴ Es otro actor institucional importante dentro de la internacionalización productiva del departamento, que ha tenido dentro del Tolima una funcionalidad requerida. La **estructura** de esta entidad es centralizada, perteneciente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y tiene como **visión** vender el territorio en los mercados internacionales, por ello analiza la vocación de la región y acompaña a esas empresas que ya están listas para dar el paso a la internacionalización.

⁴ Información extraída de entrevista realizada el 01/03/2022 a Norvi Constanza Leal, (Funcionaria de Procolombia) sobre la importancia de la articulación para los procesos de internacionalización productiva. La transcripción de esta entrevista se puede visualizar en el anexo 6.

De esta forma toma un **rol** de asesor con el empresario, en donde lo capacita, lo instruye, pero no hace parte de su fortalecimiento en la actividad económica, es decir, Procolombia abre las puertas a aquellas empresas que ya tienen un alcance comercial e interno amplio. A su vez, la entidad también asume la responsabilidad de redirigir a estos empresarios que empiezan a incursionar a los mercados internacionales a las entidades que adelantan programas y proyectos para el fortalecimiento empresarial.

Dicha redirección se hace principalmente gracias a los convenios trazados por la entidad con otros actores institucionales con el objetivo de incentivar la cultura exportadora. No obstante, aparte de esta **relación**, la entidad permite a aquellas instituciones con las cuales no existe convenio que sean partícipes de sus servicios y que hagan uso de los mismos. Fruto de estas alianzas está, FuturExpo, evento que desde el año 2017 funciona promoviendo espacios académicos y otra jornada de consultoría en comercio internacional.

Otro de los actores sería la academia, dentro de los que se puede destacar a la **Universidad del Tolima**⁵, convertida en figura importante gracias a su **estructura** en el ámbito de la internacionalización productiva mediante la constitución de su programa de negocios internacionales.

La institución considera en su **visión** que la internacionalización productiva es la acción efectiva de llevar los productos o servicios del sector productivo a los mercados internacionales, esta eficiencia la contempla en la cualificación de la gente, el aprovechamiento de oportunidades y la inversión y se cree que esta la última, es fundamental,

⁵ Información extraída de entrevista realizada el 03/03/2022 a Alfonso Trujillo, (Profesor del Programa de Negocios Internacionales) sobre la importancia de la institución en la articulación dentro de los procesos de internacionalización productiva. La transcripción de esta entrevista se puede visualizar en el anexo 7.

principalmente cuando quiere generarse valor desde el territorio a los mercados internacionales.

Por esta razón, define, que el trabajo colectivo entre Alcaldía, Gobernación, Cámaras de Comercio, Gremios y Academia tiene mayor alcance e impacto en las actividades que promueven procesos de internacionalización productiva. Por ello, la universidad ha tomado un **rol** de formador de talento humano, aplicando nuevas dinámicas internacionales y visibilizando en sus estudiantes nuevas oportunidades; asimismo, asume un **rol** investigativo a través de estudios sobre cadenas productivas, construidos a partir de la socialización de los actores sobre sus necesidades y tendencias actuales.

La Universidad del Tolima en su **relación** con otras entidades se ha podido articular a través de convenios y de acercamientos entre entidades públicas como la Gobernación o Alcaldía, ofreciendo sus recursos humanos y logísticos a fin de alcanzar un objetivo común. Sumado a esto, otra forma que han considerado como articulación es el constante tráfico de sus estudiantes en pasantías, que se realizan en entidades regionales o territoriales como sector privado, Gobernaciones, Cámaras de Comercio, Procolombia, entre otras.

Finalmente, la **Universidad Antonio Nariño**⁶ como otro actor académico en el proceso de la internacionalización productiva. Su **estructura** está bajo la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que opera de forma central en Bogotá. La Universidad coopera de manera regional con el programa de comercio internacional.

Su **visión** acerca de esta internacionalización se relaciona a los cambios en las dinámicas productivas que tienen la empleabilidad de sus estudiantes en el sector productivo,

⁶ Información extraída de entrevista realizada el 03/03/2022 a Omar Guiovanni Rosero, (Director Sede-Ibagué) sobre la importancia de la articulación para los procesos de internacionalización productiva. La transcripción de esta entrevista se puede visualizar en el anexo 8.

por ello los capacita con competencias que fortalezcan, de forma dinámica la capacidad productiva y exportadora.

A causa de lo anterior, toma un **rol** de formador estudiantil, en donde a través del su plan de estudios académicos busca impactar positivamente la región y abrirse paso en esa relación Público-Privado-Academia; de igual forma, la Universidad Antonio Nariño busca insertarse en la dinámica internacional y productiva a través de “RUTA i” donde distintas universidades trabajan con la Secretaría de Desarrollo Económico de Ibagué en el desarrollo de planes o estrategias dinamizadoras para el municipio.

No obstante, la Universidad reconoce que su participación en programas, estrategias o metas de internacionalización productiva, es insuficiente, que falta mayor actividad en procesos investigativos y programas donde exista una verdadera articulación.

4.2 Análisis de la demanda total del departamento y demanda atendida por la articulación Interinstitucional en procesos de internacionalización productiva.

El desarrollo del presente apartado, se dividirá en dos espacios de análisis, primeramente, se identificará de forma general la estructura bajo la cual fue compuesto el Plan de Desarrollo Departamental a fin de conocer los espacios normativos, visión territorial y las metas que el Gobernador junto a su gabinete propusieron respecto a la importancia de la articulación como promotora de los espacios de internacionalización productiva.

A partir de lo anterior, como segundo espacio de análisis, analizar los sectores que han sido beneficiados por la articulación interinstitucional del departamento del Tolima dentro de procesos de internacionalización productiva.

4.2.1 Plan de Desarrollo, El Tolima nos Une 2020-2023.

El Plan de Desarrollo del departamento del Tolima, el cual se puede visualizar en el anexo 9 se encuentra dividido en cuatro pilares, entre los que se destaca: el pilar equidad, pilar competitividad, pilar gobernabilidad y pilar sostenibilidad, en este mismo sentido cuatro políticas respectivamente y un total por los cuatro pilares de quince programas.

Cabe aclarar que, entre esos pilares, políticas y programas, la internacionalización productiva no se encuentra de forma explícita en el Plan de Desarrollo, es decir, no existe un programa, estrategia o meta exclusivo para el tema en cuestión. Sin embargo, parte de sus programas, estrategias, metas y proyectos se orientan hacia esta internacionalización.

Lo primero a identificar es que este concepto se asume dentro del pilar de la competitividad, el cual tiene como propósito el fortalecimiento económico del departamento del Tolima. Dentro de este pilar existen cuatro programas como se puede evidenciar en el anexo 10, Sin embargo, es el programa de **Emprenderismo y Fortalecimiento Empresarial** que evidencia estrategias y metas acordes al concepto propuesto como internacionalización productiva.

Este programa posee cinco estrategias, las cuales son: [1] promover el desarrollo empresarial temprano a través de servicios de apoyo y capacitación, [2] el emprendimiento, un camino para la sofisticación del aparato productivo en el Tolima, [3] turismo responsable y sostenible, [4] consolidación Productiva y formalización del Sector Minero de subsistencia, [5] gestión empresarial orientada a la ciencia, tecnología e innovación (CTeI)

De estas estrategias, las que más se enfocan en internacionalización son la uno y dos, en las cuales, para la Gobernación del Tolima, la internacionalización productiva se puede

medir en “[...] poder brindar asistencia técnica, capacitación, ferias y apoyo en la formulación de los planes de negocio” (Gobernación del Tolima, 2020-2023, p. 274); es decir, ellos comprenden que para promover la internacionalización productiva territorial primero debe existir un fortalecimiento productivo a fin de robustecer las unidades productivas y hacerlas competitivas y aptas para los mercados internacionales.

Esa propuesta en promoción de internacionalización productiva desde la perspectiva de la Gobernación del Tolima, se logra a través de la articulación institucional, la cual se contempla dentro del programa como un medio para lograr un propósito, en este sentido la Gobernación del Tolima expresa que “Mediante este programa se pretende aunar esfuerzos entre los diferentes actores del sector industrial, comercial, educativo con el fin de poder brindar asistencia técnica, capacitación, ferias y apoyo en la formulación de los planes de negocio” (Gobernación del Tolima, 2020-2023, p. 274)

A partir de este panorama, se eligen cuatro metas de las treinta y tres⁷ que tiene dicho programa, y que guardan una estrecha relación con la idea de internacionalización la cual comprende el aumento de las exportaciones del departamento y la dinamización de la canasta de exportaciones, a fin de realizar un análisis de la demanda que la gobernación ha atendido de forma articulada con otras instituciones para promover o fortalecer estos procesos de internacionalización productiva mediante la integración de diferentes actores con intereses comunes. Las metas a tratar son:

⁷ Estas metas son responsabilidad de la Secretaría de Desarrollo Económico, de las cuales 16 son de la Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio, dirección encargada de la estrategia de internacionalización. Se eligieron cuatro metas de las 16 de la dirección por su afinidad con la internacionalización en la visión de aumento de exportaciones y dinamización de la oferta exportadora del territorio.

1. CP3MP6-Proyectos cofinanciados para agregar valor a los productos regionales y/o mejorar los canales de comercialización.
2. CP3MP11-Vitrina denominada “Tienda Tolima” de carácter físico y/o virtual fortalecido con productos de la región, promocionados en mercados nacional e internacionales.
3. CP3MP12-Cadenas productivas fortalecidas para procesos de comercialización regional, nacional e internacional.
4. CP3MP14-Agencia de promoción de inversión Departamental para la internacionalización en funcionamiento.

No obstante, antes de realizar este análisis bajo la perspectiva de las metas propuestas, es necesario realizar una observación de la composición de la demanda de acuerdo a los registros mercantiles renovados y nuevos por cada sector económico respecto a la información otorgada por la Cámara de Comercio de Ibagué y La Cámara de Comercio del Norte del Tolima.

Por tanto, esta sección se dividirá en dos referencias de análisis, primeramente, se realizará una evaluación de la demanda mercantil, con información proporcionada por la Cámara de Comercio de Ibagué y la Cámara de Comercio del Honda, Guaduas y Norte del Tolima que permite conocer esa demanda global del departamento del Tolima. Por otro lado, la demanda por eventos, la cual corresponde a esa demanda atendida por parte de la Gobernación del Tolima en articulación con otros actores institucionales estratégicos en el cumplimiento de sus metas propuestas.

4.2.2 Demanda con registro mercantil.

Para la identificación de esta demanda y gracias a los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Ibagué y la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima se tuvo en cuenta los registros mercantiles de estas dos instituciones en los nuevos registros mercantiles que aplican para el 2022, así como las renovaciones realizadas a 31 de diciembre del 2021.

Cabe anotar que la información suministrada se encontró por actividades económicas, se observa entonces para el desarrollo de este análisis nueve actividades que han sido sujeto de proyectos de internacionalización, desestimándose otras tantas, de las cuales no se tiene una evidencia clara sobre los procesos de internacionalización.

De acuerdo a los informes proporcionados por las dos cámaras de comercio, se aprecia que, en primer lugar, las renovaciones realizadas por los empresarios corresponden a 6497 registros mercantiles y en segundo lugar, los nuevos registros mercantiles de empresarios que consideran entrar a la formalidad, las cuales fueron 1655 para un total de 8152 empresas con registro mercantil a corte del 31 de diciembre de 2021.

El análisis obtenido de los registros mercantiles por cada actividad económica seleccionada en la jurisdicción de la Cámara de Norte del Tolima se realizó de acuerdo a la tabla materializada en el anexo 11. A nivel general, muestra que en la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima hay un promedio de incremento de las empresas del 23,73% en matrículas mercantiles, de igual forma se destaca que la actividad económica que sufrió un crecimiento significativo ha sido la de actividades artísticas de entretenimiento y

recreación con 37,25 puntos porcentuales y la que tuvo un menor incremento fue la actividad de comunicaciones con 17,12%.

Por otro lado, en cuanto a las empresas registradas por actividad en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué contenidas en el anexo 12, muestra que en la Cámara de Comercio de Ibagué hay un promedio de incremento de las empresas del 25,88% en matrículas mercantiles, en donde se destaca que la actividad económica que sufrió un crecimiento significativo ha sido la de actividades artísticas de entretenimiento y recreación con 34,15% y la que tuvo un menor incremento fue la actividad de educación con 14,38%.

Al realizar la comparación de las cifras de las dos Cámaras en sus registros mercantiles se infiere una oportunidad en el sector cultural para dinamizar al departamento ya que la actividad que tuvo un mayor incremento tanto en la Cámara del Norte como la de Ibagué fue la de entretenimiento y recreación con 37,25 y 34,15 por ciento respectivamente; lo que significa que hay que gestionar ofertas institucionales dirigidas a beneficiar estas empresas para posicionar el territorio del Tolima a nivel internacional.

Por otro lado, es entendible dentro del análisis, que la actividad de comunicaciones registrada en la Cámara de Honda, Guaduas y Norte del Tolima no tenga un incremento significativo ya que está desarrollada en un territorio periférico.

Para concluir, se destaca la tasa de crecimiento en materia de registro mercantil de las dos cámaras, la cual fue de 24,80% considerándose un incremento relevante dado el contexto socioeconómico a nivel mundial por los vestigios que ha dejado la pandemia covid-19 evidenciando con ello el comportamiento social en términos de lo económico-productivo

permitiendo que los actores institucionales territoriales creen estrategias que dinamicen y fortalezcan esos sectores a fin de aumentar la calidad de vida de sus habitantes.

4.2.3 Demanda atendida por la articulación institucional bajo las metas del Plan de Desarrollo del Tolima 2020-2023 enfocadas en la internacionalización productiva.

El otro enfoque del análisis de la demanda está relacionado con la oferta institucional en planes, programas, proyectos y actividades plasmados en el Plan de Desarrollo en el pilar de la competitividad bajo el programa de **Emprenderismo y Fortalecimiento Empresarial**. Este análisis se realiza desde esta perspectiva dado el enfoque del trabajo investigativo ya que en la ejecución de las siguientes metas confluye la articulación de distintos actores institucionales a fin de promover la internacionalización del departamento.

Las metas a diagnosticar se eligieron en virtud de la afinidad que existen entre el objetivo de estas metas y la internacionalización productiva del departamento, las cuales son: CP3MP6-Proyectos cofinanciados para agregar valor a los productos regionales y/o mejorar los canales de comercialización, CP3MP11 Vitrina denominada “Tienda Tolima” de carácter física y/o virtual fortalecida con productos de la región, promocionados en mercados nacionales e internacionales, CP3MP12 Cadenas productivas fortalecidas para procesos de comercialización regional, nacional e internacional y CP3MP14 Agencia de promoción de inversión Departamental para la internacionalización en funcionamiento.

Cabe aclarar que la información de la ejecución de estas metas se extrajo del Ejecutor Tolima⁸ respecto a los periodos 2020 y 2021.

1. CP3MP6 Proyectos cofinanciados para agregar valor a los productos regionales y/o mejorar los canales de comercialización. Las actividades ejecutadas se presentan en la tabla 1 titulada “Actividades de la meta CP3MP6 del Plan de Desarrollo del Tolima.

Tabla 1 Actividades de la meta CP3MP6 del Plan de Desarrollo del Tolima.

SECTOR	BENEFICIADOS	DETALLE ACTIVIDADES		ACTORES	MECANISMO
MODA	844	10 seminarios	524	CORMODA Y GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	CONVENIO
		Diagnostico empresarial en innovación y desarrollo de producto, planeación y control de producción y precios de venta y costos	50		
		5 foros de discusión en temas especializados del SECDT de la moda	115		
		Acompañamiento técnico en diseño y portafolio tienda virtual	50		
		Market-place de moda	105		
MODA	313	5 seminarios para fortalecer la gestión empresarial y la productividad	191	CORMODA Y GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	CONVENIO
		5 foros de discusión en temas especializados del sector de moda	72		
		Acompañamiento técnico	50		
AGROINDUSTRIAL	217	Impulsar a 5 asociaciones cafeteras en la comercialización industrial y encadenamientos productivos del departamento	ASOCANDAS	CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA (CPT) Y GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	CONVENIO
			ACEDGA		
			CORPOSSANTA FE		
			ASOAGROS		
			ASOCIACIÓN CASA VERDE		

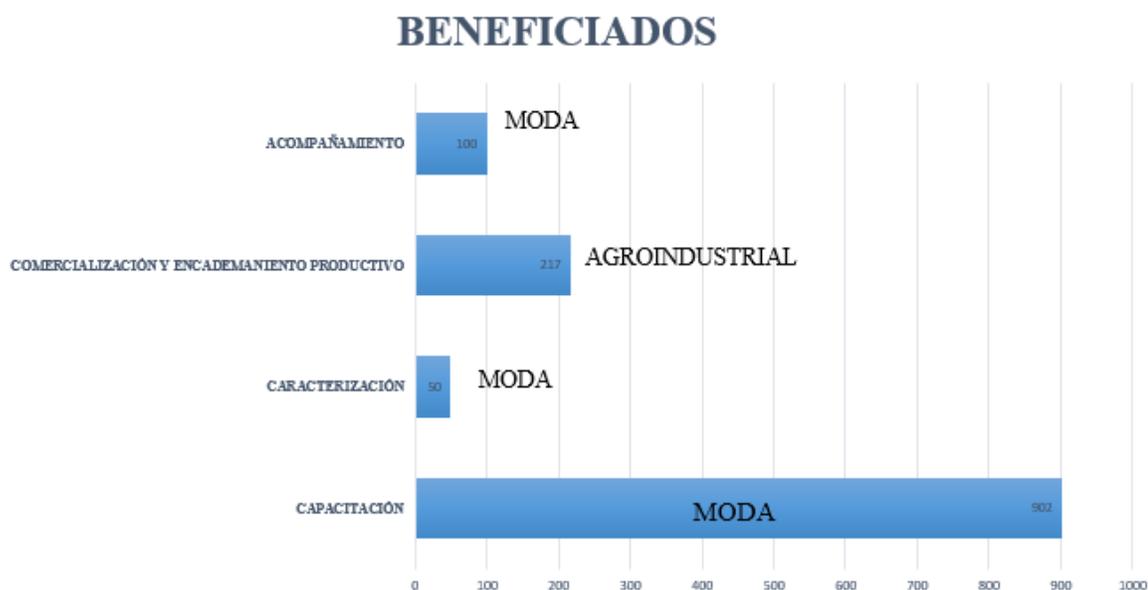
Elaboración propia. Fuente: Ejecutor Tolima (2020-2021)

La meta CP3MP6 ha beneficiado en el cumplimiento de sus actividades a dos sectores económicos como se visualiza en el anexo 13, el primero de ellos, el sector agroindustrial en el que se beneficiaron cinco asociaciones caficultoras las cuales agrupan en total 217 socios, esto representa el 16% de la demanda beneficiada. Asimismo, en el sector de la moda abarca un porcentaje del 84% con una cantidad total de 1157 de empresas beneficiadas en este sector a través de las actividades realizadas en la meta propuesta.

⁸ El Ejecutor Tolima es una página que evidencia el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo del departamento del Tolima.

La figura número 2, denota los aspectos que desarrolla la meta CP3MP6 a fin de satisfacer la demanda motivo de análisis, los cuales son: agregar valor a los productos regionales y/o mejorar los canales de comercialización. Es interesante subrayar que en el sector agroindustrial se enfocó la actividad dirigida a la comercialización y encadenamiento productivo encaminado a una demanda caracterizada por estar agrupada por asociaciones en municipios como: Ataco, Rio Blanco y Planada, los cuales se encuentran en la periferia del departamento. Lo anterior permite que haya un impacto en este encadenamiento productivo en el área del café.

Figura 2 Beneficiados de la meta por sector económico.



Elaboración propia. Fuente: Ejecutor Tolima (2020-2021)

Por otra parte, en el sector de la moda, como lo señala la figura número 2, evidencia que la ejecución de la meta en su mayor parte dirigida a la capacitación, dejando por beneficiar en igual cantidad aspectos como la caracterización y el acompañamiento que deben tener las empresas a fin de entrar en procesos de internacionalización productiva.

2. CP3MP11 Vitrina denominada “Tienda Tolima” de carácter física y/o virtual fortalecida con productos de la región, promocionados en mercados nacionales e internacionales.

Es importante aclarar que esta meta se dividió en dos partes, la primera, fue un enlistamiento productivo en el cual se realizaron 3 actividades, las cuales están contenidas en la tabla número 2 y la segunda fue el lanzamiento de la marca Tienda Tolima en Amazon.

Tabla 2 Actividades de enlistamiento meta CP3MP11 del Plan de Desarrollo del Tolima.

No	PRIMERA ETAPA				
	SECTOR	BENEFICIADOS	DETALLE ACTIVIDADES	ACTORES	MECANISMO
1	AGROALIMENTOS	65	ACTIVIDAD PARA FORTALECER EN MARKETING A LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO, A FIN DE QUE SUS PRODUCTOS SEAN INNOVADORES.	CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA Y GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	CONVENIO 323-2014
2	AGROALIMENTOS	200	PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO AL SECTOR PRODUCTIVO Y AGROINDUSTRIAL EXPORTADOR. FUTUREXPO	PROCOLOMBIA Y GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	GESTIÓN
3	AGROALIMENTOS	33	ESTRATEGIA EXPORTADORA AGROALIMENTOS, SEMINARIOS POR PROCOLOMBIA	PROCOLOMBIA Y GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	GESTIÓN

Elaboración propia. Fuente: Ejecutor Tolima (2020-2021)

La primera etapa, la de enlistamiento, posee unas actividades relacionadas al fortalecimiento en conocimiento del sector agroalimentos, estas actividades son fortalecimiento en marketing, jornadas académicas para aprender a exportar y seminarios de robustecimiento productivo; beneficiando en esta primera etapa a 298 empresas del sector agroalimentos.

Se infiere entonces que gracias a la articulación entre estas entidades institucionales se pueden promover espacios de internacionalización productiva, por tanto, la preparación de los empresarios de este sector es importante.

No obstante, pese a este número significativo de capacitados, en la segunda etapa, en donde el objetivo era llevar a unos empresarios del Tolima a los mercados estadounidenses y en donde la Secretaría de Desarrollo Económico lanzó una convocatoria abierta, tan solo 82 empresas del Tolima se inscribieron. Asimismo, es importante señalar que las empresas inscritas no sólo pertenecían al sector agroalimentos, sino que hubo una participación del sector de la moda y sector agroindustrial.

En este mismo sentido, después de diversos filtros realizados por los actores que se articularon para cumplir esta meta, tan solo 10 empresarios fueron beneficiados cada uno con 3 productos para vender a través de Amazon en el mercado de Estados Unidos.

Figura 3 Beneficiados y no beneficiarios de la meta CP3MP11.



Elaboración propia. Fuente: Ejecutor Tolima (2020-2021)

La figura número 3 permite entender que, con una participación de 82 empresas que corresponden al 100%, el 89% de estas no se beneficiaron de este programa y tan solo el 11% pudo realmente exportar sus productos al mercado internacional. Cabe aclarar que estos no beneficiados se desestimaron gracias a unos criterios de selección, realizados por los actores

institucionales que asumieron la ejecución de la meta, estos criterios se pueden visualizar en el anexo 14.

Se entiende los criterios por los que se desestimó gran parte de las empresas, debido al contexto de vender a través de una plataforma virtual como Amazon, asimismo los tiempos de entrega de los productos por lo que aquellos que no tenían una transformación no podían participar. Sin embargo, cabe analizar aquellos requisitos relacionados al alcance que la empresa debía tener para poder ser parte del proyecto como es contar con el FDA.

Al analizar el comportamiento de la demanda entre a la cantidad de empresarios capacitados (298) con el objetivo de llevarlos a la estrategia Tienda Tolima y la cantidad de empresarios inscritos (82) en esta estrategia, que ha dado un gran impacto a nivel nacional queda el interrogante de cuáles fueron los factores que incidieron en la disminución de esta demanda.

3. CP3MP12 Cadenas productivas fortalecidas para procesos de comercialización regional, nacional e internacional.

Para el cumplimiento de esta meta, según los datos de Ejecutor Tolima en las vigencias 2020 y 2021 se realizaron tres actividades, las cuales se pueden evidenciar en la tabla número 3.

Tabla 3 Actividades de la meta CP3MP12.

No	SECTOR	INSCRITOS	BENEFICIADOS	DETALLE ACTIVIDADES	ACTORES	MECANISMO
1	AGRÍCOLA	58	6	ESTRATEGIA QUE DARÁ LA OPORTUNIDAD A LOS EXPORTADORES A INCURSIONAR EN MERCADOS INTERNACIONALES-PARTICIPACIÓN DEL DEPARTAMENTO EN EXPO-DUBAI	RAP EJE CAFETERO Y GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	CONVENIO 1899
	AGROINDUSTRIAL					
	TURISMO	14	2			
	INDUSTRIAL (MODA)	8	2			
	SERVICIOS	2	0			
2	AGROPECUARIO	15	937	PROCESO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO PROCESO ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL COMERCIALES Y MERCADEO	ASFAPAZ Y GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	CONVENIO 1668
3	AGROINDUSTRIAL	40	40	ACCESO DE REGISTRO, PERMISO Y/O NOTIFICACION SANITARIA DE ALIMENTOS ANTE INVIMA	CÁMARA DE COMERCIO Y GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	CONVENIO 2105
				ADQUISICION DE IDENTIFICACION DE PRODUCTOS CON CODIGOS DE BARRA		
				CONSOLIDACION DE IMAGEN CORPORATIVA CON REGISTRO DE MARCA		

Elaboración propia. Fuente: Ejecutor Tolima (2020-2021)

➤ **Actividad 1-** Estrategia del Tolima en la feria Expo Dubái

Existen criterios interesantes dentro esta estrategia a destacar, ya que los requisitos de selección fueron más específicos para el caso de Expo Dubái que los de Tienda Tolima; por lo tanto, es necesario adentrarse en esta actividad a fin de entender por qué de las 82 empresas inscritas a esta estrategia tan solo 10 fueron a Expo Dubái.

Lo primero a identificar de la información obtenida por la Gobernación del Tolima, es que la misión dio prioridad a los siguientes sectores con sus respectivos criterios:

1. Agrícola y agroindustrial.

Tabla 4 Criterios de selección sector agrícola y agroindustrial.

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Total, Inscritos	58	100
¿Tiene capacidad de exportar?	53	91,38

Posee certificación de calidad	37	63,79
Ha participado en alguna feria, evento, exposición o muestra internacional	22	37,93
Cuenta con costeo de productos para exportación	14	24,14

Fuente: Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio.

La tabla número 4 relaciona los aspectos que en materia de internacionalización deben tener en cuenta los empresarios de este sector, así como las acciones en las que los actores deben especializarse a fin de trabajar en las debilidades de esta demanda caracterizada.

2. Industrial y comercial

Tabla 5 Criterios de selección sector industrial y comercial.

Criterio	Cantidad
Subsector moda	6
¿Su empresa ha realizado exportaciones?	3

Fuente: Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio.

3. Turismo

Tabla 6 Criterios de selección sector turismo.

Criterios	Cantidad	%
Inscritos	14	100,00
¿Hace parte de alguna asociación, gremio?	12	85,71
Ha participado en alguna feria, evento, exposición o muestra internacional	9	64,29
Certificación de calidad	8	57,14
¿Su empresa cuenta con herramientas comerciales en inglés? Ejemplo: Brochure, sitio web, etc	7	50,00
¿Cuenta su empresa con una estrategia exportadora?	5	35,71

Fuente: Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio.

Esta tabla, la número 6 a diferencia de la del sector agroindustrial, adiciona características específicas como: el manejo de herramientas digitales y el manejo de un segundo idioma, las cuales son fundamentales para que esta actividad productiva se visibilice internacionalmente.

Por consiguiente, las instituciones son las encargadas de brindar el acompañamiento constante para mantener una demanda satisfecha; es decir, empresarios que lleguen a realizar procesos de internacionalización de manera permanente con un acompañamiento sólido de los actores institucionales a fin de robustecer los nichos productivos.

➤ **Actividad 2**

La segunda actividad de la meta CP3MP12 está enfocada en el desarrollo eficiente de los procesos productivos de asociaciones mediante tres enfoques, los cuales fueron: Proceso productivo y tecnológico, Proceso organizacional y clima laboral, y Comercial y mercadeo.

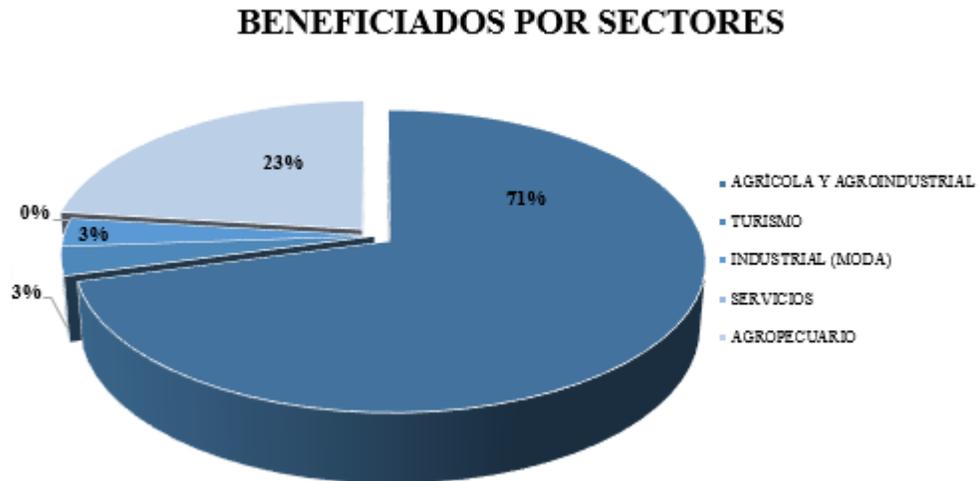
Esta actividad fue dirigida a 15 asociaciones del sector agropecuario, un total general de 937 asociados mediante la articulación de ASFAPAZ y la Gobernación del Tolima a través del convenio.

➤ **Actividad 3**

La última actividad fue un convenio entre la Cámara de Comercio de Ibagué y la Gobernación del Tolima para beneficiar a 40 empresas del sector agroindustrial y alimentos entregándoles registro Invima, códigos de barra y registro de marca.

- **Resumen de Meta CP3MP12**

Figura 4 Beneficiados de la meta CP3MP12 por sectores económicos.



Elaboración propia. Fuente: Ejecutor Tolima (2020-2021)

De la figura número 4 se puede inferir a partir de los datos que el sector más impactado es el agroindustrial, seguido por el agrícola y agropecuario, esto se puede entender por la vocación del departamento, el Instituto Geográfico Agustín Codazzi afirma que “el Tolima es uno de los departamentos con mayor potencial agrícola” (Codazzi, 2016) dicha afirmación puede explicarse principalmente gracias a la fertilidad del suelo del Tolima; es por ello que las acciones están orientadas a este tipo de actividades productivas. No obstante, se debe resaltar la importancia de otros sectores que han mostrado un actuar productivo en el departamento.

Por otro lado, en lo relacionado al cumplimiento de la meta, en aspectos como fortalecer las cadenas productivas para procesos de comercialización regional, nacional e internacional, los actores institucionales deben mantener una articulación programática al

interior de la unidad productiva, ya que conociendo la demanda a profundidad en los diversos sectores se pueden realizar capacitación, acompañamiento técnico y facilitación en procesos de internacionalización productiva ajustes a dicha demanda.

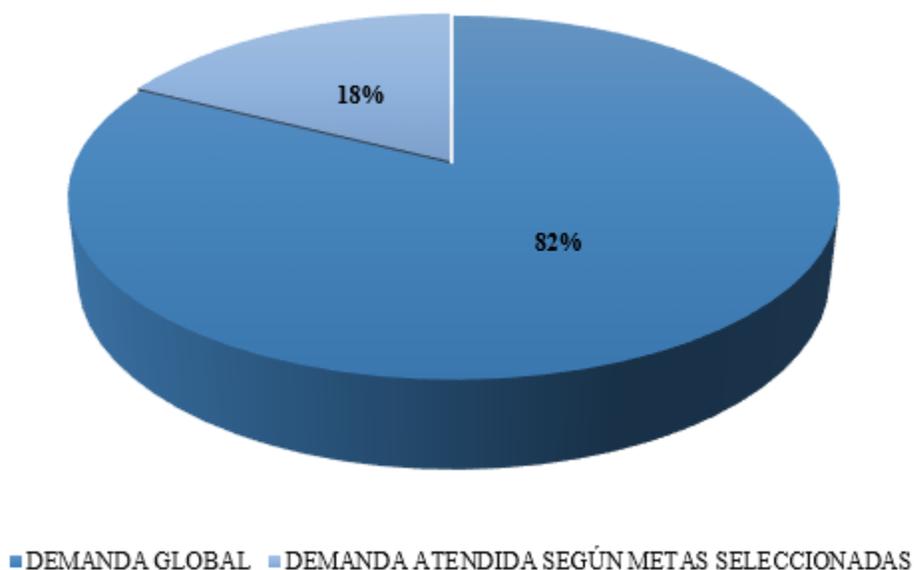
4. CP3MP14 Agencia de promoción de inversión Departamental para la internacionalización en funcionamiento.

Esta meta contempla la creación de una agencia de atracción de inversión liderada por la Cámara de Comercio de Ibagué y la Gobernación del Tolima desde la “la promoción y atracción de inversión nacional e internacional que permita la reactivación económica en el Departamento del Tolima” (Ejecutor, 2020-2021) Dentro de esta estrategia en el Ejecutor Tolima no se encuentran proyectos realizados bajo esta agencia, pero si la constitución de la misma y el objetivo por el que fue creada que es el fortalecimiento empresarial.

La conclusión que se obtiene después de la observación de las cuatro metas anteriores es que, este análisis de la demanda conviene entenderlo bajo dos aspectos, el primero de ellos es el contraste entre la demanda global, correspondiente a las empresas registradas en las jurisdicciones de la Cámara de Ibagué y la Cámara del Norte, y la demanda atendida relacionada con las actividades desarrolladas dentro de las cuatro metas seleccionadas.

Figura 5 Demanda total del departamento del Tolima versus demanda beneficiada por la articulación interinstitucional.

Demanda del departamento del Tolima

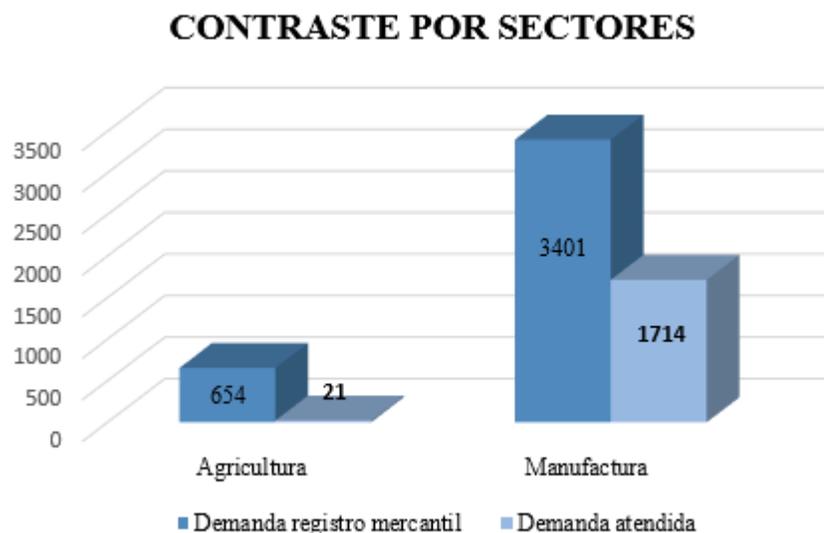


Elaboración propia. Fuente: Ejecutor Tolima (2020-2021)

Como lo evidencia la figura 5, existe un gran rezago de demanda por atender, por lo que es necesario tomar medidas por parte de los diversos actores en medio de su articulación para que dicha demanda sea mayormente impactada por acciones que dinamicen el enfoque “internacionalización productiva” en el departamento.

El segundo aspecto a resaltar es el alcance que ha tenido la ejecución de estas metas en dos sectores predominantes en el departamento del Tolima, como son el sector agricultura y manufacturas.

Figura 6 Sectores favorecidos por las cuatro metas del Plan de Desarrollo del Tolima seleccionadas



Elaboración propia. Fuente: Ejecutor Tolima (2020-2021)

En la figura 6, se puede analizar que la articulación institucional ha buscado fortalecer estos dos sectores económicos, entendiendo ese propósito, en virtud a la potencialidad del territorio. Sin embargo, cabe subrayar que otros sectores no tuvieron una mirada destacada en medio de la articulación institucional pero sí fueron dinámicos en cuanto a registros mercantiles como fue el sector de los servicios. En efecto, es el sector productivo la demanda constante que exige un progreso continuo de objetivos para el desarrollo óptimo de las actividades que se adelantan en el territorio.

Por todo lo anterior, conviene dar una mirada a la articulación interinstitucional de forma integral a través de la matriz de análisis DOFA.

MATRIZ DE ANÁLISIS DOFA

Tabla 7 Matriz de Análisis DOFA

<p>ANÁLISIS DOFA DE LA ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL COMO MEDIO PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PRODUCTIVA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventajas competitivas del departamento del Tolima: ubicación geográfica, cultura. 2. Gran demanda para trabajar en el sector productivo del departamento. 3. Articulación por gestión. 4. Alto número de instituciones. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de gobierno cada cuatro años. 2. El poco conocimiento de la demanda frente a las ofertas institucionales enfocadas en internacionalización productiva. 3. Dependencia de la convocatoria del sector público.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional con enfoque de internacionalización. 2. El plan de acción ha generado beneficios en el sector productivo. 3. No existe competencia entre instituciones cuando se genera una articulación. 4. Cultura vocacional en el enfoque de internacionalización. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El plan de acción que aproveche las bondades del departamento. • Acercamiento institucional programático en cada sector productivo. Hacer hoja de ruta en cada sector productivo dentro de la internacionalización. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de un plan de visibilización de las ofertas institucionales a través de diferentes medios de comunicación y de las instituciones. 2. Acuerdos institucionales de liderazgo, rol y gestión.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay continuidad de proceso a proceso en robustecer los distintos sectores productivos. 2. Procesos lentos dentro de las organizaciones. 3. Limitaciones organizacionales y toma de decisiones en algunos actores. 4. Poco conocimiento en la caracterización del sector productivo. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa de caracterización de las empresas productivas en cada uno de sus sectores. 2. Estructuración de ofertas institucionales versus demanda a atender. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política pública que permita dar continuidad a los planes, programas y proyectos en materia de internacionalización productiva. 2. Diseñar un banco de internacionalización.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la matriz de análisis DOFA presentada sobre la articulación interinstitucional, se logra destacar la limitada visión sobre la figura de la articulación como sinergia institucional y a su vez, todo lo que puede alcanzar cuando esta se encuentra integrada constantemente y robusta significativamente.

Por otro lado, se destaca la voluntad de varias instituciones en mantener un rol propositivo en planes, programas y proyectos a fin de fortalecer la internacionalización en el departamento. Sin embargo, muchos de estos no alcanzan el impacto esperado por qué se

necesita de un trabajo metódico en la caracterización de la demanda, a fin de aunar esfuerzos en el engranaje de la articulación.

Asimismo, es interesante destacar la necesidad de acercar el territorio a la articulación para que el sector productivo que es objeto de procesos de internacionalización vea la articulación como un conjunto de instituciones que lo pueden acompañar en sus procesos de internacionalización.

De acuerdo a lo anterior, es imprescindible la creación del Banco de Internacionalización del Tolima, figura que representa la integración interinstitucional, medio para la promoción de campos de acción en internacionalización productiva.

4.3 Propuesta para la dinamización de procesos de internacionalización productiva a través de la articulación: Proyecto para la creación del Banco de Internacionalización del Tolima.

En el presente apartado se realiza la propuesta del Banco de Internacionalización del Tolima. Esta propuesta no cuenta con un estudio financiero, es netamente teórica ya que es una primera mirada a la creación de este Banco, la cual conviene ser profundizada en su estudio.

La propuesta del Banco de Internacionalización del Tolima es que este sea centro de articulación de los actores institucionales del departamento del Tolima relacionados a los procesos de internacionalización, así como las entidades descentralizadas territoriales, las Cámaras de Comercio, la academia, los gremios, el sector privado, entre otros.

Con el Banco se busca robustecer y dar continuidad a la internacionalización productiva mediante la sinergia de las funciones con las que cuentan los actores mencionados

anteriormente, lo cuales tienen capacidad de liderazgo, asesor, estrategia, agente, proposición y convocatoria, asimismo la voluntad de participación de cada uno de ellos a través de estrategias encaminadas al dinamismo de la internacionalización en el departamento.

Esta propuesta se crea bajo una necesidad tan relevante como es la internacionalización, a través de tres enfoques. El primero de ellos, la mirada del sector público hacia esta condición poco tratada en el departamento para que a futuro y de manera continua se tenga en cuenta en los Planes de Desarrollo las metas relacionadas a los procesos de comercio internacional a fin de crear una cooperación con otros actores tanto del sector público como privado dentro de la articulación institucional en el Banco de Internacionalización del Tolima.

En segundo lugar, la pertinencia del sector privado como promotor de las dinámicas económicas y productivas del departamento que reafirma la exigencia del Banco de Internacionalización del Tolima.

El tercer y último enfoque, se relaciona con el talento humano que posee el territorio del Tolima en cuanto a los programas académicos en comercio internacional y negocios internacionales, los cuales poseen las condiciones de asumir el rol protagónico en medio de la internacionalización.

Cabe aclarar que el proyecto debe nacer desde el sector privado para que sea sostenible en el tiempo, debido a que en el sector público los gobiernos trabajan por periodos, bajo un Plan de Desarrollo que responde a las necesidades de la población.

En virtud de lo anterior se hace la propuesta de creación del Banco de Internacionalización del Tolima, a la Universidad Antonio Nariño como oferente del programa de comercio internacional y como formador integral del talento humano regional del Tolima,

ya que la creación de este banco visibilizará la universidad a nivel institucional en la internacionalización del departamento.

La practicidad de los estudiantes y egresados en comercio internacional en el banco logrará en ellos los perfiles integrales y necesarios para la demanda del territorio. En consecuencia, el Banco facilitará la posibilidad de lograr la acreditación institucional de alta calidad que pretende la Universidad alcanzar. Para ello, a continuación, se presentan la metodología del Banco a través de las siguientes estrategias.

4.3.1 Acuerdos institucionales de liderazgo, rol y gestión.

Estos acuerdos se generarán a partir de las funciones organizacionales de cada entidad institucional, mediante la cual se hará un aprovechamiento de los espacios de internacionalización que existen en la estructura de los actores caracterizados por este trabajo investigativo; permitiendo así que en del Banco de Internacionalización del Tolima se produzcan campos de acción acordados dentro de la articulación mediante un portafolio de servicios institucional.

4.3.2 Diseñar un programa de caracterización de las empresas productivas en cada uno de sus sectores.

El programa en mención se refiere a un diagnóstico sobre el sector productivo en donde se caracterice cada sector económico a fin de determinar los criterios de forma integral con especificidad hacia la internacionalización.

4.3.3 Estructuración de la oferta del portafolio de servicios institucionales versus demanda a atender.

Esta estrategia corresponde al paso siguiente, luego del acuerdo y el diagnóstico que la articulación ha realizado, ya que conociendo la población productiva a beneficiar los actores

proporcionarán los campos de acción que deben ser intervenidos por parte del Banco de Internacionalización del Tolima haciendo un uso eficiente de las bondades del departamento del Tolima.

1. Acercamiento programático en cada sector productivo.

Este paso se realiza mediante la sistematización de dos vértices que buscan mantener una relación constante entre el Banco de Internacionalización del Tolima y cada sector productivo del departamento.

El primer vértice se desarrolla de acuerdo a la demanda ya caracterizada y a partir de allí se oferta programáticamente un portafolio de servicios institucionales por cada sector. El segundo vértice se relaciona con las nuevas necesidades que la demanda genere en el tiempo.

2. Diseño de un plan de visibilización de las ofertas institucionales a través de diferentes medios de comunicación y de las instituciones.

Hacer uso de los medios masivos de comunicación a fin de dar a conocer el Banco de Internacionalización del Tolima para que este tenga un mayor alcance de internacionalización productiva en el territorio.

CONCLUSIONES

Como resultado de este trabajo investigativo, se puede concluir que bajo la perspectiva del comercio internacional en procesos de internacionalización productiva (la cual es medida dentro de la investigación por el aumento de las exportaciones y la oferta exportadora), se puede decir que es innegable que el departamento del Tolima goza de ciertas ventajas competitivas frente a otros departamentos, explicado mayormente por las bondades que el territorio le proporciona; pero al revisar las estadísticas que miden la internacionalización como son las exportaciones, el Tolima no representa ni siquiera el 1% de las exportaciones nacionales, denotando la gran tarea por hacer de los actores institucionales del departamento en articulación como dinamizadores de la internacionalización productiva y del tejido empresarial del departamento.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la débil proporcionalidad de la canasta exportadora, la cual está constituida mayormente por exportaciones agrícolas y parte en el sector de las confecciones. De acuerdo al trabajo investigativo se evidencia la oferta constante por parte de la articulación en las metas analizadas hacia el sector primario y secundario, los cuales, de acuerdo a la clasificación del sector productivo hecho por las Cámaras de Comercio del departamento, representan el 14,27% de las actividades productivas totales del Tolima.

No obstante, el sector terciario representa el 85,73% de la clasificación del sector productivo, del cual se conoce que ciertas actividades no son objeto de exportación. Sin embargo, no se debe desconocer el comportamiento actual de este sector en materia de internacionalización, ya que algunos renglones del sector terciario, por ejemplo, las actividades artísticas y de entrenamiento tuvieron un incremento del 34% dentro del tejido empresarial, el cual debe ser tenido en cuenta.

En otras palabras, se puede decir que se sigue trabajando en los mismos sectores y este resultado puede deberse a dos razones: al desconocimiento del tejido empresarial, por falta de una caracterización integral del ecosistema productivo o a la no interpretación del lenguaje de la dinámica de dicho tejido empresarial.

Consecuentemente, el diagnóstico de la investigación, contemplada en la matriz de análisis DOFA, muestra la falta de una articulación interinstitucional constante en procesos de internacionalización productiva, la cual se enfrenta a una demanda muy amplia, compleja y concentrada en un tejido empresarial que en su mayoría está conformado por micro y pequeñas empresas, con el 97% y 1,70% respectivamente, de acuerdo a los informes de las Cámaras de Comercio.

Dichas unidades productivas difícilmente pueden acceder a procesos de internacionalización por que presentan al interior necesidades de fortalecimiento productivo en aspectos como baja cualificación de la mano de obra, desconocimiento sobre los mercados internacionales y la incapacidad de administración de cadenas productivas, logísticas y de distribución.

Por lo anterior se concluye la imperiosa necesidad de creación y funcionamiento del “Banco de Internacionalización del Tolima”, el cual permitirá la funcionalidad de la articulación interinstitucional bajo los roles de estrategia, convocatoria, formación, agente y asesor, a fin de robustecer los nichos productivos bajo un acompañamiento sostenible y sólido en el tiempo.

Con base a lo anterior, este trabajo ha permitido entender que se necesita una mirada glocal en el departamento del Tolima, promovida por la articulación de las instituciones y ajustada a las características del territorio con acciones que respondan de forma eficiente y

continúa de adentro hacia afuera. Por tal razón se sugiere el proyecto “Banco de Internacionalización del Tolima” que lleve al departamento a una organización productiva y sólida para que el Tolima sea modelo en los temas de internacionalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert Gómez, M. J. (2007). *La investigación educativa: Claves teóricas* (J. M. Cejudo, Ed.; 1.ª ed.). McGraw Hill España. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de https://www.academia.edu/27287685/La_Investigaci%C3%B3n_Educativa_Claves_Te%C3%B3ricas_Albert_G
- Cabrera, J. (28 de febrero de 2022). *La importancia de la articulación en los procesos de internacionalización productiva*. (Meneses Mayra, entrevistadora) Ibagué, Tolima.
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2021). *Estudio Económico de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué 2021*. Recuperado el 26 de febrero de 2022, de <https://www.ccibague.org/index.php/files/157/Investigaciones-y-Publicaciones-2022/774/Estudio-Economico-de-la-Jurisdiccion-Camara-de-Comercio-de-Ibague-2021.pdf>
- Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima (2021). *Estudio Económico de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima*. Recuperado el 26 de febrero de 2022, de <https://www.camarahonda.org.co/wp-content/uploads/2022/01/2021-Estudio-Economico-CCHGNT.pdf>
- Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima, Cámara de Comercio de Ibagué, & Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima. (2020). *Dinámica del tejido empresarial del Tolima 2020* (N.º 2). Recuperado el 17 de febrero de 2022, <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.ccibague.org/index.php/files/152/Investigaciones-y-Publicaciones-2021/695/Dinamica-del-tejido-empresarial-del-Tolima-2020.pdf?token%3D8836881385447fdc2c84143ec86192fb%26preview%3D1>
- Codazzi, I. G. (2016). *Tolima, uno de los departamentos con mayor potencial agrícola en Colombia*. Recuperado el 16 de marzo de 2022, de IGAC: <https://igac.gov.co/es/noticias/tolima-uno-de-los-departamentos-con-mayor-potencial-agricola-en-colombia#:~:text=agr%C3%ADcola%20en%20Colombia-,Tolima%2C%20uno%20de%20los%20departamentos%20con%20mayor%20potencial%20agr%C3%ADcola%20en,suelos%20para%20culti>
- Decreto 1950 de 2019. *Por medio del cual se establece la nueva Estructura orgánica de la Administración Central Departamental de la Gobernación del Tolima y otras Disposiciones*. 19 de diciembre de 2019. Recuperado el 16 de mayo de 2022.

- Díaz, J (2020). *No somos un departamento exportador y no lo hemos sido: sobre la crisis de exportaciones del Tolima*. Recuperado el 18 de febrero de 2022, de Ecos del Combeima:
https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=179859823442141
- Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio (2021). *Criterios de selección para Tienda Tolima*. Recuperado el 04 de Febrero de 2022, de Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio.
- Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio (2021). *Plan de Trabajo Pasante en la Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio*. Recuperado el 04 de Febrero de 2022, de Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio.
- Ejecutor Tolima. (2020). *Metas de Internacionalización Productiva en el Plan de Desarrollo: El Tolima nos Une 2020-2023*. Recuperado: 20 de marzo de 2022, de <https://ejecutortolima.gov.co/listaejecutor.php?ano=2020&vista=metas>
- Ejecutor Tolima. (2021). *Metas de Internacionalización Productiva en el Plan de Desarrollo: El Tolima nos Une 2020-2023*. Recuperado: 20 de marzo de 2022, de <https://ejecutortolima.gov.co/listaejecutor.php?ano=2021&vista=metas>
- Gobernación del Tolima. (s. f.). *Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio*. Recuperado el 16 de marzo de 2022, de Gobernación del Tolima, Secretarías, Secretaría de Desarrollo Económico, Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio, <https://www.tolima.gov.co/secretarias/secretaria-de-desarrollo-economico/1200-direccion-de-asuntos-internacionales-industria-y-comercio>
- Gobernación del Tolima, G. d. (2020-2023). *Plan de Desarrollo: El Tolima Nos Une*. Recuperado el 19 de marzo de 2022, de Gobernación del Tolima, https://www.tolima.gov.co/index.php?preview=1&option=com_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=852&id=7049&Itemid=1000000000000
- Leal, N. (01 de marzo de 2022). *La importancia de la articulación en los procesos de internacionalización productiva*. (Meneses Mayra, entrevistadora) Ibagué, Tolima.
- Moreno, J. (22 de febrero de 2022). *La importancia de la articulación en los procesos de internacionalización productiva*. (Meneses Mayra, entrevistadora) Ibagué, Tolima.
- Ordenanza 006 de 2022. *Por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo del Departamento del Tolima “El Tolima nos Une” 2020-20203*. 10 de junio de 2020. Recuperado el 14 de mayo de 2022.

- Parra, L., Gutiérrez, J., & Longhurst, S. (2014). *Estrategias participativas para internacionalizar el territorio: miradas desde América Latina y Europa* (1.a ed., Vol. 3). Recuperado el 19 de febrero de 2022, de https://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/11/Cuaderno_3._Estrategias_Participativas_para_Internacionalizar_el_Territorio_Miradas_Desde_America_Latina_y_Europa.pdf
- Programa de Comercio Internacional- Sede Ibagué. (2021). *Documentos pasantía: Reporte Mensual*. [Vía Gmail]
- Rosero, O. (03 de marzo de 2022). *La importancia de la articulación en los procesos de internacionalización productiva*. (Meneses Mayra, entrevistadora) Ibagué, Tolima.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education. Recuperado el 15 de febrero de 2022.
- Trujillo, A. (03 de marzo de 2022). *La importancia de la articulación en los procesos de internacionalización productiva*. (Meneses Mayra, entrevistadora) Ibagué, Tolima.
- Zapata, E. (2004). *Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos*. Escuela de Administración de Negocios, 52. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>

Anexos

Anexo 1 Plan de Trabajo Pasante en la Dirección de Asuntos Internacionales, industria y Comercio 2021

Objetivo	Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				Meta	Indicador de cumplimiento
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Apoyar la implementación de la estrategia de internacionalización en el marco de la reactivación económica	Realizar mapeo y directorio de actores estratégicos en la región.																					Un documento de avances a la implementación de la estrategia, directorio Mapa de actores actualizado	
	Apoyar la reactivación del comité de internacionalización del departamento																						
Apoyar las estrategias que fortalezcan la integración interinstitucional y social del departamento para lograr el empoderamiento del sector público, privado, la academia y la sociedad civil como agentes dinamizadores en el desarrollo en el proceso de internacionalización	Identificar actividades, acciones o proyectos para fortalecer la estrategia de internacionalización del territorio																					Un Documento donde se identifiquen las estrategias, las oportunidades de cooperación internacional y las actualizaciones de los indicadores de internacionalización.	
	Identificar experiencias exitosas a nivel Internacional, Nacional o local para el desarrollo del componente de atracción de inversión y el componente de diversificación de las exportaciones que actualmente viene realizando el departamento																						

Anexo 2 reportes mensuales del progreso en la pasantía (2021)

REPORTE MENSUAL

MES DE: _____

EMPRESA: _____

PASANTE: _____

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO: _____

CUMPLIMIENTO PLAN DE TRABAJO

1. Apreciación de la Empresa:

Se está cumpliendo el cronograma de SI ___ NO ___

2. Apreciación del director Trabajo de Grado

Se está cumpliendo el cronograma de SI ___ NO ___

Observaciones de la Facultad

Fuente: Archivo de Programa Comercio Internacional- Sede Ibagué

Anexo 3 Guía de entrevista

- GUÍA DE ENTREVISTA**
1. Para la institución, ¿Qué es internacionalización productiva?
 2. ¿Considera que la internacionalización productiva se logra a través de la articulación entre distintos actores institucionales y de qué manera se lograra?
 3. ¿Cuál es la figura que considera, tiene la institución dentro de la articulación institucional para llegar a la internacionalización productiva del departamento?
 4. ¿Considera que la institución está activa o constante dentro de los procesos de internacionalización productiva?
 5. ¿Cuáles son los proyectos que ha adelantado la institución para que se dinamice el sector productivo en temas de exportación y dinamización de la canasta de exportaciones?
 6. ¿De qué manera se ha relacionado o articulado con otros actores institucionales a fin de apoyar los procesos de internacionalización del departamento?
 7. ¿Cuáles han sido las dificultades por las cuales la institución no ha podido participar activamente en articulación cuando se gestionan eventos relacionados a la internacionalización departamental?
 8. ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades que usted considera tiene la articulación para dinamizar la internacionalización?

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4 Transcripción entrevista hecha al Director de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio.

Fecha: 22/02/2022

Entrevistador: Mayra Yiseth Meneses Sácnhez

Entrevistado: Alberto Moreno - Director de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio de la Gobernación Del Tolima

1. Para la institución, ¿Qué es internacionalización productiva?

La internacionalización es la oportunidad de que nuestros empresarios ser fortalezcan, por eso en nuestro Plan de Desarrollo nosotros descubrimos la necesidad de que existieran estrategias enfocadas en ese fortalecimiento o que ellos puedan incursionar en nuevos mercados, por ejemplo, Tienda Tolima o las ferias internacionales, es importante que se visibilice el territorio.

2. ¿Considera que la internacionalización productiva se logra a través de la articulación entre distintos actores institucionales y de qué manera se logra?

Sí, es importante la participación de los actores, no importa quien haga las propuestas, o como se haya conseguido, lo importante es que se ha hecho en conjunto. Si no hay articulación difícilmente se pueden llegar a realizar grandes proyectos

3. ¿Cuál es la figura que considera, tiene la institución dentro de la articulación institucional para llegar a la internacionalización productiva del departamento?

Nosotros convocamos, damos a conocer nuestro plan de desarrollo para que el que quiera unirse sea bienvenido. Lo que te decía, nosotros como Gobernación no podemos fortalecer el sector productivo solo, se necesita de otros actores.

4. ¿Considera que la institución está activa o constante dentro de los procesos de internacionalización productiva?

Sí, estamos activos, lanzando programas, eventos, convocatorias para llegar a ese sector que apremia por procesos.

5. ¿Cuáles son los proyectos que ha adelantado la institución para que se dinamice el sector productivo en temas de exportación y dinamización de la canasta de exportaciones?

Tienda Tolima es uno de los proyectos más importantes, imagínate que 10 empresarios tolimenses puedan vender a través de esta plataforma que se conoce a nivel mundial. En un principio Tienda Tolima se pensó como una plataforma propia pero los costos que acarrea el posicionamiento se salen del presupuesto, por lo que esta oportunidad es grande, es algo novedoso, que aunque es un piloto, está abriendo puertas a más posibilidades.

También hay otros proyectos que se están realizando.

6. ¿De qué manera se ha relacionado o articulado con otros actores institucionales a fin de apoyar los procesos de internacionalización del departamento?

La Gobernación se articula de dos formas, por gestión y por convenio, por gestión sucede cuando ya hay una relación con una entidad o cuando se da entre entidades públicas, como en el caso de la Universidad del Tolima o la Cámara de Comercio de Ibagué, que es un aliado estratégico para nosotros.

Por convenio es cuando se hace un acuerdo, se mueven recursos, generalmente se carga el proyecto al SECOP donde cualquier entidad de cualquier parte del país puede concursar, la plataforma hace unos filtros y la entidad más acorde para llevar el proceso gana el proyecto.

7. ¿Cuáles han sido las dificultades por las cuales la institución no ha podido participar activamente en articulación cuando se gestionan eventos relacionados a la internacionalización departamental?

La mayoría de procesos son lentos, además del poco presupuesto y de la gobernabilidad que se queda corta en cuatro años, es decir aunque a veces se quieren hacer muchas cosas no se puede.

8. ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades que usted considera tiene la articulación para dinamizar la internacionalización?

Hay necesidades que no pueden ser cubiertas por el Plan de Desarrollo por lo que a estas no se les destina recursos, también mayor presencia de algunos actores como las universales, aunque uno entiende que debido a la constitución de la misma institución es difícil que pueda llegar a hacer procesos de articulación.

Anexo 5: Transcripción entrevista a Líder de Internacionalización, Juan José Cabrera -
Cámara de Comercio de Ibagué

Fecha: 28/02/2022

Entrevistador: Mayra Yiseth Meneses Sácnhez

Entrevistado: Juan José Cabrera - Líder de Internacionalización de la Cámara de Comercio de Ibagué

1. Para la institución, ¿Qué es internacionalización productiva?

Realizar un análisis de la cadena de valor, productiva y evaluar y analizar cuáles son los componentes que deben tener intervención para poder ser susceptibles de mercados internacionales o de procesos de internacionalización.

En ese sentido, sería evaluar qué tipo de empaques, herramientas, insumos son necesarios para poder llegar a ese tipo de procesos comerciales internacionales y aplicarlos engranando o articulándonos con varios actores, como, por ejemplo, entidades de adecuación como lo es Invima, ICA, FNC federación nacional de cafeteros, entidades de promoción como Analdex, Procolombia, cámaras binacionales; es poder encontrar la ruta en ese gran engranaje

2. ¿Considera que la internacionalización productiva se logra a través de la articulación entre distintos actores institucionales y de qué manera se lograra?

Totalmente, porque digamos que ese concepto de internacionalización productiva, es precisamente la globalización o el resultado de expandirse y obtener otra visión y contexto del mundo y de los productos en esas cadenas globales de valor, entonces, evidentemente la articulación de las instituciones representa un gran eslabón de toda la gran cadena porque realmente nosotros por ejemplo debemos ser orientadores de ese tipo de oportunidades, si

nuestra competencia no es la adecuación de oferta pues debemos tener el puente con la institución que lo hace, si la institución ya adecua la oferta, ya está estandarizada y es calidad, debe hacer el puente hacia nosotros que somos los que expandimos a nivel comercial.

Si por ejemplo necesitamos, licencias, permisos, requerimientos, u obligaciones aduaneras, contractuales, pues hace parte de ese gran ecosistema donde se conectan esas instituciones, preparan, alistan y digamos que alcanzan un objetivo común.

3. ¿Cuál es la figura que considera, tiene la institución dentro de la articulación institucional para llegar a la internacionalización productiva del departamento?

La cámara digamos que su gran core de negocio o su misión realmente es acompañar y ser un agente del empresario, entonces nosotros digamos en esa gran ruta lo que hacemos precisamente es bajo nuestros programas de internacionalización, prepararlo, que tenga un proceso efectivo, de participación y alistamiento en negocios, poner a su mano las oportunidades comerciales.

Digamos que ser un poco ese intermediario en el buen sentido que busca generar oportunidades, canalizarlas, que el empresario las aproveche y que se vuelva un multiplicador de las mismas.

4. ¿Considera que la institución está activa o constante dentro de los procesos de internacionalización productiva?

Sí, nosotros tenemos un programa de internacionalización que se llama ruta E (ruta de exportaciones) y precisamente en la ruta de exportación, la cámara lo que hace es un gran hermanamiento por decirlo así con otras instituciones de adecuación, donde nosotros no tenemos esa competencia pero si los vamos orientando y direccionando todo el tiempo para

que ellos puedan participar de una manera óptima y alcanzar lo que necesitan, es decir, la intención nuestra no es que el empresario se quede un tiempo indeterminado capacitándose sino que de ahí se fortalezca su actividad comercial y pueda alcanzar nuevos mercados.

5. ¿Cuáles son los proyectos que ha adelantado la institución para que se dinamice el sector productivo en temas de exportación y dinamización de la canasta de exportaciones?

Bueno, diversos proyectos y convenios, yo creo que aparte de la propia ruta que tiene la cámara, la articulación con otras instituciones mediante convenios nos ha permitido un mayor alcance, fruto de eso nos hemos articulado con la alcaldía de Ibagué, gobernación del Tolima para realizar proyectos nuevos que han sonado.

Tienda Tolima, que pone 10 empresas en Amazon, son fruto de una adecuación, nosotros orientamos a esas empresas para que alcanzaran esas certificaciones y adicionalmente otros convenios con la alcaldía como códigos de barra, registros de marca, orientación en registros Invima, agencia de promoción de inversión, comisión regional de competitividad e innovación.

Entonces todas estas series de proyectos nosotros nos hemos articulados, precisamente trabajando en bloque para generar esas articulaciones y que esos procesos sean una hoja de ruta clara para nuestros empresarios.

6. ¿De qué manera se ha relacionado o articulado con otros actores institucionales a fin de apoyar los procesos de internacionalización del departamento?

Digamos que los canales principales si bien es cierto son los convenios, nosotros somos participantes en mesas de trabajo donde sin tener que exista una formalidad de convenio ya hacemos parte de esas mesas.

Nos articulamos para lo que tiene que ver con trabajo de comprar públicas, mesas de articulación entre academia, instituciones y privado, es decir que hay unas mesas de trabajo determinadas donde con ciertas secretarias hacemos parte como actor para generar actividades sin necesidad de convenio.

7. ¿Cuáles han sido las dificultades por las cuales la institución no ha podido participar activamente en articulación cuando se gestionan eventos relacionados a la internacionalización departamental?

Digamos que más que dificultad, es en ocasiones las visiones de las instituciones, no hay una política pública clara respecto al proceso de internacionalización del territorio, entonces, por ejemplo, si la cámara hoy le quiere apostar a un proceso de internacionalización porque hay un responsable es porque está dado desde un plan de acción que dice hay unas actividades puntuales y que hay unos requerimientos para la región y el Tolima.

Entonces, encontrar digamos que esos planes de acción y poderlos juntar depende mucho de la voluntad de los territorios y de sus gobernantes. Entonces muy seguramente la restricción mayor es aparte de todo el proceso de adecuación, talento humano, procesos de capacitación que son importantes y que nosotros no tenemos, digamos no tenemos los expertos que nos ayudan a la mano; también es como la voluntad de las organizaciones en alinear sus planes de trabajo y sumar para impactar más, no hacer esfuerzos individuales que al final no representan un mayor impacto.

8. ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades que usted considera tiene la articulación para dinamizar la internacionalización?

Desde hace cuatro años nosotros hemos trabajado muy activamente con Procolombia, que es nuestro aliado principal para todo el tema de exportaciones, turismo, marca país e inversión, entonces es el actor que más se destaca porque realmente desde hace más de 7 años que tiene convenio con la cámara pues canaliza la oportunidad de formación y de ferias y espacios comerciales de los empresarios.

Sin embargo, no hay que desconocer que otro tipo de entidades como las alcaldías, las gobernaciones, cooperación internacional, cámaras binacionales, y entidades que están al servicio de esa línea de internacionalización son muy activos, no se podría decir que unos actúan más que otros, ya que se ha podido realizar una construcción colectiva desde lo que se quiere como territorio y de lo que se plantea afrontando todos esos retos, como diversificación de la canasta exportadora, diversificación de mercados, disminución del riesgo, flujo de capitales, inversiones.

Yo creo que se va por buen camino y que muy seguramente si seguimos alineando planes y procesos pues muy seguramente vamos a llegar a un proceso exitoso.

Anexo 6 Transcripción entrevista a Funcionario de Procolombia - Norvi Costanza Leal –
Procolombia

Fecha: 01/03/2022

Entrevistador: Mayra Yiseth Meneses Sácnhez

Entrevistado: Norvi Costanza Leal – Funcionaria de Procolombia en el Tolima

3. Para la institución, ¿Qué es internacionalización productiva?

El objetivo principal de Procolombia es promover las exportaciones del departamento, tanto en bienes como en servicios, nosotros manejamos todas las cadenas productivas, pero también se analiza la vocación de la región

Si tú me preguntas la región es más vocación agrícola. Sin embargo, aquí hay empresas que se mueven en otras cadenas productivas.

La internacionalización para Procolombia son las empresas que están lista y preparadas para dar el paso internacional, porque esto de esto es de un querer del empresario, sin embargo, Procolombia también busca promover la cultura exportadora, mostrarle a la región que hay empresa que quieren salir a mostrar sus productos

Están enfocados en la promoción de la oferta exportable de la región, le damos la motivación al empresario de que exportar no es difícil, pero que para poderlo hacer hay un paso a paso y ahí es donde Procolombia les da un acompañamiento y les dice ustedes no están solos en el proceso y se les muestra las herramientas para internacionalizar sus productos.

La forma de internacionalizar la región es que los empresarios conozcan los servicios, de que ellos se lancen a buscar esos mercados, pero que se lancen con una preparación. Que estén dispuestas a invertir.

4. ¿Considera que la internacionalización productiva se logra a través de la articulación entre distintos actores institucionales y de qué manera se lograría?

Claro, se logra porque cada entidad tiene sus propios programas y sus propios proyectos, entonces, la torta no me la como yo sola, la torta tiene que ser compartida. Las alianzas si son muy importantes de alcaldías, de gobernación, de las cámaras ya que tienen funciones distintas, pero están relacionadas con el tema de fortalecimiento empresarial que es lo que NO hace Procolombia.

Procolombia dice, ah listo, ya tiene listo este alcohol, camine lo lleva a vender a los mercados internacionales, pero ya teniendo todas las condiciones, y esas condiciones las otras entidades con proyectos, recursos ellos pueden fortalecer el parte productivo y ahí si llevarla a la parte internacional.

5. ¿Cuál es la figura que considera, tiene la institución dentro de la articulación institucional para llegar a la internacionalización productiva del departamento?

Procolombia no presta dinero, solo te orienta en procesos de asesoría, acompañamiento y te forma para que llegues a mercados internacionales.

Aunque Procolombia no brinda el apoyo para obtención de certificados, gracias a los convenios que tenemos yo redirecciono al empresario a los programas que le ayuden a conseguirlo, por ejemplo, si yo veo que un empresario no tiene registro Invima y alguna entidad está realizando un programa sobre brindar esa certificación yo le digo al empresario que vaya y busque a alguien de esa entidad. Empezamos a direccionar al empresario de acuerdo a su necesidad

6. ¿Considera que la institución está activa o constante dentro de los procesos de internacionalización productiva?

Si tiene una figura activa, en los procesos de acompañamiento al empresario, en formarlos, brindándole una capacitación para que incurra en mercados internacionales.

7. ¿Cuáles son los proyectos que ha adelantado la institución para que se dinamice el sector productivo en temas de exportación y dinamización de la canasta de exportaciones?

Los Futurexpos, desde el año 2017 se hace este evento: charlas, contar servicios de Procolombia. Una jornada académica y otra en asesorías en comercio exterior. En este evento, nosotros articulamos todo, hablo con todas las universidades, hablo con los líderes de cada institución en temas relacionados, por ejemplo, con el líder de emprendimiento.

Entonces, yo le envío la pieza y usted compártala con la institución porque nosotros no tenemos bases de datos, las universidades, las cámaras tienen sus bases de datos.

Nosotros solo les decimos hay esto para los empresarios, compártalo, ahí articulamos al estudiante, al empresario, al emprendedor porque este evento es para todo.

A pesar de la pandemia, se ha seguido, se tornó de la presencialidad a la virtualidad.

8. ¿De qué manera se ha relacionado o articulado con otros actores institucionales a fin de apoyar los procesos de internacionalización del departamento?

Procolombia hace alianzas o convenios con entidades, ya sea cámaras de comercio, gobernaciones, universidades y estos convenios dependen de las entidades que quieran hacer convenios con Procolombia.

Lo que se hace a través de esos convenios es articular procesos, actividades y programas para llegar a la base empresarial y de esta manera promover e incentivar la cultura exportadora de las regiones.

En el Tolima hay convenio con 2 entidades, la cámara de comercio de Ibagué y la cámara de comercio sur y oriente del Tolima, fueron entidades que quisieron hacer ese convenio con Procolombia.

Sin embargo, a pesar de que no haya convenio con otras entidades del departamento, si ellos requieren algún servicio, Procolombia está dispuesto a ser apoyo. No importa que exista un convenio con entidades de ciertas jurisdicciones, si alguien requiere un servicio Procolombia, en este caso protolima está dispuesta a brindarlo.

9. ¿Cuáles han sido las dificultades por las cuales la institución no ha podido participar activamente en articulación cuando se gestionan eventos relacionados a la internacionalización departamental?

Procolombia está bien constituida, porque para eso están las otras instituciones como Impulsa, Bancoldex, de acuerdo al sector y al producto para fortalecer esas cadenas productivas, por eso la figura de Procolombia es más de la promoción, sin embargo, el empresario nunca está solo.

10. ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades que usted considera tiene la articulación para dinamizar la internacionalización?

Hablo desde mi punto de vista, más que pensar que falta, yo pienso que es a título personal porque si, por ejemplo, yo sé que la cámara está haciendo algo super bueno, yo me acerco a la cámara y le digo, cómo es y hagámoslo. Es más personal, es decisión de cada

entidad, de cómo lo quiera hacer, pero yo lo quiero, pero si observo y me hago a un lado o lo hago solito.

Procolombia ha sido carta abierta, no significa que si no hay convenio no apoyamos, si no que nos sumamos todos, es de todos.

Se necesita del apoyo, todo suma, no importa la cantidad. Pero no es de poner solo el logo y quedarse sentado.

Anexo 7 Transcripción entrevista a Docente de Programa de Negocios Internacionales -
Alfonso Trujillo – Universidad Del Tolima

Fecha: 03/03/2022

Entrevistador: Mayra Yiseth Meneses Sácnhez

Entrevistado: Alfonso Trujillo – Docente de Programa de Negocios Internacionales de la
Universidad del Tolima

1. Para la institución, ¿Qué es internacionalización productiva?

Hablando en general porque uno puede particularizar empresas, particularmente es que los actores interesados en el tema vayan al mercado mundial, pero vayan eficientemente, con buenos productos o servicios, con buenos procesos, con gente preparada, con buenos recursos y aprovechando diversas situaciones.

Por ejemplo, acá, estamos centrados en el tema de café, y eso es bueno, porque hay que empezar. ¿Qué hay que hacer? Hay que dinamizarlo hacia otras cosas, no podemos seguir dependiendo del café, pero el problema es que eso requiere inversión, y ahí es donde entra el sector privado.

Que es el que tiene que aportar el capital, para que la gente, la empresa, los egresados de la universidad realmente puedan desarrollar lo que aprenden en la universidad, enfocado hacia la parte práctica.

Porque la teoría de internacionalizarse es una cosa, pero al hacerlo se presentan de otra forma.

2. ¿Considera que la internacionalización productiva se logra a través de la articulación entre distintos actores institucionales y de qué manera se lograría?

Pero no solo institucionales, es todo, por ejemplo, las cadenas de valor y las cadenas de suministro todos esos elementos.

Por ejemplo, hablando de la institucionalidad es que los gobiernos departamentales y municipales hablen el mismo idioma, el mismo tema y coordinen cosas. Porque a veces uno se encuentra con que hay una oficina que hace una cosa y otra oficina que hace otra, de otra secretaría y van para la misma parte, pero por diferentes caminos, entonces se está perdiendo recursos, tiempo se están desaprovechando oportunidades

Y de ahí se deben integrar con otras instituciones, como gremios, cámaras de comercio, que estas tienen muy buenas ideas, pero esas ideas funcionan en las alcaldías y gobernaciones les den facilidades.

3. ¿Cuál es la figura que considera, tiene la institución dentro de la articulación institucional para llegar a la internacionalización productiva del departamento?

La universidad, somos formadores de ese talento humano y de ese pensamiento, pero la crítica que hago siempre es no lo tradicional, si no cambiarlo a unas dinámicas diferentes.

Porque muchos de los profesores no tienen experiencia de lo que están hablando, hay que formar gente con gente de afuera, que exprese lo que se hace en lo privado, porque ellos realmente traen conocimiento.

4. ¿Considera que la institución está activa o constante dentro de los procesos de internacionalización productiva?

Si, la universidad del Tolima sí, porque nosotros apoyamos muchos estudios, trabajos, pasantías de estudiantes en el sector privado, y los estudiantes después trabajan en empresas internacionales.

El único problema es que se van, porque aquí no hay muchas posibilidades.

5. ¿Cuáles son los proyectos que ha adelantado la institución para que se dinamice el sector productivo en temas de exportación y dinamización de la canasta de exportaciones?

Están dos planes, la actualización del plan logístico y el de las cadenas de valor,

Lo que se hizo fue hablar con todos los actores, conocerlos, preguntarles que le falta, porque eso es parte de la dinámica, si uno no le pregunta al enfermo que tiene, que le duele y él no lo dice, usted le formula cualquier cosa.

En la universidad hay bastantes estudios de cadenas de valor, pero lastimosamente su aplicabilidad necesita de inversión y las pymes no tienen.

6. ¿De qué manera se ha relacionado o articulado con otros actores institucionales a fin de apoyar los procesos de internacionalización del departamento?

Por medio de pasantías, por medio de planes de negocios con la alcaldía con la gobernación con las cámaras, con Procolombia, con Bancoldex

7. ¿Cuáles han sido las dificultades por las cuales la institución no ha podido participar activamente en articulación cuando se gestionan eventos relacionados a la internacionalización departamental?

Esencialmente, que no nos participan de eso, no conocemos todas las actividades. A uno le toca recurrir a los amigos o los estudiantes que se han posicionado.

Últimamente nos han invitado a muchos eventos como tienda Tolima, Invest Tolima, Zona franca. A nosotros nos gusta participar de esos eventos, pero nos deben invitar porque no podemos meternos allá.

8. ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades que usted considera tiene la articulación para dinamizar la internacionalización?

Como docente del programa, he trabajado toda la vida en el comercio exterior.

Fundamental, que nos inviten, nos falta eso. Ha mejorado fuertemente, pero no debe ser únicamente con la Tolima, si no con todas, porque cada universidad tiene intereses diferentes, pensamientos diferentes.

Pero debilidad, como universidad, los procesos, son muy lentos en esas cosas y si no lo invitan es peor.

Hacer más dinámicas la participación con el estudiante, de encuentro entre el sector público y la universidad, es donde los estudiantes se dan cuenta que si lo que dicen los profesores es mentira o verdad y puentear eso con el sector privado.

También problemas de gestión e inversión.

Anexo 8 Transcripción entrevista a Director Sede Ibagué-Omar Guiovanni Rosero –
Universidad Antonio Nariño

Fecha: 03/03/2022

Entrevistador: Mayra Yiseth Meneses Sácnhez

Entrevistado: Omar Guiovanni Rosero – Director Sede Ibagué de la Universidad Antonio
Nariño

1. Para la institución, ¿Qué es internacionalización productiva?

Que nuestros estudiantes puedan llegar a ocupar cargos en empresas que realmente puedan dinamizar el sector productivo de la región en particular y de Colombia en general. Entonces nosotros buscamos que esos estudiantes generen cambios en las empresas y se vuelvan productivas para que a futura haya un hermanamiento con ese tipo de empresas.

2. ¿Considera que la internacionalización productiva se logra a través de la articulación entre distintos actores institucionales y de qué manera se lograría?

Sí, yo considero que todo lo que es universidad, empresa y estado tiene que estar unido, porque igual las empresas necesitan que la parte pública dinamice el sector, mejore la parte arancelaria, mejore inversiones en la parte logística y estructura y también las universidades deben identificar las necesidades de las empresas.

Entonces uno como universidad no puede formar estudiantes que no tengan las competencias que requieren las empresas, de manera que se debe estar todos unidos para potenciar la capacidad productiva y exportadora.

3. ¿Cuál es la figura que considera, tiene la institución dentro de la articulación institucional para llegar a la internacionalización productiva del departamento?

Si, en este caso la universidad cuenta con el programa de comercio internacional, entonces lo que buscamos es que en la relación universidad, empresa y estado cuando se construye el currículo de los programas académicos se tenga esa visión tanto de la parte pública como la parte privada y podamos enriquecer los planes de estudio para que el estudiante tenga su conocimiento y el aprendizaje.

Se busca que los profesores sean de la región, ese es el componente regional

4. ¿Considera que la institución está activa o constante dentro de los procesos de internacionalización productiva?

No, yo considero que la universidad no está activa dentro de ese proceso, solo hay esa interacción en la construcción del currículo, pero si falta una mayor interacción entre las diferentes entidades para que sean más participativos.

5. ¿Cuáles son los proyectos que ha adelantado la institución para que se dinamice el sector productivo en temas de exportación y dinamización de la canasta de exportaciones?

No, en la actualidad no hemos tenido proyectos que se hayan ejecutado.

6. ¿De qué manera se ha relacionado o articulado con otros actores institucionales a fin de apoyar los procesos de internacionalización del departamento?

En ese sentido tenemos el acompañamiento de una ruta I, que es una asociación donde hay universidades de la región que están trabajando en diferentes aspectos académicos y también con la secretaría de desarrollo económico de la alcaldía de Ibagué viendo de qué manera la academia puede aportar a la dinamización productiva del municipio

7. ¿Cuáles han sido las dificultades por las cuales la institución no ha podido participar activamente en articulación cuando se gestionan eventos relacionados a la internacionalización departamental?

Considero que de pronto en que es una universidad regional en que su gran cantidad de planta está en la ciudad de Bogotá pues son tenemos cargos exclusivos para que puedan hacer ese tipo de hermanamiento o de relacionamiento con las entidades públicas y de diferentes empresas a nivel departamental.

8. ¿Cuáles son las principales oportunidades y dificultades que usted considera tiene la articulación para dinamizar la internacionalización?

Creo que la mayor dificultad es que los empresarios en su momento no se soportan mucho en las universidades, entonces tratan de hacer todo desde el punto de vista cerrado, entonces cuando la universidad intenta incursionar encuentra muchas puertas cerradas.

Oportunidad, si bien las entidades públicas quieren dinamizar la parte exportaciones pues tienen que hacer esos convenios donde todos los actores puedan trabajar de forma

colaborativa porque pues hay recursos y hay oportunidades para el crecimiento de esa área.

Anexo 9 Estructura del Plan de Desarrollo, El Tolima nos Une 2020,2023

PILARES	POLÍTICAS	POPÓSITO	PROGRAMAS
PILAR EQUIDAD	Tolima, tierra de inclusión y bienestar	Se pretende proporcionar en los ciudadanos tolimeses una mayor calidad de vida en términos de reducción de la pobreza, respeto a la diversidad de la sociedad y el fortalecimiento en el sector de salud, con un enfoque adicional a causa de la coyuntura sanitaria del Covid-19.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salud y bienestar para unir el Tolima 2. En el Tolima, La Educación y Cultura, Nos Une 3. En el Tolima, la inclusión social nos une 4. En el Tolima, el deporte nos une 5. El Tolima nos une por la equidad y la participación de las mujeres.
PILAR COMPETITIVIDAD	Tierra de oportunidades	Busca posicionar al departamento del Tolima como una región competitiva pese al marco de la pandemia, centrando sus esfuerzos en el desarrollo interno productivo, es decir, fortaleciendo al sector productivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración Regional y transformación del Campo que nos une. 2. Infraestructura para el Desarrollo. 3. Emprenderismo y Fortalecimiento Empresarial. 4. Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC y Transformación Digital del Tolima.
PILAR GOBERNABILIDAD	Tolima, Gobierno de paz, unidad y reconciliación	Busca gestionar la transparencia y seguridad de los servicios que se prestan a la ciudadanía a fin de que a través de distintos escenarios tecnológicos exista una comunicación y participación ciudadana.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tolima territorio con Justicia, paz y derechos humanos y atención integral a las víctimas. 2. Buen gobierno, participación ciudadana y gestión institucional transparente. 3. Con Seguridad el Tolima Nos Une.
PILAR SOSTENIBILIDAD	Tolima, Territorio de conciencia ambiental	Se interesa en conservar y recuperar los ecosistemas del departamento en medio del desarrollo de las actividades consientes de los habitantes a fin de gestionar el riesgo y cambio climático.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso Hídrico, Ecosistemas Estratégicos y Áreas Protegidas. 2. Gestión de riesgo y cambio climático, Ordenamiento territorial y gestión socioambiental. 3. Entornos para un Desarrollo Sectorial Sostenible.

Fuente: Plan de Desarrollo, El Tolima nos Une 2020-2023

Anexo 10 Pilar Competitividad, Plan de Desarrollo: El Tolima Nos Une, 2020-2023

PILAR COMPETITIVIDAD	Tierra de oportunidades	Busca posicionar al departamento del Tolima como una región competitiva pese al marco de la pandemia, centrando sus esfuerzos en el desarrollo interno productivo, es decir, fortaleciendo al sector productivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración Regional y transformación del Campo que nos une. 2. Infraestructura para el Desarrollo. 3. Emprenderismo y Fortalecimiento Empresarial. 4. Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC y Transformación Digital del Tolima.
----------------------	-------------------------	--	---

Fuente: Plan de Desarrollo, El Tolima nos Une 2020-2023

Anexo 11 Actividades económicas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima para medir su tasa de crecimiento.

ACTIVIDADES	EMPRESAS	RENOVACIÓN MATRÍCULA	NUEVAS MATRÍCULAS	TOTAL	TASA DE CRECIMIENTO
1	Agricultura Ganadería, caza silvicultura y pesca	201	46	247	22,89
2	Explotación de minas y canteras	22	6	28	27,27
3	Industrias manufactureras	486	97	583	19,96
4	Comunicaciones	111	19	130	17,12
5	Financieras y de seguros	22	5	27	22,73
6	Inmobiliarias	33	9	42	27,27
7	Actividades profesionales científicas y técnicas	126	28	154	22,22
8	Educación	13	3	16	23,08
9	Actividades artísticas de entretenimiento y recreación	204	76	280	37,25
	TOTAL	1218	289	1507	23,73

Fuente: Estudio Económico de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima, 2021

Nota: Sector primario (actividades 1 y 2) comprende: agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca, explotación de minas y canteras. Sector secundario (actividad 3) comprende: industrias manufactureras. Sector terciario (actividades de 4 a 9) comprende: comunicaciones, finanzas y seguros, inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, educación y actividades artísticas de entretenimiento y recreación.

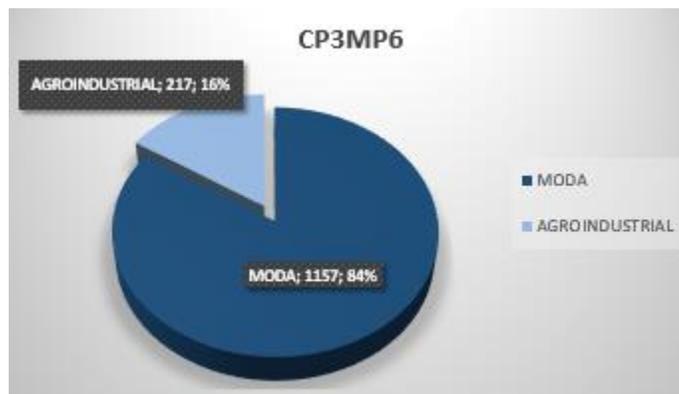
Anexo 12 Actividades económicas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué para medir su tasa de crecimiento.

ACTIVIDADES	EMPRESARIOS IBAGUÉ	RENOVACIÓN MATRÍCULA	NUEVAS MATRÍCULAS	TOTAL	TASA DE CRECIMIENTO
1	Agricultura Ganadería, caza silvicultura y pesca	322	85	407	26,40
2	Explotación de minas y canteras	42	8	50	19,05
3	Industria manufacturera	2216	602	2818	27,17
4	Comunicaciones	471	128	599	27,18
5	financieras y de seguros	306	76	382	24,84
6	Inmobiliarias	351	73	424	20,80
7	Actividades profesionales científicas y técnicas	1004	232	1236	23,11
8	Educación	160	23	183	14,38
9	Actividades artísticas de entretenimiento y recreación	407	139	546	34,15
	TOTAL	5279	1366	6645	25,88

Fuente: Estudio Económico de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué, 2021

Nota: Sector primario (actividades 1 y 2) comprende: agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca, explotación de minas y canteras. Sector secundario (actividad 3) comprende: industrias manufactureras. Sector terciario (actividades de 4 a 9) comprende: comunicaciones, finanzas y seguros, inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, educación y actividades artísticas de entretenimiento y recreación.

Anexo 13 Total de beneficiados de la meta CP3MP6 del Plan de Desarrollo del Tolima 2020-2023.



Elaboración propia. Fuente: Ejecutor Tolima (2020-2021)

Anexo 14 Criterios de selección para Tienda Tolima, meta CP3MP11 del Plan de Desarrollo.

Criterios de Selección	Preselección
<ul style="list-style-type: none"> ● Se eliminaron las empresas de alimentos frescos por logística de Amazon ● Se eliminaron las empresas B2B (productos no listos para el consumidor final) ● Se eliminaron las empresas de licores por regulación de Amazon ● Se eliminaron las empresas que no cuentan con FDA 	<ul style="list-style-type: none"> ● 22 empresas ● 16 entrevistas tipo Pitch ● 10 empresarios seleccionados <p>Estamos en etapa 1: Adaptación de la oferta</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Factura exportadora ● Ajustes etiquetas y empaques ● Fotografías de productos ● Costeo hasta bodegas en Amazon ● Tablas nutricionales

Fuente: Dirección de Asuntos Internacionales, Industria y Comercio, 2021

Anexo 15 Número de horas cumplidas

FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	HORAS	TUTOR EMPRESARIAL	CARGO	FIRMA
Febrero- Marzo	Apoyar la implementación de la estrategia de internacionalización en el marco de la reactivación económica	Realizar mapeo y directorio de actores estratégicos en la región	40	Jairo Alberto Moreno	Magister en Gestión Pública de la universidad de los Andes	<i>Jaramella</i>
		Apoyar la reactivación del comité de internacionalización del departamento	40	Jairo Alberto Moreno	Magister en Gestión Pública de la universidad de los Andes	
Abril	Apoyar las estrategias que fortalezcan la integración interinstitucional y social del departamento para lograr el empoderamiento del sector público, privado, la academia y la sociedad civil como agentes dinamizadores en el desarrollo en el proceso de internacionalización	Identificar actividades, acciones o proyectos para fortalecer la estrategia de internacionalización del territorio	30	Jairo Alberto Moreno	Magister en Gestión Pública de la universidad de los Andes	<i>Jaramella</i>
		Identificar experiencias exitosas a nivel Internacional, Nacional o local para el desarrollo del componente de atracción de inversión y el componente de diversificación de las exportaciones que actualmente viene realizando el departamento	30	Jairo Alberto Moreno	Magister en Gestión Pública de la universidad de los Andes	
		Brindar apoyo para el seguimiento de los indicadores de internacionalización	30	Jairo Alberto Moreno	Magister en Gestión Pública de la universidad de los Andes	
Mayo	Realizar acompañamiento de las mesas de trabajo citadas por el director de asuntos internacionales, industria y comercio	Realizar acompañamiento a las mesas de trabajo y/o comités.	30	Jairo Alberto Moreno	Magister en Gestión Pública de la universidad de los Andes	<i>Jaramella</i>
		Apoyar la construcción de un documento denominado ruta de internacionalización en el Departamento del Tolima.	30	Jairo Alberto Moreno	Magister en Gestión Pública de la universidad de los Andes	

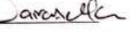
Total de Horas 480

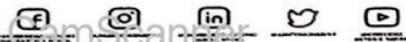
Concepto *Resolución Aprobada en Subcontratación Pública (Mayo 27, 2022).*

Anexo 16 Formato Pasantía



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL
FORMATO EVALUACIÓN PASANTÍA

Nombre del estudiante	MAYRA YINETH MENESES SÁNCHEZ		
Nombre de la empresa	GOBERNACIÓN DEL TOLIMA		
Razon social empresa	LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEPARTAMENTAL ESTÁ AL SERVICIO DE LOS INTERESES GENERALES DE LOS HABITANTES DEL DEPARTAMENTO, Y SE DESARROLLA CON FUNDAMENTO EN LOS PRINCIPIOS Y VALORES DEFINIDOS EN EL CÓDIGO DE INTEGRIDAD Y EN EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO		
Trabaja en la empresa	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	En caso de trabajar en la empresa ¿cuánto tiempo de vinculación tiene? _____
Cargo desempeñado	PASANTE		
Funciones del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la implementación de estrategia de internacionalización productiva para el departamento del Tolima. Apoyar las estrategias que fortalezcan la integración interinstitucional y social del departamento para lograr el empoderamiento del sector público, privado, la academia, y la sociedad civil, como agentes dinamizadores del desarrollo en el proceso de internacionalización. Acompañamiento de las mesas de trabajo citadas por el director de asuntos internacionales, industria y comercio. 		
Fecha de inicio	07 DE FEBRERO DE 2022	Fecha de terminación:	31 DE MAYO DE 2022
Título del trabajo	INTEGRACIÓN INTERINSTITUCIONAL, UN MEDIO PARA LA DINAMIZACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PRODUCTIVA		
Nombre Director Empresarial	JAIRO ALBERTO MORENO		
Nota de la Empresa	SOBRESALIENTE <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>		
Concepto de la Empresa	<p>Completo cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas, con un buen compromiso por adquirir conocimiento y dinámica de participación en las mesas desarrolladas por la Dirección de Asuntos Internacionales</p> <p style="text-align: center;">WILLIAM EDUARDO GONGORA</p>		
Nombre del Docente Asesor	WILLIAM EDUARDO GONGORA		
Nota del Docente Asesor	SOBRESALIENTE <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>		
Concepto del Docente Asesor	<p>Buen desarrollo del ejercicio práctico en la Gobernación y en la materialización de una propuesta que lo haqo frente a problemáticas del territorio</p>		
Firma Estudiante:		Firma Docente Asesor:	
Firma Empresa:		Firma Coord. Programa:	



Escaneado con CamScanner

www.uan.edu.co

Fuente: Universidad Antonio Nariño