



**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN TERRITORIAL PARA EL  
DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**

Manuel Alejandro Mejía Puerto  
Camilo Andrés Quintana Niño

Universidad EAN

Facultad de Administración

Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2021

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN TERRITORIAL PARA EL  
DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**

Manuel Alejandro Mejía Puerto  
Camilo Andrés Quintana Niño

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
**Magíster en Negocios Internacionales**

**Directores:**

Luz Andrea Hernández León  
José Niño Amézquita

**Modalidad:**

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración

Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2021

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 2021

A mi familia y amigos, por  
brindarme acompañamiento durante el  
desarrollo de la formación como magíster en  
negocios internacionales.

Camilo Andrés Quintana Niño

Nuestra investigación la realizamos  
con mucho criterio profesional, con un  
alcance técnico y con un conocimiento  
empresarial de la problemática que vive el  
departamento de Boyacá y muchas regiones  
de Colombia. Se hace con mucho cariño  
para nuestro departamento, porque queremos  
que sea una tierra más productiva, que le  
aporte más al desarrollo de Colombia y que  
tenga más presencia en el exterior.

Manuel Alejandro Mejía

Puerto

*Dedicatoria*

## **Agradecimientos**

Agradezco especialmente a Dios, quien nos da los conocimientos y la oportunidad de estudiar, analizar y conocer lo que sucede en la región; y nos da la fortaleza para proponer cosas nuevas.

Gracias a mi familia. A mis padres, quienes creyeron en mí al momento de iniciar mi proceso académico; a mis hermanos, que con su apoyo y sus palabras me alentaron para no bajar la guardia; a mi novia, Mónica, quien siempre está ahí, animándome y aconsejándome en los detalles de esta entrega, y me ayuda a trabajar con amor por esta bella tierra.

Gracias al ingeniero Carlos Amaya, ex-Gobernador de Boyacá, quien, en el 2016, me aceptó como parte de su equipo para desarrollar el programa “Boyacá exporta”, y se convirtió en un líder que abanderó esta estrategia de internacionalización.

Finalmente, agradezco muy especialmente al gobernador de Boyacá, Ramiro Barragán, quien continúa creyendo en esa visión de internacionalización y en el posicionamiento de nuestros productos en los mercados internacionales y la atracción de inversión como motores de desarrollo para nuestra bella Boyacá.

Manuel Alejandro Mejía Puerto

Expreso un profundo agradecimiento a los directores de investigación de este proyecto, a los docentes Luz Andrea Hernández y José Luis Niño Amézquita por brindarnos su asesoría y acompañamiento en este proceso. A los demás profesores de la Universidad EAN, por compartir sus conocimientos y experiencias en estos años de estudio, A las personas y entidades, por facilitarnos la información para la realización de este proyecto y por último, agradezco a cada una de las personas que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de esta investigación.

Camilo Andrés Quintana Niño



## **Resumen**

Esta investigación es el resultado del estudio descriptivo que se enfoca en las razones por las cuales Colombia no ha logrado desarrollar su industrialización hacia la internacionalización, y se contextualiza entre las exportaciones débiles y en pocos escenarios de atracción de capitales; ello, dado que se genera una problemática que se agrava cuando el país se ve rodeado de competidores.

Mediante la construcción de las estrategias de internacionalización, se busca que el Departamento de Boyacá esté en el radar de la comunidad internacional, a fin de construir un país próspero, diverso y con todas las capacidades fortalecidas para ser protagonista regional en temas de atracción de inversión, comercio exterior y cooperación internacional.

Por consiguiente, la investigación se basa en diseñar estrategias de internacionalización para el departamento de Boyacá, basados en los ejes de comercio exterior, atracción de inversión y cooperación, mediante la caracterización de la situación actual, la articulación de los planes y programas con los actores de cuádruple hélice y la propuesta de estos, los cuales se desarrollan mediante la aplicación de diversos instrumentos de recolección de información, evidenciando la necesidad de construcción de una agenda de internacionalización territorial como base del desarrollo económico local.

Así, esta investigación se basa en la necesidad que tiene Colombia de mejorar y establecer procesos internos de desarrollo, de forma que se diseñe una estrategia entre la internacionalización y los actores territoriales, de modo que la presente investigación se convierta en un insumo para la política pública, lo que ha de fortalecer las capacidades de articulación en pro del desarrollo económico.

**Palabras clave:** comercio exterior, atracción de inversión, cooperación internacional, desarrollo local, internacionalización territorial.



## **Abstract**

The research is the result of the descriptive study which focuses on the reasons why Colombia has not been able to develop its industrialization towards internationalization, and it is contextualized through weak exportations and some capital attraction scenarios; this, since this generates a problem that is aggravated when the country is surrounded by competitors.

Through the construction of internationalization strategies, it is sought that the Department of Boyacá is on the radar of the international community, in order to build a prosperous and diverse country with all the strengthened capacities to be a regional protagonist in investment attraction issues, foreign trade and international cooperation.

Therefore, the research is based on designing internationalization strategies for the department of Boyacá, based on the axes of foreign trade, attraction of investment and cooperation, through the characterization of the current situation, the articulation of plans and programs with the actors of quadruple helix and their proposal, which are developed through the application of various information gathering instruments, evidencing the need to build a territorial internationalization agenda as a basis for local economic development.

This research is based on Colombia's need to improve and establish internal development processes, designing a strategy between internationalization and territorial actors, as well as being an input for public policies, which will strengthen the capacities of articulation in favor of economic development.

**Keywords:** foreign trade, investment attraction, international cooperation, local development, territorial internationalization.

## Tabla de contenido

1	Introducción.....	15
2	Pregunta de investigación.....	19
3	Objetivos.....	20
3.1	Objetivo general .....	20
3.2	Objetivos específicos.....	20
4	Justificación .....	21
5	Marco de referencia .....	23
6	Marco teórico.....	25
7	Marco legal .....	29
8	Marco institucional .....	30
9	Marco conceptual .....	33
10	Hipótesis .....	41
11	Metodología .....	41
11.1	Población y muestra .....	43
11.2	Validación de los instrumentos de recolección de la información.....	45
11.2.1	Trabajo de campo.....	51
11.3	Procesamiento estadístico de datos .....	52
11.4	Análisis de resultados.....	63
11.4.1	Promoción a las exportaciones.....	76

11.4.2	Atracción de inversión .....	84
11.4.3	Cooperación internacional .....	88
12	Discusión de resultados.....	91
13	Conclusiones .....	93
14	Referencias.....	99
15	Anexos .....	105

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Formato de validación de la encuesta y entrevista.....	105
Anexo 2. Formato de validación de la encuesta .....	105
Anexo 3. Formato de validación de la Entrevista.....	106
Anexo 4. Resultados de la validación de la encuesta.....	106
Anexo 5. Resultados de la validación de la entrevista.....	113
Anexo 6. Formato de encuesta- modelo de internacionalización territorial .....	118
Anexo 7. Formato de entrevista- modelo de internacionalización territorial .....	122
Anexo 8. Estrategias de internacionalización en los planes de desarrollo Departamental 2012- 2015, 2016-2019 y 2020-2023 .....	124

## Lista de figuras

Figura 1. Sector social al que pertenecen los participantes .....	54
Figura 2 Principales ciudades, países o continentes con los que el departamento de Boyacá debe conectarse en el mundo .....	57
Figura 3. Principales retos de desarrollo económico local en el proceso de internacionalización del departamento .....	58
Figura 4. Estrategias que se consideran importantes para la internacionalización territorial del departamento de Boyacá .....	59
Figura 5. Sector en el departamento de Boyacá requiere un mayor esfuerzo estratégico para atraer la inversión extranjera directa .....	61

## Lista de tablas

Tabla 1	<i>Ecosistema institucional de la internacionalización en Boyacá</i> .....	32
Tabla 2.	<i>Cálculo del tamaño de muestra finita</i> .....	44
Tabla 3.	<i>Observaciones a validación del instrumento (encuesta) de recolección de información</i> .....	46
Tabla 4.	<i>Observaciones a validación del instrumento (entrevista) de recolección de información</i> .....	50
Tabla 5.	<i>Ciudad(es) o municipio(s) de residencia de los participantes</i> .....	54

## 1 Introducción

En las últimas décadas, el sistema internacional ha tenido que afrontar la globalización, la interdependencia, los procesos transnacionales, la integración y la fragmentación. Al igual que la coexistencia heterogénea de estos participantes ha producido nuevos contextos de funcionamiento a nivel regional y local, lo que los obliga a asumir nuevos retos y desafíos, estos fenómenos han modificado el *statu quo* internacional, al aportar nuevas oportunidades de desarrollo a los países, regiones y ciudades.

Asimismo, se evidencian iniciativas de internacionalización territorial en otras regiones del país, tal es el caso de la estructura de líneas estratégicas del programa “Medellín integrada con la región y con el mundo”, donde se plasman programas para la competitividad y el desarrollo de sectores estratégicos de la ciudad (Jimenez, 2010). Allí se describen propuestas de acciones encaminadas a integrar el territorio con el mundo, a través de ejes afines con las relaciones internacionales, los negocios internacionales, el mercadeo internacional, la cultura para la internacionalización, el fortalecimiento institucional para la internacionalización y la cooperación internacional.

El problema de la internacionalización del país radica en que se desconoce la capacidad de productividad de Colombia desde sus regiones, debido a que hacen falta estudios a profundidad que permitan orientar a los territorios hacia la producción y la especialización de uno o varios productos, de forma que se busquen la competitividad y la generación de una cadena de valor proyectada hacia el exterior.

Sin estos estudios, es imposible tener una visión clara de capacidades, lo que hace que Colombia esté en desventaja ante otros países productores y que obtenga deficientes resultados en la balanza comercial colombiana, que cada año se hace más gigante. Ello evidencia una grave

falla industrial y comercial en el interior del país, donde no hay suficientes oportunidades para el nuevo sector empresarial, y los procesos de exportación cada vez son más dificultosos. No obstante, se destaca la representación económica en el departamento de Boyacá, con ocasión del clúster de derivados lácteos, donde los productores de lácteos se articulan en operaciones conjuntas con el propósito de implementar estrategias de innovación y de mejoramiento de la competitividad del sector y de la región.

En efecto, las profundas transformaciones han dado lugar a la aparición de otros actores distintos a los de los Estados nacionales, lo que conlleva a nuevas formas de interacción en las actividades internacionales, donde se ha alcanzado un notable desarrollo. Ahora, los Gobiernos territoriales en estos momentos constituyen importantes actores del proceso de transformación, debido a que la actividad internacional ha logrado dicho desarrollo a través de los contactos políticos locales y regionales de diferentes países.

Algunos autores sostienen que, en las relaciones internacionales, es imprescindible tomar como sustento a la globalización; estas no están limitadas a nivel de Estados, sino que se desarrollan a través de la cooperación de estos. Al respecto, Ochoa (2014) mencionó que las relaciones de un Estado con otro o de varios entre sí en los planos político, económico, social, demográfico, cultural o psicológico pueden ser estudiadas desde la perspectiva de las relaciones internacionales; de esta forma, cuando se dan estas asociaciones, se está en presencia del concepto y los principios de la política exterior. Por otro lado, como afirmó Habermas (2002), un Estado moderno es el fruto de la cooperación entre todos ellos.

Ahora bien, en materia de internacionalización, Colombia carece de una política clara para el desarrollo de las regiones; el país tiene como base varios ejes de desarrollo económico, desde el punto de vista de las actividades relacionadas con las operaciones de comercio exterior,



los planes de atracción y de inversión, y las acciones de cooperación internacional y descentralizada. Por ese motivo, el país pierde protagonismo y presencia en el contexto mundial.

Por otra parte, dado que Colombia no cuenta con una estrategia para alienar y articular todos los factores y actores que participan en la dinámica de la globalización, específicamente los sectores económicos integrados por la agricultura, la industria y el turismo, donde se percibe la generación de un impulso desordenado a prioridades desenfocadas y una desarticulación del sistema productor colombiano, no puede ser proponente y propiciador de una innovación internacional. Esto crea un desconocimiento del potencial del país en términos de desarrollo económico y de competitividad; de falta de análisis de profundidad en cuanto a calidad, cantidad y capacidad de producción del territorio nacional; y de análisis del potencial en producción para los sectores agrícola, metalmeccánico, turístico, entre otros. Considerando lo anterior, no es posible generar oportunidades de inversión y crecimiento en las exportaciones.

En ese sentido, el protagonismo y la legitimidad de las actuales acciones internacionales de los Gobiernos locales han hecho de las entidades territoriales un “laboratorio de innovación social” (Mancera et al., 2014, p. 10), donde se experimentan procesos de participación ciudadana que contribuyen a fortalecer el modelo de gobernanza. Ahora, el nuevo rol que están asumiendo los Gobiernos requiere de la formación de nuevas capacidades de carácter humano, institucional y técnico, a fin de darle una posibilidad al aprovechamiento y la apropiación de las acciones internacionales por parte del territorio y de la población. Así, se entiende la internacionalización territorial:

[Como] el proceso a través del cual las entidades territoriales son consciente de ser actores activos frente a los desafíos que se presentan desde el entorno para lograr procesos sostenidos de desarrollo en sus territorios decidiendo actuar a través de acciones

sistemáticas y metódicas a partir de nuevos modelos extensivos y compresivos de la dimensión territorial. (Jimenez et al., 2010, p. 1)

De esta manera, la internacionalización territorial se convierte en un fenómeno relevante para que las ciudades aborden los escenarios globales, con el propósito de mejorar su competitividad al reconocer y aprovechar sus capacidades y potencialidades. Igualmente, se evidencian iniciativas de internacionalización territorial en algunas regiones de Colombia, tal es el caso de Medellín, ciudad que ha asumido el reto de forma organizada, aunque todavía presenta inconvenientes y tiene aspectos para potenciar. Jiménez et al. (2010) plantearon que el plan de desarrollo “Medellín compromiso de toda la ciudadanía” propone una integración con la región y el mundo; los pilares que lo definen son los negocios y la cooperación internacional, que se desarrollan a través del mercadeo territorial, la cultura para la internacionalización y el fortalecimiento institucional.

De otra parte, en relación con experiencias vinculadas a la gestión de la cooperación descentralizada se destaca el caso del municipio de Caldono en el departamento del Cauca, Nivia-Ruiz (2013), el cual a través de cooperación técnica y financiera se implementó la “Agenda de Acción internacional. Una estrategia de paz y desarrollo”, en donde se ejecutaron estrategias vinculadas al posicionamiento del territorio a nivel nacional e internacional, el mejoramiento de capacidades, el intercambio de experiencias enfocadas principalmente a comunidades indígenas y articuladas con el Sistema Nacional de Cooperación Internacional

El problema de la internacionalización en Colombia se enfoca en el poco conocimiento de la capacidad de productividad del país. Hacen falta estudios a profundidad que permitan orientar a los territorios hacia la producción y la especialización de uno o varios productos, de

modo que busquen la competitividad y la generación de una cadena de valor proyectada hacia el exterior.

Sin estos estudios, es imposible tener una visión clara de capacidades, lo que genera que Colombia esté en desventaja ante otros países productores, y de ahí se contemplan los resultados deficientes de la balanza comercial colombiana, que cada año se hace más grande. Eso que evidencia una grave falla industrial y comercial en el interior del país, donde no hay suficientes oportunidades para el nuevo sector empresarial y los procesos de exportación cada vez son más difíciles. El mismo caso aplica para el departamento de Boyacá, que, aunque es un gran productor agrícola y referente nacional de otros sectores, no cuenta con una estrategia clara de desarrollo nacional ni internacional.

## **2 Pregunta de investigación**

¿Cuáles estrategias influyen en la internacionalización y desarrollo local del departamento de Boyacá?

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias para el departamento de Boyacá basado en los ejes de comercio exterior, atracción de inversión y cooperación.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar la situación actual del departamento de Boyacá, considerando los enfoques teóricos de la internacionalización y la territorialidad.
- Determinar la articulación, los lineamientos, las normas, las políticas y las acciones que se aplican en la internacionalización para generar el desarrollo local en el departamento de Boyacá.
- Proponer estrategias basadas en los ejes de comercio exterior, inversión y cooperación, a partir del accionar de la internacionalización territorial.

#### 4 Justificación

Para las economías y entidades territoriales, desenvolverse en una economía globalizada es un reto permanente que las lleva a producir y vender más bienes y servicios. Ante estas nuevas exigencias, hay que ser competitivos, pues dicho requerimiento no es ajeno a los territorios ni a sus empresas, en tanto que los primeros deben estar globalizados para desarrollarse. En este caso, el desafío relevante se traduce en la inquietud de encontrar un modelo que mencione las estrategias de internacionalización y su impacto en actores territoriales para generar desarrollo local.

La presente investigación está articulada con la línea de investigación de la globalización, en el grupo de investigación para el entorno económico de las organizaciones. Así, el presente estudio vislumbra y analiza la grave problemática que hay en el país por la falta de gestión y creación de estrategias que permitan aprovechar la internacionalización como motor de desarrollo para las regiones, puesto que la institucionalidad desconoce las capacidades y fortalezas que pueden volver atractiva a una región; además, ello permite ser insumo para la política pública, a fin de garantizar recursos para la productividad de los sectores clave de la economía boyacense, de forma que se fomenten los programas ya existentes (Gobernación de Boyacá, 2020).

Por otro lado, es importante destacar, en lo referente al sector agrícola, que Boyacá se encuentra entre los cuatro productores principales del país, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2011), por lo que el departamento se caracteriza por una economía productiva campesina. Esta cuenta con gran variedad de climas y diversas condiciones naturales. Adicionalmente, los municipios del departamento han buscado su competitividad y

desarrollo en actividades de servicios, como el turismo, el comercio, la artesanía o la alfarería, lo que hace necesario incentivar los sectores con fines de competitividad internacional.

El turismo es otra de las apuestas de la región para su desarrollo económico, cuyo enfoque se tiene en la internacionalización; esto, dado que dicho sector ha tenido un auge en todo el país y que la región cuenta con el potencial para desarrollar tal actividad. Al respecto, Botero et al. (2012) señalaron que el modelo de internacionalización para las pequeñas y medianas empresas (pymes) colombianas se contextualiza, al igual que el acelerado dinamismo de la globalización. Incluso, los negocios de comercio al por menor más pequeños en países latinoamericanos forman parte del canal de distribución de bienes importados de países asiáticos y cuentan con proyección de participación en escenarios globales, lo cual fomenta la oportunidad de crecimiento y desarrollo para las empresas, especialmente las pymes del departamento de Boyacá, donde se encuentra una mirada optimista en la incidencia para insertarse en el mundo de los negocios internacionales, de donde iniciativas tales como la inversión en aeropuertos regionales mejoran la conectividad y competitividad y la inserción de este sector económico en el escenario internacional.

Por este motivo, es de destacar la representación económica en el departamento de Boyacá con ocasión de las economías de aglomeración, tal es el caso del clúster de derivados de los sectores de lácteos, agrícola, metalmecánico, entre otros, donde se presenta la articulación en operaciones conjuntas, con el propósito de implementar estrategias de innovación y de mejoramiento de la competitividad del sector y de la región. En suma, se necesita la internacionalización territorial para el departamento de Boyacá, dado que ello representa un motor relevante para el desarrollo económico local y la inserción en escenarios globales.

## 5 Marco de referencia

En el caso del polo petroquímico de Bahía Blanca (Argentina), Cincunegui (2010) analizó cómo afectan al negocio de las empresas instaladas las condiciones institucionales –internas y externas– del clúster industrial; para eso, utilizó como estrategia de investigación el multimétodo de triangulación y el estudio de casos. En la investigación, concluyó que la relación que generan las grandes petroquímicas con el Gobierno local se limita al pago de los impuestos, lo que le permite a este generar mecanismos institucionales y contar con tecnología adecuada y necesaria para controlar el impacto medioambiental y de seguridad en las empresas. Además, el Gobierno local gestiona políticas financiadas por el Gobierno provincial, con lo que se responde, en gran medida, al incremento del empleo y del bienestar de la población.

Por su parte, Rengifo (2018) realizó su investigación sobre el proceso de internacionalización desarrollado en Lima metropolitana desde la perspectiva de la Alianza Euro Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades (AL-LAs) durante el periodo 2013-2018, bajo un enfoque cualitativo de nivel descriptivo, con lo que llegó a la conclusión de que el proceso de internacionalización ejecutado en Lima metropolitana a partir de su incorporación a la red (AL-LAs) ha presentado importantes avances caracterizados por una cantidad de factores: voluntad política incipiente, limitada asignación de recursos y baja profesionalización de las actividades que han influenciado el desarrollo de actividades estratégicas, las cuales han condicionado el aprovechamiento de beneficios en el territorio y la población.

Consecuentemente, Jiménez (2015) llevó a cabo una investigación titulada *Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial: experiencias en Colombia*, la cual

tuvo que ver con los procesos de internacionalización que desarrollan algunos Gobiernos territoriales, con el fin de obtener conocimientos potencialmente aplicables a otros contextos. Para ello, se desarrolló un estudio cualitativo. Así se llegó a la conclusión de que la internacionalización es un proceso incipiente y reciente, donde el nivel nacional desempeña un papel muy importante y con mayor facilidad en ciudades capitales.

Aunado a esto, Ojeda et al. (2018) realizó un estudio basado en el análisis descriptivo y documental, con un enfoque cualitativo, de las áreas de conocimiento relacionadas con las relaciones internacionales, las ciencias económicas y los negocios internacionales. Ante esto, se hallaron, desde la perspectiva de la teoría de la interdependencia, tres importantes enfoques: el marketing territorial, el *soft power* y la inversión extranjera directa. Estos permiten dar cuenta de la estrategia de internacionalización Marca País Colombia en un sistema globalizado y con constantes interconexiones para impulsar la agenda nacional de cada Estado, a fin de obtener beneficios internos económicos y políticos.

Más adelante, Wilches y Niño (2017) realizaron una investigación de carácter documental que tuvo por objetivo formular estrategias de internacionalización territorial para la ciudad de Tunja, de forma que estas contribuyeran al mejoramiento de su competitividad. Con ello, se destacó que, en la actualidad, la ciudad no cuenta con un organismo municipal encargado directamente de los temas de relaciones internacionales. Como resultados preliminares, se encontró que es necesario implementar estrategias de internacionalización territorial para Tunja, las cuales han de estar enmarcadas en las modalidades de cooperación descentralizada, inversión extranjera directa y promoción de la exportación. Finalmente, se estableció que existe una relación directa entre la internacionalización territorial y la competitividad local.



## 6 Marco teórico

Dado el enfoque del eje del comercio exterior, la inversión extranjera y la cooperación descentralizada, el gran número de pensadores y de teorías en cuanto a la internacionalización, en relación con el desarrollo del comercio internacional, las relaciones internacionales y de los negocios internacionales, se estableció el énfasis en el desarrollo económico de los territorios, en el proceso de internacionalización de las empresas y los territorios, y en las teorías orientadas a la internacionalización de las unidades productivas y pymes, así como también las teorías de las relaciones internacionales y del desarrollo económico local.

De esta manera, se escogieron los más representativos: Porter (1990), a través del modelo de la teoría de la ventaja competitiva de las naciones; Buckley y Casson (1996), mediante la teoría de la internacionalización de los territorios, donde se describe la localización de las actividades en el exterior; Dunning (1975), por medio del paradigma ecléctico de Dunning, cuyo enfoque plantea la inserción de la inversión extranjera directa con el propósito de obtener ventajas competitivas; Vernon (1966), a través del modelo del ciclo de vida del producto, cuyo énfasis se concentra en la localización de la producción, a fin de aprovechar los mercados; Johanson y Mattson (1988), quienes propusieron una dinámica del comercio internacional por medio de la teoría de redes; y Hymer (1976), mediante la teoría de la organización industrial, quien propuso la inversión extranjera directa.

Asimismo, es relevante mencionar el modelo Uppsala de la escuela nórdica, donde se describen las etapas del desarrollo con propósitos de exportación de bienes servicios de las unidades productivas, los cuales dan aproximaciones a la teoría de la internacionalización (Cardozo et al., 2007). Además, (Botero et al., 2012) plantearon que el modelo de internacionalización para las pymes colombianas se contextualiza con el acelerado dinamismo de

la globalización, y que incluso los negocios de comercio al por menor más pequeños en países latinoamericanos forman parte del canal de distribución de bienes importados de países asiáticos y con proyección de participación en escenarios globales, lo cual fomenta la oportunidad de crecimiento y desarrollo para las empresas, especialmente las pymes del departamento de Boyacá.

Uno de los ejes principales en la presente investigación es la atracción de inversión, de manera que se debe enfatizar en lo referente a la inversión extranjera directa; esta es un instrumento por medio del cual los agentes económicos se insertan en la dinámica del comercio internacional, y con ello se perciben elementos que fomentan el desarrollo económico de las regiones, “caracterizado por medio de un proceso generalizado en donde las regiones interactúan principalmente a través de su geografía económica y vinculados con sus vecinos” (Torres et al., 2017, p. 1). Así, la estrategia relacionada con la inserción de inversión extranjera directa fomenta la internacionalización de los territorios y su modernización. En este punto, se menciona a Hymer (1976), quien describió el aporte de la inversión extranjera directa como resultado del beneficio de la negociación eficiente de los acuerdos comerciales, y la interacción y la integración entre empresas (Díaz, 2002).

Por otra parte, el marketing territorial forma parte del propósito de la internacionalización territorial, debido a que este se enfoca en el desarrollo local de las regiones y en las actividades de mercado de los territorios, donde se busca promover que la economía del territorio contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos (Díaz, 2016). De acuerdo con esto, López (2005) describió el marketing territorial como un modelo orientado a crear acciones para fomentar la economía de un territorio, con el que se implementan estrategias de desarrollo local desde el punto de vista del aumento de la producción, la generación de empleo, el crecimiento

económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. De igual manera, el marketing territorial se considera una base para todas las estrategias de los territorios, a fin de insertarse en procesos de internacionalización mediante la imagen que se desea proyectar al mundo (Paz, 2005).

Del mismo modo, Schiavon (2008) planteó el papel de los territorios como elemento importante en la política de relaciones internacionales y la inserción de los Gobiernos subnacionales en los procesos de globalización, con lo que se expresan elementos relacionados con los procesos de democratización, apertura, descentralización, interdependencia, entre otros. Por consiguiente, los Gobiernos subnacionales se convierten en actores internacionales, en la medida en que afectan la política internacional mediante el establecimiento de oficinas de representación en el extranjero, las misiones comerciales, la promoción de las exportaciones y la atracción de inversión. De esta forma, se desarrolla una política exterior de manera local mediante una estructura multisectorial, en la que se articulan las acciones locales con las globales (Zamora, 2015).

Asimismo, Villarruel et al. (2016) señalaron la necesidad de profundizar en la estrategia de globalización en beneficio de un modelo de desarrollo económico para los ciudadanos como elemento clave del fenómeno paradiplomático; ello, a partir de una agenda de internacionalización multisectorial que segmentara las áreas geográficas, focalizadas en escenarios productivos, los cuales se desarrollan con la estrategia de cooperación para el desarrollo, la participación de redes mundiales de Gobiernos locales, el fomento de asociaciones de cooperación interregional y la construcción de una agenda coordinada con los diferentes estamentos estatales.

Para Pont y Oddone (2019), la articulación de la internacionalización de los territorios locales y regionales con el desarrollo se enfoca en el mecanismo de la paradiplomacia, con lo que se asume que las instituciones se deben moldear a los cambios y escenarios globales, coherentes con la construcción de las acciones orientadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, a través de la estrategia de la “silla local en la mesa de las decisiones globales” como enfoque de integración regional en escenarios internacionales. En suma, la visión subnacional de los procesos de internacionalización de los territorios se ha enfocado en el que los Gobiernos locales promuevan y se interrelacionen en los espacios de intercambio comercial y de inversión, con el propósito de fomentar su soberanía y su desarrollo (Figueroa, 2014).

De la misma manera, para Cornago (2016), los factores y prerequisites para la inserción internacional de los territorios incluyen la necesidad de un ambiente sociopolítico estable y abierto; la diversificación de la estructura industrial y de servicios; la inversión en investigación y desarrollo e innovación; la presencia de universidades y capital humano calificado; los vínculos interurbanos con el interior del país; el apoyo del Gobierno central para la atracción de capitales y de inversión extranjera directa; y la aplicación de una política que aumente la capacidad para insertarse internacionalmente en la economía.

Por otra parte, Álvarez y Oddone (2019) afirmaron que los estudios y la actividad internacional de los Gobiernos se relacionan con la inserción de estrategias enfocadas en la paradiplomacia en el contexto internacional; estos se basan principalmente en el enfoque de la cooperación, donde se generan diversos cambios institucionales en las estructuras como impulso para la globalización, el desarrollo económico y la interdependencia de las regiones. Por último, para Boisier (2004), el desarrollo territorial y la moderación están ligados a la cultura de los

territorios y al desarrollo de un marco institucional y de gobernanza en red, el cual es considerado como una propiedad emergente del sistema territorial desde los aspectos económicos, sociales, culturales, tecnológicos y espaciales, los cuales se han plasmado a través de la preparación y la ejecución de un proyecto político.

## **7 Marco legal**

La Constitución Política de Colombia, en el capítulo 8, título VII, artículo 226, menciona: “El Estado promoverá la internacionalización de las relaciones políticas, económicas, sociales y ecológicas sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional”. De igual forma, en los artículos 286 y 311 se enuncian la autonomía de gestión en los asuntos propios de los entes territoriales y la correspondiente responsabilidad en cuanto al desarrollo económico y social. Del mismo modo, y en relación con el Plan Nacional de Desarrollo, esta define:

Que habrá un Plan Nacional de Desarrollo que estará conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el Gobierno. (Art. 339)

En consecuencia, la Ley 617 de 2000 describe parcialmente la Ley 136 de 1994; el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, donde se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto; el Decreto 1421 de 1993; y se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización y la racionalización del gasto público nacional. Además, la Ley 136 de 1994 dicta normas que buscan modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios y territorios.

De otra parte, en diciembre de 2018, por medio de la Ordenanza N°. 049, se creó formalmente la Dirección de Inversión y Comercio Exterior, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá, cuyo objeto principal es dirigir y supervisar las acciones que pretenden incentivar la competitividad territorial a través de la inversión y la apertura de nuevas empresas nacionales y/o extranjeras en el departamento; ello, con el propósito de establecer y/o fortalecer espacios de comercialización interna o externa desde el ente territorial.

En materia normativa, Penagos Forero y Niño Amézquita, (2021) analizaron los aspectos normativos de la internacionalización, desde las raíces de la constitución política de Colombia de 1991, manifestando el impacto y los retos del accionar de estas iniciativas en los territorios

## **8 Marco institucional**

El ecosistema institucional del proceso de internacionalización territorial del departamento de Boyacá parte de actores involucrados y agrupados en los sectores público, financiero, productivo, comercial y educativo. Entre ellos, se encuentran los siguientes:

- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit), cuyo accionar está orientado a dirigir, coordinar, ejecutar y vigilar la política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, en concordancia con los planes de desarrollo del país.
- El Ministerio de Relaciones Exteriores, encargado de dirigir y coordinar la política exterior y las relaciones diplomáticas de Colombia.
- El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y el Instituto Nacional de Vigilancia e Inspección de Medicamentos y Alimentos (Invima), que inspeccionan y fortalecen los procesos de importación y exportación de medicamentos y alimentos en materia de comercio exterior, así como los bienes del sector agropecuario.

- Procolombia, encargado de promover las exportaciones y fomentar el turismo y lo referente a la promoción de la Marca País.
- El Banco de Comercio Exterior (Bancoldex), que realiza la promoción y la financiación del sector exportador.
- Las cámaras de comercio, las cuales brindan servicios de asesoría, programas de capacitación y acompañamiento a empresarios de la región.
- Las alcaldías municipales, que plantean programas y proyectos encaminados a la internacionalización de sus Gobiernos.
- La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) en Boyacá, que promueve el turismo internacional y fortalece la competitividad del sector y la región a través de sus aliados.
- La Casa de Boyacá en Bogotá, oficina de relaciones internacionales e interinstitucionales de la Gobernación de Boyacá, donde se realizan los contactos con las dependencias centrales y descentralizadas y los fondos de cofinanciación del Gobierno nacional, cuyo propósito se enfoca en la cooperación.
- Las universidades, las instituciones educativas y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que participan en los procesos de internacionalización del departamento mediante sus programas académicos y prácticas de movilidad académica internacional.
- Las agencias de desarrollo local y demás gremios y empresarios que participan en procesos de producción y transformación del potencial exportador del departamento de Boyacá.
- El Centro regional de gestión para la productividad y la innovación de Boyacá, encargado de ejecutar proyectos en la articulación de la ciencia la tecnología y la

innovación promoviendo la productividad y competitividad de sectores estratégicos del departamento de Boyacá.

Tabla 1.

Ecosistema institucional de la internacionalización en Boyacá

Sector público	Sector Educativo	Sector Privado (empresarial)	Agremiaciones y Sociedad Civil
Ministerios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio Industrial y Turismo</li> <li>• Relaciones exteriores</li> <li>• Ministerio de agricultura y desarrollo rural</li> <li>• Procolombia</li> <li>• Invima</li> <li>• Ica</li> <li>• Bancoldex</li> </ul> Gobernación de Boyacá Alcaldías	Universidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia UPTC</li> <li>• Universidad de Boyacá</li> <li>• Universidad Santo Tomás Seccional Tunja</li> <li>• Universidad Antonio Nariño sede Tunja</li> <li>• SENA</li> <li>• Instituciones educativas</li> </ul>	Cámaras de comercio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de comercio de Tunja</li> <li>• Cámara de comercio de Duitama</li> <li>• Cámara de Comercio de Sogamoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de desarrollo local</li> <li>• Asociaciones de productores</li> </ul>

Fuente: Elaboración de los autores

Así, el enfoque principal institucional está orientado desde el accionar de la Dirección de Inversión y Comercio Exterior de la Gobernación de Boyacá; por tanto, desde la entidad territorial, la oficina en mención sirve de canal para lograr la visibilidad del departamento en el exterior, con lo que se consolida una sola estrategia de internacionalización para promocionar la oferta exportable y la demanda de inversión de Boyacá. Esta estrategia se basa en construir una oferta exportable de productos y servicios propios del departamento, con lo que se guíe y oriente a los empresarios a lo largo de los procedimientos y la documentación para llevar sus productos a mercados internacionales.



Esta estrategia también tiene como eje fundamental la atracción de inversión, que busca convertir y mostrar un departamento fuerte y con todas las capacidades para recibir capitales extranjeros y grandes multinacionales, a fin de desarrollar empresas al interior de Boyacá, en los sectores metalmecánico, de agroindustria, de turismo, de educación y de energías renovables, que son los que conforman la identidad empresarial de Boyacá. Todo lo anterior, desde el objeto de la Dirección de Inversión y Comercio Exterior de la Gobernación de Boyacá.

## 9 Marco conceptual

**Internacionalización:** parte de la idea de identidad nacional y se nutre del reconocimiento estatal, que le provee las capacidades necesarias para emprender actividades, ejercicios y nexos con sus homólogos, con lo que se afianza su interés por pasar de un proceso alienado hacia un orden proactivo y extenso que fortalezca estamental e institucionalmente las relaciones a las que hubiere lugar. Asimismo, Ponce (2009) definió la internacionalización como un proceso integrado por la participación y la actuación de las entidades territoriales fuera de las fronteras locales; y la cooperación internacional, entendida como un instrumento para concretar la implicación de lo externo en lo local.

En efecto, la internacionalización es un proceso donde los Gobiernos locales se proyectan más allá de sus fronteras nacionales y con una perspectiva de afuera hacia adentro; por otro lado, los Gobiernos territoriales, conscientes de las oportunidades a nivel internacional, atraen esos recursos hacia sus territorios mediante las acciones sistemáticas y el uso de ciertas modalidades de internacionalización, Jiménez (2015). Los actores de dicho proceso son los Gobiernos

territoriales que, al actuar como ejes articuladores, se conectan con los demás actores del desarrollo territorial.

**Internacionalización territorial:** se percibe como un proceso dinámico en el cual los diferentes actores locales se articulan para potenciar la vinculación de su territorio a escenarios internacionales a través de la cooperación y el intercambio de experiencias, productos y conocimiento; siempre con miras al desarrollo local. Al respecto, Jiménez (2015) dijo que esta se asocia a la generación de capacidades institucionales para que los ciudadanos tengan visión de futuro del territorio, con base en la gestión del desarrollo local. Buchelli (2009) complementó esta perspectiva al decir que “la internacionalización hace referencia al acceso de recursos, al intercambio de experiencias, a la conformación de redes de cooperación e integración económica, con el fin encontrar consensos y soluciones alrededor de temáticas comunes” (p. 4).

De esta forma, los actores que participan en el ámbito internacional de unos territorios basados en la dinámica de multiactores se integran armónicamente y coordinan y ejecutan acciones con el sector privado, los gremios, el comercio, la academia, las entidades territoriales y los ciudadanos, con el fin de contribuir al desarrollo local. Igualmente, en el proceso de internacionalización territorial, se pueden establecer dos dimensiones: una correspondiente al ámbito económico, que conlleva al incremento competitivo entre los territorios que se desarrollan paralelamente al incremento de la cooperación entre ellos; y la que representa el ámbito político institucional, para lo que se requiere una participación de los Gobiernos territoriales y demás agentes de desarrollo local con vida internacional.

**Desarrollo local:** la globalización y la complejidad introducen en los territorios la necesidad de desarrollo y crecimiento económico; igualmente, se asume un enfoque donde todos los actores, el medio ambiente y sus organizaciones deben incorporarse para trabajar

conjuntamente bajo una visión de realidad comunitaria. Rodríguez (2005), en cuanto al desarrollo económico local, afirmó que este es un modelo que se asienta sobre el principio de intervención pública activa de la economía en particular y la sociedad en su conjunto. En este contexto, la participación pública desde el desarrollo local se materializa mediante la visibilización de programas y actuaciones que, en su mayoría, se conocen como políticas activas para el empleo y la intermediación laboral.

De otra parte, el desarrollo local es definido como la capacidad productiva del territorio, representada por la fuerza de generar economías de escala con las cuales este puede brindar las condiciones necesarias para, desde el interior, responder a las demandas de su entorno. De la misma forma, Polése (1998) lo definió como el incremento sostenido e irreversible del ingreso real por habitante, y Méndez (2000) señaló que los conceptos tradicionales derivan del paradigma de la modernidad, donde se pueden identificar los siguientes supuestos básicos: a) la sobrevivencia, b) el crecimiento económico rápido, c) la transición de lo tradicional a lo moderno, d) la industrialización como estado final, e) la transmisión a todo el cuerpo social, y f) la incorporación del progreso tecnológico en los sectores de la población económicamente activa.

**Actores del desarrollo local:** un actor local es entendido como un factor de desarrollo comprometido con el proceso de desarrollo territorial que tiende a desplegar las potencialidades locales a través de propuestas en los ámbitos económico, político, cultural y social. Estos actores pueden ser individuos, grupos o instituciones. Al respecto, Madoery (2008) opinó que el actor local es activista y analista, provisto de habilidades para liderar, consensuar, negociar y procesar información.

Asimismo, los actores locales son todas aquellas entidades institucionales políticas, económicas, sociales, de ciencias y de cultura que conviven dentro de lo local, pero también establecen relaciones en entornos no locales con la finalidad de instituir intercambios. Tradicionalmente, estas han sido protagonizadas por el Estado; sin embargo, los acontecimientos del mundo dinámico de hoy exigen que estas se desenvuelvan activamente en un nuevo contexto dentro del ámbito local. El papel de cada uno de estos actores está normado en todos los ámbitos, y es determinado por la función que ejercen; en términos generales, entre los roles que deben ejercer, están identificar y promover las iniciativas locales de desarrollo; elaborar los planes de desarrollo local sostenible de manera consensuada; identificar y localizar los recursos infrautilizados en el territorio; estimular el asociacionismo; y favorecer el proceso de aprendizaje local.

Finalmente, los actores participantes en el ecosistema internacional de un territorio basado en la dinámica de multiactores se integran de manera armónica y coordinada con las acciones ejecutadas por el sector privado, los gremios, la academia, las cámaras de comercio, las entidades territoriales y los grupos de ciudadanos (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín, 2014).

**Cooperación internacional:** el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) define el término de cooperación como “la acción y efecto de cooperar”. A su vez, Galán (2001) planteó dos ideas para abordar el concepto de cooperación: la existencia de compatibilidad de objetivos e intereses, donde uno se impone al otro; y la compatibilidad y los intereses comunes, es decir, trabajar con el “otro” o los “otros” para relacionarse.

La cooperación es una forma de interacción humana que se basa en la colaboración y la coordinación entre distintos individuos o colectividades, lo que representa una necesidad para

alcanzar cualquier fin social. En este sentido, Robinson (2008) refirió que los Estados como entes sociales proveen las bases, así se crean acuerdos y organizaciones internacionales, con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la sociedad a través de relaciones de cooperación. Luego, el autor afirmó: “Sin cooperación, los humanos no podrían ser seres sociales” (p. 69).

Por otra parte, la cooperación descentralizada es entendida como el conjunto de acciones de los Gobiernos locales para promover internacionalmente las características y los servicios de su territorio; esto, con el propósito de atraer inversiones y recursos de financiación para la obra pública; el fortalecimiento del turismo; la participación en redes de empresas, instituciones, ferias, convenciones, congresos y exposiciones; y la promoción de las exportaciones (Zapata, 2007). Igualmente, se plantea la construcción de una dinámica global desde un gobierno local, referente al papel de la ciudad de Chiapas, en México, para la búsqueda de inversión y avances en la internacionalización territorial (Rodríguez, 2005).

En cuanto a las redes interorganizacionales, estas son entendidas como parte del papel del Gobierno y la aplicación de sus políticas, las cuales pueden facilitar la integración de dichas redes. Tal es el caso de lo que sucede en la Unión Europea, donde la promoción de redes por parte del Gobierno mejora la competitividad del sector productivo para una participación activa en el escenario internacional (Molina, 2003).

El territorio económico es interpretado, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2010), como “una ubicación física como a una jurisdicción legal y se encuentra bajo el control económico de un solo Gobierno”, donde se incluyen el espacio aéreo, las aguas territoriales, los derechos minerales, la superficie terrestre, y el uso del suelo y el subsuelo. Este se emplea desde el punto de vista de una región y de un país.

**Competitividad:** la Real Academia de la Lengua define la competitividad como la capacidad de competir para la consecución de un fin. Porter (1990) afirmó que esta se relaciona con la productividad, donde el papel del Estado es orientar la implementación de políticas, delimitar los procesos de internacionalización, promover la inversión, liberalizar la competencia, entre otros aspectos.

En ese sentido, para las empresas, la competitividad representa la capacidad de competir en mercados internacionales con una estrategia global; y para los políticos, una balanza comercial favorable. Al respecto, Vega (2011) aseveró que esta se entiende como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (p. 30).

Autores como Sobrino (2002) plantearon la existencia de factores que intervienen a corto o mediano plazo en la competitividad de las ciudades: la efectividad y la importancia institucional, la estructura económica, la calidad de la infraestructura, la localización, el capital humano, los niveles de producción, y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Así, para Porter, la competitividad trabaja en función de la productividad de una nación y, a su vez, esta última está determinada por las condiciones de la mano de obra, el tipo de producto, la calidad, y las características, así como el nivel de vida de la población a largo plazo (Porter, 1990). Cabe aclarar que, al hablar de “producto”, no solo se hace alusión a bienes tangibles, sino a la producción intangible o no material que produce un territorio; por ejemplo, la producción intelectual.

**Atracción de inversión:** la inversión extranjera directa de un país se refiere a una persona física o jurídica que no reside en este. Generalmente, esta inversión se centra en las

empresas agrícolas, de servicios o industriales, y su objetivo es la internacionalización; además, puede estar motivada por el deseo de mejorar la eficiencia productiva de la empresa, así como por la intención de explotar nuevos mercados que le permitan al inversionista expandirse por el deseo de explotar activos de manera estratégica o por la necesidad de reducir costos en fabricación y mantenimiento.

Con respecto a la capacidad de atracción, no hay duda de que los planes de estabilidad y crecimiento (PEC) han logrado centrar el interés de las empresas multinacionales para invertir en la zona. Uno de los principales factores que determinan la afluencia de capitales hacia un país es el grado riesgo-país presente; por ello, la estabilidad política, social y económica, así como un marco legal que garantice el orden y los derechos de propiedad, son elementos clave para la toma de decisiones empresariales.

Por lo anterior, Galán (2001) señaló que la inversión es una de las formas de internacionalización del capital que se radica en un determinado país, denominado “receptor” o “anfitrión”. En consecuencia, los países que se sitúan en este proceso tienen que crear mecanismos adecuados para que sus inversiones se consoliden y su sector empresarial pueda actuar en el exterior con la misma comodidad que en su propio medio. De la misma manera, la inversión extranjera directa es un instrumento que actúa como mecanismo de atracción para la inversión, donde los Gobiernos buscan desarrollar procesos de crecimiento y de internacionalización mediante la ampliación de la demanda de productos y servicios, y el aprovechamiento de nuevos consumidores (Carrión et al., 2012).

**Promoción a las exportaciones:** se define como un conjunto de estrategias en el marco del desarrollo económico, mediante las cuales se quiere estimular y promover la producción y la exportación de productos o servicios. Para la puesta en marcha de este tipo de estrategias, se

requieren inversiones públicas en infraestructura, mano de obra, educación y demás aspectos que permiten reducir los costos de producción interna, con el fin de optimizar los procesos de exportación. En este país, Procolombia es la entidad encargada de la promoción del turismo, la inversión extranjera, la imagen del país en el exterior y la promoción de exportaciones no minero-energéticas. Lo anterior, por medio de los diversos puntos de atención y oficinas que la institución tiene en el país, los cuales brindan apoyo y asesoría a clientes y empresas para facilitar el proceso de creación de estrategias de internacionalización a nivel empresarial.

**Paradiplomacia:** a finales de los 90, Noé Cornago, experto en temas de paradiplomacia, la definió como:

La participación de Gobiernos no centrales en las relaciones internacionales a través del establecimiento de contactos ad hoc con entidades privadas o públicas del extranjero, con el fin de promover asuntos socioeconómicos y culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales. (Cornago, 1999, p. 1)

Durante esta misma época, Godínez (2004) se refirió a la paradiplomacia como un proceso que surge gracias al dinamismo económico y social de las regiones en entornos globales. De esta forma, el término hace mención a las acciones internacionales emprendidas por los Estados subnacionales, las cuales son muy activas en aspectos socioeconómicos, culturales o de seguridad. Posteriormente, teniendo en cuenta el desempeño y la actuación de las entidades territoriales en la escala internacional, Zeraoui (2011) planteó una nueva categorización del término *paradiplomacia*. Así, el autor estableció que esta es positiva cuando la actividad que realiza el Estado subnacional coincide con las políticas nacionales. En cambio, la paradiplomacia negativa se refiere a la contradicción o el choque que se presenta entre los lineamientos



nacionales y las acciones en materia de relaciones internacionales que realizan las entidades territoriales.

## **10 Hipótesis**

A través de las estrategias de comercio exterior, atracción de inversión y cooperación, se pueden mejorar la internacionalización y el desarrollo local del departamento de Boyacá.

## **11 Metodología**

El desarrollo de la investigación que se presenta en esta monografía es de corte mixto y se basa en la recolección bibliográfica de los documentos académicos e investigativos de carácter documental, los cuales se basan en otros de orden técnico, y en informes de gestión y planes de desarrollo territoriales, cuya información se presenta por los distintos actores de los procesos de internacionalización territorial, los cuales forman parte del mismo ecosistema del departamento de Boyacá. Esta información se orienta hacia la comprensión del comportamiento de las variables y los fenómenos relacionados con los procesos de internacionalización.

De esta manera, la presente investigación es de tipo mixto, puesto que se toman como referencia los estudios de caso y el análisis documental y se consultan fuentes primarias mediante la elaboración de entrevistas y encuestas. En ese orden de ideas, el alcance de la investigación es descriptivo y explicativo, debido a que se detalla el objeto de estudio, este es, el impacto de los negocios internacionales en relación con la internacionalización territorial para el departamento de Boyacá, basado en los ejes de comercio exterior, principalmente a través de su potencial exportable, su atracción de inversión nacional y extranjera y su cooperación internacional y descentralizada, lo cual redundará en el desarrollo económico y social para la

región. Así las cosas, la investigación se basa en la revisión de informes, documentos técnicos y planes de desarrollo del departamento de Boyacá; y, finalmente, cuenta con información obtenida de fuentes primarias, es decir, entrevistas y encuestas aplicadas a actores relevantes, conocedores de dinámicas de internacionalización territorial del departamento. Para ello, se realiza un análisis territorial teniendo en cuenta las variables de la investigación.

Por otro lado, este proyecto es cada vez más relevante desde las iniciativas que incorporan los diversos procesos de desarrollo que emplean los Gobiernos y los nuevos actores de la economía internacional, por lo que se realiza la caracterización de los procesos de internacionalización territorial del departamento de Boyacá desde un enfoque metodológico cualitativo y mediante técnicas de recolección de información basadas en entrevistas y encuestas, en la observación directa y la revisión documental. Con ello, se concluye la elaboración del plan estratégico de internacionalización territorial para el departamento de Boyacá, el cual se enfoca en los ejes de comercio exterior, inversión y cooperación internacional. Lo anterior, en concordancia con la definición de internacionalización territorial que hace la Federación Colombiana de Municipios (2009), la cual menciona la participación en el escenario internacional por medio de la integración económica, las redes de cooperación y el acceso de nuevos mercados.

Del mismo modo, Cromwell (2013) manifestó que el enfoque de investigación cualitativo permite probar las teorías objetivas al relacionarlas entre variables, las cuales pueden medirse con instrumentos y analizarse a través de procedimientos estadísticos; para esto, se desarrollan procesos de recopilación, análisis, interpretación y redacción de resultados. Así, este proceso es tenido en cuenta en el presente problema de investigación.

Para terminar, Sampieri (2006) destaca que el enfoque de investigación cuantitativo emplea delimitación y el análisis de variables independientes, utilizando la estadística con el propósito de obtener resultados más precisos

### **11.1 Población y muestra**

La población objeto de investigación son las entidades ubicadas en el departamento de Boyacá, partícipes del sistema que incluye la cuádruple hélice propuesta por (Carayannis y Rakhmatullin, 2014), las cuales forman parte del ecosistema de internacionalización del territorio. A partir de ahí, se selecciona la muestra de casos de tipo no probabilístico por conveniencia de expertos, quienes tienen afinidad con la dinámica de la internacionalización en el territorio, de donde se representan actores según (Carayannis y Rakhmatullin, 2014) lo conforman la universidad, gobierno, empresas y las personas dentro de una “dimensión democrática”, la cual se utiliza en estudios investigativos de tipo mixto, cuyo fin es obtener información de calidad en relación con los enfoques teóricos de la internacionalización, principalmente desde el accionar de la Dirección de Inversión y Comercio Exterior de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Boyacá.

En consecuencia, para la elaboración de las entrevistas, se hizo uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia de expertos, dado que se entrevistan los conocedores del tema que tengan algún tipo de cercanía con las dinámicas del departamento frente a su proyección en escenarios internacionales. Adicionalmente al mapa de actores de la internacionalización territorial del departamento de Boyacá, se aplicó un cuestionario a los actores pertenecientes, a lo largo de los 123 municipios del departamento, a la cuádruple hélice, al sector público (alcaldías y concejos municipales), a la academia (instituciones educativas), al sector productivo (empresas) y a la sociedad civil.

Por consiguiente, la selección de los participantes en la presente investigación se realizó por medio de un censo para los actores institucionales y estatales, así como también a los actores académicos, empresariales y de la sociedad civil, con un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 10 %. A continuación, se describe el cálculo para el tamaño de la muestra del estudio, la cual se consideró representativa y generalizable para la población.

Tabla 2.

*Cálculo del tamaño de muestra finita*

Parámetro	Valor
N (tamaño del universo)	492 (123 municipios x actores de la cuádruple hélice)
P (probabilidad de ocurrencia)	0,5
Nivel de confianza (alfa)	95 %
1-alfa/2	0,025
z (1-alfa/2)	1,96
d (error de estimación)	5,0 %

Fórmula empleada:

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left( \frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Tamaño de la muestra: 216

Selección de métodos o instrumentos para la recolección de la información

La aplicación de las técnicas de recolección de datos de la presente investigación se relaciona con la técnica documental y la práctica de la observación; así, se inicia con la revisión de documentos. Este término, *documento*, se entiende de dos maneras: desde el punto de vista de las fuentes, cuya consulta o estudio permite obtener información; y desde el “testimonio escrito

de un hecho pasado e histórico” (Cerde, 2000, p. 93). Por consiguiente, la revisión documental y bibliográfica permitió el aprovechamiento de la variedad de las fuentes de información relacionadas con los enfoques teóricos de la internacionalización y la territorialidad.

En efecto, para obtener el registro sistemático de la información, fue necesario implementar el método de la observación, con el propósito de identificar el comportamiento del accionar del ecosistema institucional de la internacionalización del departamento de Boyacá; por lo tanto, las técnicas de registro de la información se desarrollaron a través de diversos dispositivos electrónicos que facilitan las TIC y otros medios, como fotografías y mapas, y los propios de los medios de comunicación, como la radio y la prensa. Finalmente, para la realización del análisis de las experiencias de los expertos del marco institucional internacional del departamento de Boyacá, se diseñaron los cuestionarios para las entrevistas y encuestas.

## **11.2 Validación de los instrumentos de recolección de la información**

El contacto con los evaluadores de los instrumentos se realizó, en primera instancia, por vía telefónica; a través de esta, se explicaron las generalidades del proyecto y la dinámica del proceso de validación de la entrevista y la encuesta; y, posteriormente, se entregó el diseño del formato para dicha validación (Anexo A). Luego, se procedió a agrupar el cuestionario en un formulario de Office, el cual estuvo compuesto por la parte introductoria y la orientación para el instructivo de validación, seguidas de la definición de los criterios a evaluar (redacción, pertinencia, estructura y lenguaje) y, por último, un espacio destinado a las observaciones generales de los instrumentos. En ese orden de ideas, la encuesta se aplicó el 30 de abril, el 6 y el 7 de mayo de 2021; con ello, se obtuvieron los aportes de nueve profesionales en distintas áreas del conocimiento: psicometría, investigación científica, economía, administración, contaduría y

otros campos afines. Además, en cuanto al área de las ciencias sociales y humanas, se registraron los siguientes datos:

Tabla 3.

*Observaciones a validación del instrumento (encuesta) de recolección de información*

No.	Nombre del evaluador	Observaciones
1	Liliana Andrea Moreno Espejo. Área del conocimiento: psicometría, investigación científica	<p>En general, al evaluar la encuesta, se encuentran términos que pueden generar ambigüedad en cuanto a la redacción en las respuestas o en la interpretación de los ítems. Así, existen dos preguntas que se pueden suprimir o integrar con otras: la 4 y la 5; y, por otro lado, la 3 y la 10. Estas se pueden convertir en una sola o pueden formularse de una manera más precisa.</p> <p>Aunque todas las preguntas son pertinentes, exigen un importante nivel de dominio previo de la temática, por lo que el participante puede verse tentado a contestar por los extremos, debido a su ambigüedad o a la forma en que están formuladas (ver teoría de respuesta al ítem y sesgos de respuesta); por tanto, es necesario incluir la opción de respuesta “no sé” o “no estoy seguro”.</p> <p>Al incluir un glosario o dedicar más espacio para la explicación o la formulación de la pregunta, con lo que se genera un contexto más específico, todas las preguntas pueden resultar adecuadas para el objetivo de la investigación. Entonces, resulta relevante especificar en las instrucciones de los ítems si se trata de una pregunta de conocimiento o percepción, pues, en la mayoría, no es claro su propósito.</p> <p>Por último, se requiere incluir en el instrumento y los datos de identificación para establecer una diferencia entre los distintos roles de los participantes, que pueden tener un impacto directo en la calidad o confiabilidad de las respuestas.</p>
2	María Helena Lozano González. Área del conocimiento: economía, administración, contaduría y afines	Ser más específico y puntual en las preguntas, verificar la redacción, determinar si son preguntas con única o múltiple respuesta.
3	Viviana Yanina Barón Castillo.	Las preguntas están bien redactadas; sin embargo, para alguien que no tenga conocimiento sobre los conceptos relacionados con la

---

<p>Área del conocimiento: economía, administración, contaduría y afines</p>	<p>internacionalización, estas podrían verse expuestas a respuestas al azar. Por tanto, se sugiere hacer una breve descripción de los conceptos más relevantes, sin importar el rol o el área.</p>
<p>4 Nely Pérez. Área del conocimiento: economía, administración, contaduría y afines</p>	<p>La mayor parte de las preguntas están orientadas hacia el proceso de internacionalización como proceso exportador; y estas son demasiado amplias, ambiguas. Por ejemplo, la primera: ¿atractivo? ¿en qué? Así, se sugiere mayor precisión, para evitar que el encuestado lo demande. Según se establece, el objetivo de este instrumento es identificar los factores determinantes para fortalecer el proceso de internacionalización del departamento y caracterizar los procesos de internacionalización desarrollados hasta el momento en la región. En ese sentido, si lo que se va a determinar son los “factores para fortalecer” las preguntas, cuya respuesta se basa en una percepción del entrevistado, ¿se trata de un factor para fortalecer el proceso de internacionalización? Esa caracterización de procesos se hace de otra manera. Sería interesante ver el esfuerzo para la construcción de una política pública en el tema en la región.</p>
<p>5 Eugenio Paredes Castellanos. Área del conocimiento: economía, administración, contaduría y afines</p>	<p>Sería conveniente generar una pregunta filtro: ¿conoce las estrategias de internacionalización que el departamento de Boyacá viene adelantando? Asimismo, hay otras preguntas que permiten identificar el perfil de la persona que diligencia y su rol, y esto permite hacer un cruce de información.</p>
<p>6 Denisse Grandas. Área del conocimiento: ciencias sociales y humanas</p>	<p>Se sugiere revisar los errores de digitación. Igualmente, hay una pregunta que no es de selección y luego se dice que es necesario justificar la respuesta. Por último, algunas preguntas son confusas y otras inducen automáticamente a seleccionar todas las opciones, a pesar de que no existe una opción de “todas las anteriores”.</p>
<p>7 Clara Stella Juliao Vargas. Área del conocimiento: ciencias sociales y humanas</p>	<p>En términos generales, el cuestionario es relevante y coherente con lo que se busca y con la población a la que va dirigido; sin embargo, puede dar pie a confusiones por algunos detalles de redacción y puntuación que se mencionan a continuación. Estos se escriben en función del número de la pregunta, no a partir del ítem de esta validación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la 1, no se incluye la palabra “departamento”.</li> <li>• En la 4, se dice “con el mundo” y debería ser “en el mundo”.</li> </ul>

---

- En las preguntas 6, 7 y 8 no se indica si se pueden escoger varias opciones, pero se pregunta en plural.
- En la 8, hay un error de ortografía (se escribe la palabra *pública*, y debería ser *pública*).
- En la 9, falta la frase “departamento de”.
- En la 10, falta una coma después de “desarrollo económico” o la preposición *para* (“¿considera usted que existe una estrategia en el departamento de Boyacá que integre urbanismo, política social y desarrollo económico *para* buscar socios y oportunidades internacionales en cada sector de la economía?”).
- En la 11, se debe cambiar “requiere” por “requiera” y “¿cuáles?” por “¿cuál?”.
- En la 12, faltan comas y algunos ajustes, incluido el término *involucrados* (“ordena, de mayor a menor importancia, los actores *involucrados* en el proceso...”).
- En la 13, hay que definir si se elimina el artículo *el* (“el posicionamiento favorable”) o se colocan todos (“el desarrollo social, *el* desarrollo sostenible...”); y falta una coma después de “cooperación internacional”.
- En la 14, falta el término *departamento*, y la palabra *heterogeneidad* debe ir en singular (“han considerado la heterogeneidad y la diversidad de las...”).
- En la 15, se debe cambiar “internacional” por “internacionalización”.
- En la 18, hay que cambiar “consideran” por “considera”, y eliminar el término *que*.
- En la 19, se debe eliminar el término *que* y, en el literal *a*, sería mejor escribir “organismos de cooperación internacional y desarrollo”, pues hay agencias, asociaciones y otros tipos de instituciones.
- En la 20, hay que cambiar “mejorar su presencia en” por “aumentar su presencia entre la”.

8 Alfredo  
Mendoza  
Escalante.  
Área del  
conocimiento:  
ciencias  
sociales y  
humanas

La mayoría de las preguntas son cerradas, lo cual facilita la respuesta del encuestado. Con ello, se busca conocer su opinión con relación a ciertos temas puntuales. En cuanto al nivel de conocimiento de la terminología, este parece pertinente.



9 William  
Cáceres  
Rodríguez.  
Área del  
conocimiento:  
economía,  
administración,  
contaduría y  
afines

---

Se sugiere redactar mejor el segundo párrafo del cabezote de la encuesta. En cuanto a la formulación de las preguntas, hay algunas observaciones:

- En la 1, debe redactarse de una manera más clara y precisa la pregunta, cuando se pregunta si Boyacá es atractiva o no a nivel internacional.
  - En la 3, hay que volver a redactar la pregunta: si se plantea como "algunas actividades", se deja la pregunta demasiado abierta.
  - En la 9, se debe mejorar la redacción, puesto que la pregunta implícitamente induce a la respuesta.
  - En la 10, hay que volver a hacer la pregunta, porque se pregunta por varias cosas y la redacción puede confundir al lector.
  - En la 13, cabe mejorar los signos de puntuación y los conectores entre palabras.
  - En la 14, se deben eliminar de la pregunta las palabras "hasta el momento".
  - En la 16, en relación con cómo se podría beneficiar la población, todas las respuestas son válidas; además, se debe verificar la forma de respuesta.
  - En la 17, se debe preguntar por la calidad de la oferta exportable.
- 

Fuente: Elaboración de los autores

En cuanto a la entrevista, esta se aplicó el 30 de abril y el 8 de mayo de 2021. Para estas, se consiguieron los aportes de seis profesionales en distintas áreas del conocimiento: psicometría, investigación científica, economía, administración, contaduría, ciencias de la salud, ingeniería, arquitectura, urbanismo y otras disciplinas afines. Además, en el área de las ciencias sociales y humanas, se registraron las siguientes contribuciones:

Tabla 4.

*Observaciones a validación del instrumento (entrevista) de recolección de información*

No.	Nombre del evaluador	Observaciones
1	Liliana Andrea Moreno Espejo. Área del conocimiento: psicometría, investigación científica	<p>Resulta necesario contextualizar al entrevistado respecto al objetivo de la entrevista y su duración, a fin de que interprete el proceso como una búsqueda de información y no como una evaluación de su gestión o la de su entidad; lo anterior, dado que, en algunas preguntas, la forma en que estas se formulan puede conllevar a una malinterpretación.</p> <p>Todas las preguntas son pertinentes y el lenguaje está, en general, de acuerdo con el perfil de los participantes según el proyecto a realizar. No obstante, es importante clarificar al entrevistado si se está preguntando por aspectos previos a su gestión (por ejemplo, desde lo realizado o formulado por su antecesor) o de su propia gestión. Dicho elemento debe ser incorporado en la entrevista, aunque no necesariamente se incluya en el guion.</p> <p>Por último, si la encuesta y la entrevista son aplicadas en la misma muestra de personas, ello puede llegar a ser redundante y a generar confusión o contaminación de la información que se suministra. En el caso de que se trate de personas distintas, es necesario ampliar la explicación del alcance y la naturaleza de la investigación.</p>
2	Mónica Alonso. Área del conocimiento: ciencias de la Salud Diego Andrés Flórez	<p>Se encuentra una dificultad en la redacción de algunas preguntas que pueden generar confusión. A pesar de esto, hay una alta pertinencia en lo que se busca evaluar.</p>
3	Diego Andrés Flórez Blanco. Área del conocimiento: economía, administración, contaduría y afines	<p>La estructura de las preguntas está muy bien planteada; se comprende totalmente la intención de la encuesta, la cual da muy buenos resultados. Asimismo, las preguntas buscan captar la información concreta de lo que se quiere obtener.</p>
4	Camila Sierra. Área del conocimiento: ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines	Ninguna

---

5	Nelson Yesid Prieto Muñoz. Área del conocimiento: economía, administración, contaduría y afines	Ninguna
6	Alfredo Mendoza Escalante. Área del conocimiento: ciencias sociales y humanas	Las preguntas parecen pertinentes y aptas para una persona con conocimientos en el tema. Con ellas, se puede obtener un panorama general sobre la internacionalización territorial del departamento. En cuanto a la redacción, solo hay que ajustar unos aspectos mínimos, los cuales son señalados en comentarios adjuntos al presente documento.

---

Fuente: Elaboración de los autores

En lo que concierne a los resultados del proceso de validación de cada uno de los instrumentos (Anexo 2), las observaciones de los evaluadores estuvieron direccionadas a ajustar la redacción en algunas de las preguntas y el lenguaje de estas, teniendo en cuenta el grado de conocimiento de la muestra seleccionada en la investigación. De esta manera, y como instrumentos finales, se contó con una encuesta final ajustada con 15 preguntas (Anexo F) y un formato de entrevista con 16 interrogantes (Anexo 7).

### 11.2.1 Trabajo de campo

En primera instancia, se realizó una revisión de los planes de desarrollo del departamento de Boyacá en los periodos 2012-2015, 2016-2019 y 2020-2023, con el objetivo de conocer las apuestas territoriales de internacionalización que han guiado al departamento, según el enfoque dado por cada una de las administraciones departamentales comprendidas en el tiempo mencionado. Seguidamente, se realizó el análisis de la revisión documental correspondiente a los informes y documentos técnicos del accionar de la internacionalización del departamento de Boyacá por parte de la Dirección de Inversión y Comercio Exterior de la Secretaría de Desarrollo

Empresarial de la Gobernación de Boyacá. Posteriormente, se mencionaron las personas y entidades que participaron en la presente investigación mediante la entrevista y la encuesta, quienes pertenecen a los sectores académicos, gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil del departamento de Boyacá; esto, con el fin de conocer, desde diferentes ámbitos, las opiniones que se tienen acerca de la internacionalización del departamento.

Asimismo, se realizó un proceso de análisis descriptivo y cualitativo de los resultados, teniendo en cuenta cada ítem investigado; y se desarrollaron las categorías como parte del tema de investigación, a fin de identificar los factores determinantes para fortalecer el proceso de internacionalización del departamento en cuestión y describir el accionar que la región ha desarrollado hasta el momento.

De esa forma, la encuesta fue aplicada bajo la autorización de los encuestados. En total, fueron 237 participantes que contestaron los interrogantes, los cuales se analizan a continuación e incluyen aspectos sociodemográficos, laborales y de reconocimiento del territorio. Para terminar, en las entrevistas se tuvieron en cuenta los aportes de los siguientes personajes: Alejandro Mejía, director de inversiones de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Boyacá; Laura Giordanelli, profesional de la Oficina de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Tunja; Mariana Palacios, directora del Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá (CREPIB); y Andrés Valderrama, profesional de la Oficina de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Sogamoso.

### **11.3 Procesamiento estadístico de datos**

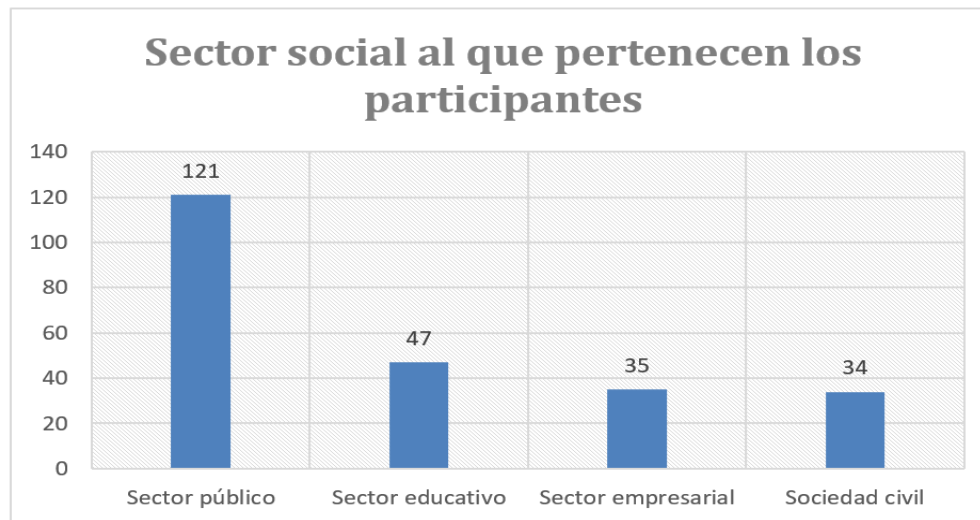
El siguiente apartado tiene como objetivo presentar los hallazgos de la encuesta, que brinda un concepto cercano a la realidad de cómo diseñar un modelo de internacionalización entre los actores territoriales para el departamento de Boyacá. Estos resultados arrojaron que,

entre los 237 encuestados, la mayoría es de edad joven-adulta; además, ellos poseen un nivel de estudios considerable y desempeñan labores que requieren conocimientos teóricos y prácticos que permiten comprender y reconocer el departamento de residencia. Ahora bien, estos datos sociodemográficos les dan credibilidad e importancia a las opiniones de los participantes para la construcción de un modelo de internacionalización territorial en el departamento de Boyacá.

Por otro lado, se tiene la clasificación por niveles de la educación alcanzada por los participantes; estos ejecutan diferentes ocupaciones, cargos y roles, entre los que se identifican los siguientes: 36 empresarios; 6 alcaldes; 96 funcionarios o servidores públicos; 17 concejales municipales; 15 rectores o directivos docentes; 17 profesores de la Secretaría de Educación; 7 docentes universitarios; 12 estudiantes de educación superior; y, finalmente, 31 de la comunidad en general. A partir de lo anterior, se puede concluir que la mayoría de estos se desenvuelve en labores para las cuales se requiere un buen nivel de conocimiento; además, hay personas que reconocen las necesidades y condiciones del departamento desde su ámbito laboral. Los 237 encuestados pertenecen a diferentes sectores: 121 pertenecen al sector público; 47, al sector educativo; 35, al sector empresarial; y 34, a la sociedad civil.

Figura 1.

*Sector social al que pertenecen los participantes*



Fuente: Elaboración de los autores

De otra parte, los participantes son originarios de diferentes ciudades o municipios a lo largo del territorio boyacense, y también se observa que la mayor cantidad de participantes son de la capital, Tunja.

Tabla 5.

*Ciudad(es) o municipio(s) de residencia de los participantes*

<b>Cantidad de participantes</b>	<b>Ciudad(es) o municipio(s)</b>
1 participante	Boavita, Busbanzá, Chinavita, Chíquiza, Chita, Chivatá, Chivor, Covarachía, Cubará, Cucaita, El Espino, Floresta, Guachantivá, Gámeza, Guacamayas, Guayatá, Jericó, La Capilla, La Victoria, Maripí, Mongua, Páez, Panqueba, Paya, Pisba, Rondón, Saboyá, Sáchica, San Miguel de Sema, San Pablo de Borbur, Santa Rosa de Viterbo, Sativasur, Siachoque, Soatá, Socha, Socotá, Susacón, Sutamarchán, Sutatenza, Tasco, Tenza, Tipacoque, Tota, Turmequé, Tuta, Tutazá, Umbita y Ventaquemada.

---

2 participantes	Almedia, Aquitania, Berbeo, Betéitiva, Caldas, Campohermoso, Chiscas, Chitaraque, Ciénega, Corrales, Cuítiva, El Cocuy, Firavitoba, Güicán, Iza, Jenesano, La Uvita, Macanal, Miraflores, Nobsa, Nuevo Colón, Oicatá, Otanche, San Eduardo, San Luis de Gaceno, Santana, Somondoco, Sora, Soracá, Tinjacá, Toca, Toguií, Tópaga, Tununguá, Viracachá y Zetaquirá.
3 participantes	Arcabuco, Belén, Buenavista, Cerinza, Cómbita, Coper, Labranzagrande, Monguí, Moniquirá, Motavita, Muzo, Ramiriquí, Ráquira, San José de Pare, Tibaná y Tibasosa.
4 participantes	Boyacá, Duitama, Garagoa, Paipa, Sotaquirá y Villa de Leyva.
5 participantes	Samacá.
6 participantes	Chiquinquirá.
9 participantes	Sogamoso.
25 participantes	Tunja

---

Fuente: Elaboración de los autores

Entre los 237 participantes, un 96 %, es decir, 228 personas, considera que el departamento de Boyacá es atractivo a nivel internacional; mientras tanto, el 4 %, representado por nueve personas, considera que el departamento de Boyacá no es atractivo a nivel internacional.

El 99 % de participantes, esto es, 236 personas, considera que el departamento de Boyacá necesita una agenda de internacionalización territorial; en cambio, el 1 % restante, representado por una persona, piensa que esta agenda de internacionalización no es necesaria.

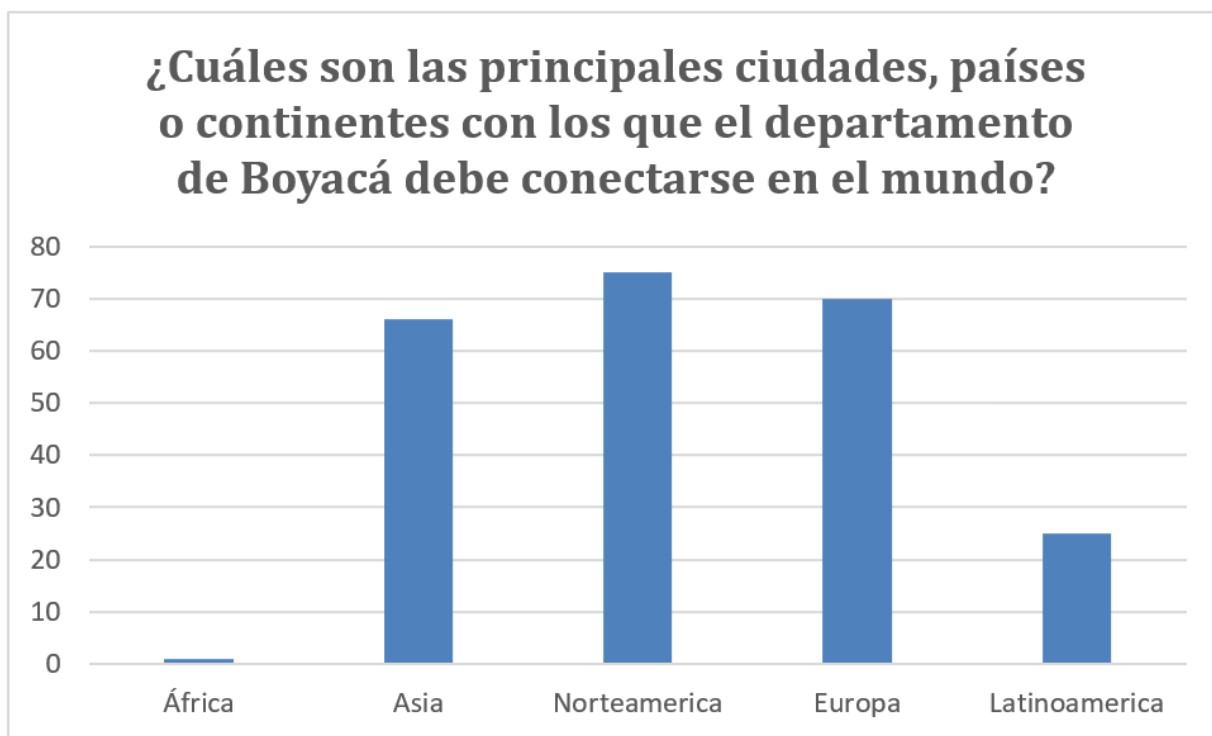
De acuerdo con lo anterior, un 36 %, es decir, 85 personas, manifiesta que sí conocen estrategias desarrolladas en el departamento de Boyacá para la internacionalización; y el 64 %, con 152 personas, manifiesta que no conocen alguna iniciativa frente a la internacionalización en el departamento. Esto significa que es mayor el desconocimiento de las estrategias que se implementan para la internacionalización del departamento, en comparación con las que dicen conocer alguna. Así, frente a las 85 respuestas afirmativas, se evidencian diferentes estrategias que abarcan, en mayor medida, los sectores agrícola, agroindustrial, cultural, turístico y artesanal. Por otro lado, las de menor conocimiento son las del sector de las TIC, minero, educativo, lechero y de construcción.

De la misma manera, según los 237 participantes, hay ciudades, países y continentes principales con los que el departamento de Boyacá debe conectarse. Al respecto, se tuvo que una persona señaló que África es un continente propicio para entablar una alianza estratégica; 66 participantes agregaron que Asia es adecuado para entablar negociaciones; 75 encuestados afirmaron que Norteamérica forma parte de los países más prósperos económicamente para entablar una alianza; 70 personas mencionaron que Europa es un continente desarrollado; y, por último, 25 encuestados plantearon que Latinoamérica posee países cercanos e idóneos para establecer alianzas económicas y sociales con el departamento boyacense.



Figura 2

*Principales ciudades, países o continentes con los que el departamento de Boyacá debe conectarse en el mundo*



Fuente: Elaboración de los autores

Asimismo, según los 237 participantes, hay algunos retos de desarrollo económico local principales para el proceso de internacionalización del departamento. En cuanto a esto, 102 personas señalaron que la competitividad y la productividad empresarial son esenciales; 62 sostuvieron que el desarrollo sostenible es importante; 60 apuntaron hacia la visualización del territorio; 64 precisaron que es necesario el fortalecimiento de la cooperación internacional; 61 seleccionaron la articulación de las entidades públicas y privadas como reto para el departamento; 70 establecieron la necesidad de la atracción de inversión extranjera. Finalmente, 119 personas seleccionaron todas las opciones anteriores como esenciales para el desarrollo del

departamento, mientras que 3 consideraron que ninguna de las opciones representa los verdaderos retos del departamento en cuanto el desarrollo local.

Figura 3.

*Principales retos de desarrollo económico local en el proceso de internacionalización del departamento*



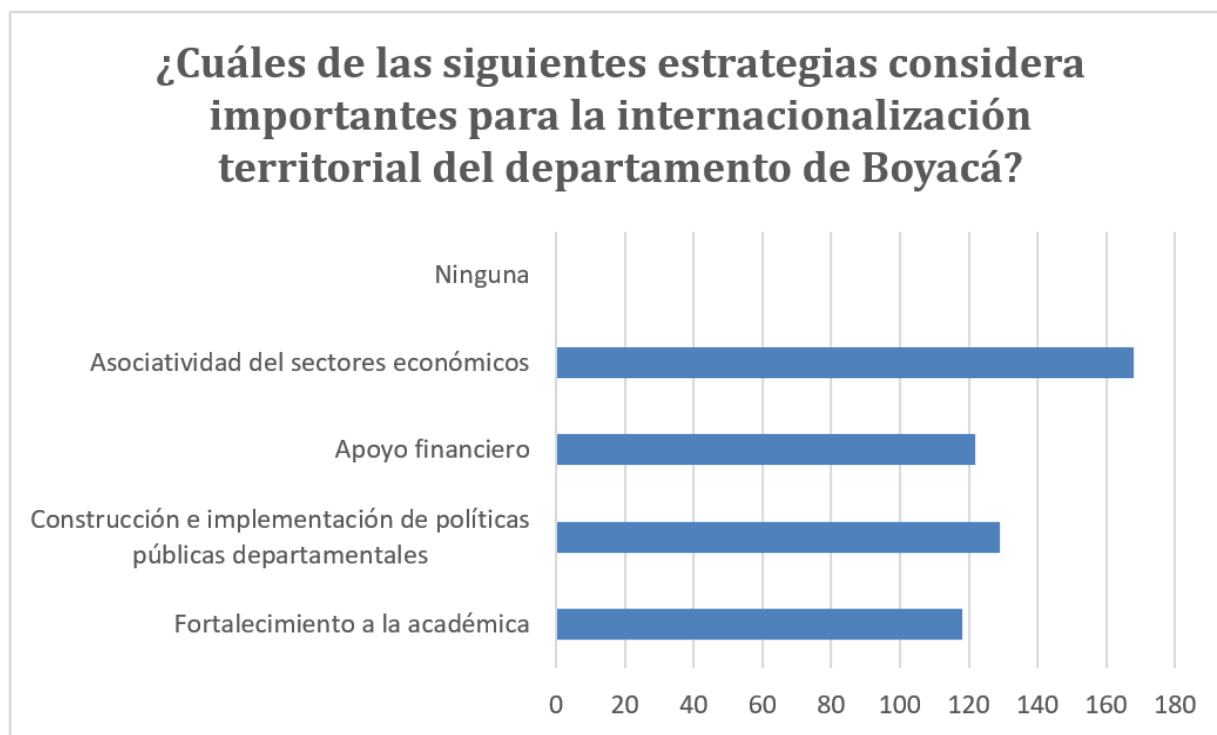
Fuente: Elaboración de los autores

En relación con las estrategias que se consideran importantes para la internacionalización territorial del departamento de Boyacá, 118 personas apoyaron que se debe fortalecer la academia; 129 apuntaron hacia la construcción y la implementación de políticas públicas departamentales; 122 manifestaron que debe fortalecerse el apoyo financiero; y 168 agregaron que debe impulsarse la asociación de los diferentes sectores económicos. De acuerdo con lo anterior, dentro de las opciones establecidas, los participantes tienen opiniones divididas, a pesar

de que la mayor parte de la comunidad cree que es esencial trabajar en la unión de los sectores económicos.

Figura 4.

*Estrategias que se consideran importantes para la internacionalización territorial del departamento de Boyacá*



Fuente: Elaboración de los autores

Con respecto a los sectores y/o subsectores económicos que deben priorizarse para el proceso de internacionalización del departamento de Boyacá, 213 participantes afirmaron que es el sector agrícola; 144 votaron por el industrial; y 148 señalaron el cultural y turístico. Otras

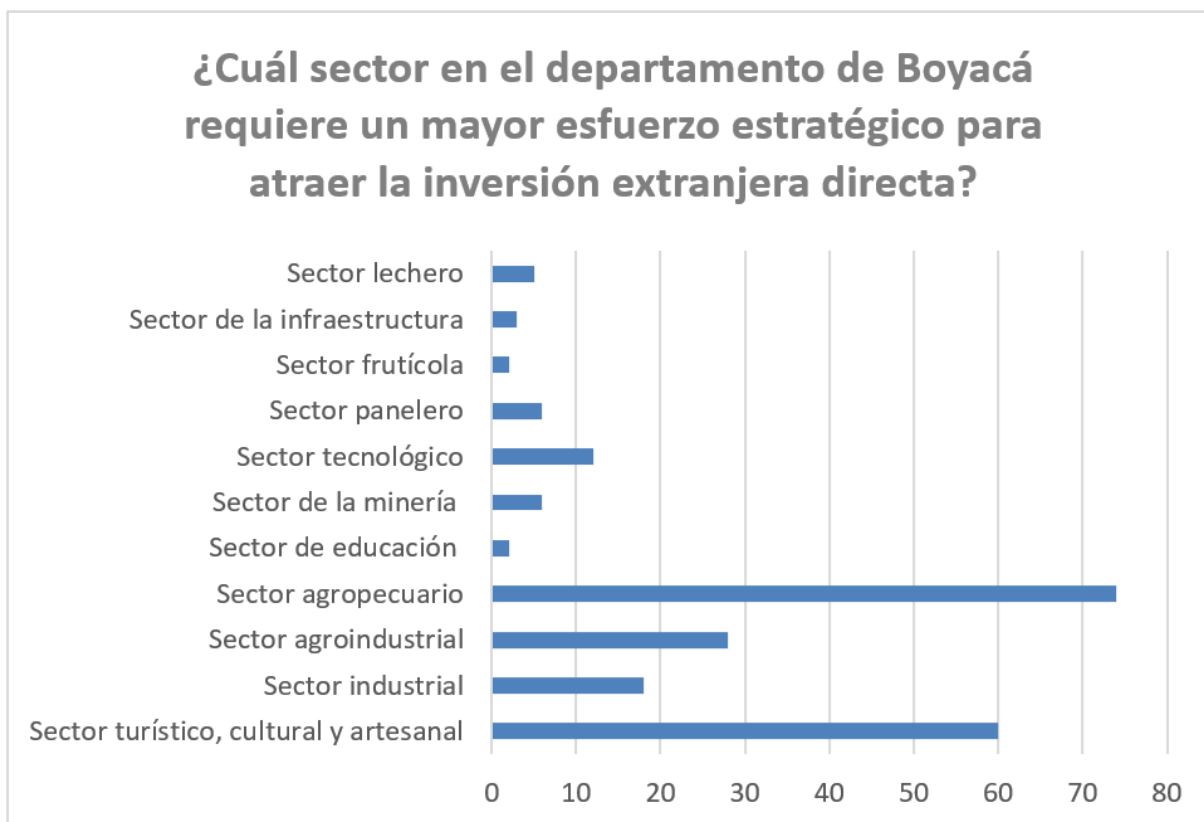
opciones con menos votos fueron el sector de las TIC, con 101 participantes; el sector pecuario, con 83; el sector comercial, con 118; el sector de la construcción, con 32; el sector de servicios educativos, con 52; y el sector de la administración pública, con 23.

En consonancia con las respuestas recolectadas, 148 participantes sostuvieron que el nivel de competitividad de las empresas de la región es óptimo para la internacionalización del departamento de Boyacá, mientras que 89 personas señalaron que este nivel no es indicado, pues hace falta mejorar los sectores económicos de la región. Aun así, la mayoría considera que se ha visto un desarrollo suficiente como para mostrarlo y aplicarlo de manera internacional. De otra parte, entre los 237 encuestados, 218 personas consideraron que sí existe un sector que requiere un mayor esfuerzo estratégico para atraer la inversión extranjera directa; y 19 personas creyeron que no hay un sector económico determinado para este propósito. De lo anterior, se puede inferir que la mayoría de las personas posee una buena percepción en cuanto al desarrollo de los sectores económicos en el departamento de Boyacá para que este pueda atraer inversión externa y pueda ser un punto de desarrollo para la región.

De acuerdo con las respuestas afirmativas del interrogante anterior, donde se pregunta si existe un sector que requiera mayor esfuerzo estratégico para atraer la inversión extranjera directa, 74 personas indicaron que el sector agropecuario debe ser impulsado; y 60 afirmaron lo mismo con respecto a los sectores turístico, cultural y artesanal. Por otro lado, 28 participantes plantearon que se necesita un mayor esfuerzo para el sector agroindustrial; 18 señalaron lo mismo en cuanto al industrial; 12 lo apuntaron en referencia al tecnológico; 6 lo afirmaron por el panelero; 6 lo dijeron con respecto al minero; y 2 indicaron que el educativo.

Figura 5.

*Sector en el departamento de Boyacá requiere un mayor esfuerzo estratégico para atraer la inversión extranjera directa*



Fuente: Elaboración de los autores

Entre los 237 participantes, 149 afirmaron que dentro de las acciones desarrolladas por el programa de internacionalización del departamento de Boyacá se han considerado las heterogeneidades y diversidad de las subregiones y provincias del departamento, es decir, se ha sentido la cobertura de estos proyectos en el territorio.

En cuanto a los instrumentos que pueden aportar al proceso de internacionalización territorial del departamento de Boyacá, 102 personas manifestaron que podrían aportar a la formulación de proyectos relacionados; 43 establecieron que pueden aportar mediante la construcción de políticas públicas; 31 señalaron que podrían aportar recursos financieros; 39 agregaron que pueden aportar a través de la producción investigativa de temáticas vinculadas; y 22 plantearon que podrían aportar con jornadas de formación y capacitación relacionadas con la internacionalización territorial del departamento de Boyacá.

Dentro de los posibles beneficios que tendrían los boyacenses con la implementación de la política pública de internacionalización del departamento, se identificó, por parte de 103 participantes, un incremento en los ingresos económicos; para 64 personas, se fortalecerían los proyectos productivos locales; según 51 participantes, se generaría una mayor atracción de capital extranjero para proyectos productivos; y, por último, 19 personas consideraron que se atraerían nuevas tecnologías para la innovación del departamento. Consecuentemente, de los 237 participantes, 199 consideraron que el departamento de Boyacá cuenta con oferta exportable, mientras que 38 personas no lo creyeron así. De esta forma, se concluye que la mayoría ve un potencial económico, cultural y social que es exportable.

En contraste, según los 199 encuestados que contestaron de forma afirmativa al anterior interrogante, 125 personas consideraron que los productos agrícolas son idóneos y apropiados dentro de la oferta exportable. Por otro lado, pero con menor apoyo, siguen los productos del turismo y la cultura, con 33 personas; los productos de artesanías cuentan con 20 votos; y los de minería y flora, con 8. Finalmente, los productos de TIC tienen dos votos; y los productos industriales y de orfebrería contaron a un solo encuestado. De acuerdo con lo anterior, se infiere

que los productos agrícolas son esenciales para aumentar la oferta exportable del departamento de Boyacá.

En ese sentido, cabe preguntarse: entre los principales aliados estratégicos, ¿se debe tener al departamento de Boyacá en materia de cooperación internacional? Al respecto, 152 personas señalaron que los organismos de cooperación y desarrollo son importantes. De la misma manera, 11 apostaron por las entidades territoriales; 47 agregaron las entidades sin ánimo de lucro; y, finalmente, 27 encuestados creen que se deben conseguir los principales aliados con las organizaciones privadas nacionales e internacionales para impulsar el departamento de Boyacá en materia de cooperación internacional.

#### **11.4 Análisis de resultados**

En los resultados no solo se tiene en cuenta la información teórica, sino los resultados de las encuestas y entrevistas que se realizaron a profesionales y diversos actores vinculados con la temática sobre la creación de un modelo de internacionalización territorial para el departamento de Boyacá, con base en los ejes de promoción para las exportaciones, la atracción de inversión y la cooperación internacional, del mismo modo se plasman los resultados objetivos de la revisión de los documentos técnicos por parte de la Dirección de Inversiones y Comercio Exterior de la Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá y de los recientes planes de desarrollo del departamento de Boyacá.

Para iniciar el análisis, es necesario contextualizar las características del departamento de Boyacá dentro de sus potencialidades económicas y comerciales. Sobre esto el director de inversiones en el departamento planteó que es importante porque, a partir de allí, se construye la identidad histórica del territorio, dado que es netamente agrícola y proporciona casi el 80 % de la canasta del país. Es un corredor industrial que se ha posicionado y ha innovado con la

construcción de buses. Laura Giordanelli, coordinadora de la oficina de comercio exterior de la cámara de comercio de Tunja, afirmó que entre las potencialidades del departamento de Boyacá se destacan los productos agroindustriales, debido a las características del territorio, que es un sector bastante potencial. Sin embargo, en Boyacá se ve la exportación de flores y todavía hace falta potencializar en el tema empresarial para hacerlo directamente.

Por otro lado, el sistema internacional tiene que afrontar la globalización, la interdependencia, la coexistencia de procesos transnacionales, la integración, la fragmentación y los actores heterogéneos, con lo que se ha creado un nuevo contexto en el que lo regional y lo local han jugado un papel protagonista, lo que los obliga a aceptar nuevos retos y desafíos. La globalización y la integración económica han cambiado el escenario internacional, con lo que se brindan nuevas oportunidades no solo para los países, sino para las ciudades y regiones.

Por su parte, Laura Giordanelli (2021), señaló que se deberían fortalecer los sectores esenciales frente a la inversión en la manufactura y el carbón en el departamento, porque, aunque las empresas ya son grandes, sería bueno atraer inversión, en tanto que esta promueve el empleo y el desarrollo territorial. Asimismo, la autora argumentó que se deben considerar las debilidades que se enfocan en el tema político, pues son bastante fuertes e influyen en el hecho de que no exista un progreso en la parte productiva, así como en el desarrollo social en el ámbito geográfico de las vías; por lo que es difícil surgir en malas condiciones. De acuerdo con Andrés Valderrama, a través de las acciones de la Cámara de Comercio de Sogamoso, hay intenciones y planes, pero en estos no se conocen en la práctica de las actividades planteadas tangiblemente, puesto que no hay un ambiente para impulsar un sector o un tejido empresarial para la internacionalización.



Por otro lado, hacen falta unos productores que logren los volúmenes y la calidad que el mercado internacional requiere; además, no hay un nivel de asociatividad que afecte la existencia del productor pequeño. Para ello, se debe generar un plan de desarrollo mejorado, por lo que la gobernación debe intervenir. En el caso de la importación de la papa precocida y congelada, esta se consigue en Boyacá, aunque no es tan buena para venderse a nivel nacional; lo anterior, dado que hasta ahora no se ha visto la tecnificación que se requiere, y ello solo puede mejorarse con la discusión sobre los temas agrícolas.

Al respecto, Mariana Palacios, integrante del CREPIB, entidad encargada de promover la expresión de la ciencia, la tecnología y la innovación con base en la apropiación indebida y la transferencia de conocimiento con el fin de mejorar la productividad y la competitividad de los sectores estratégicos de la región, señaló que se debe intentar establecer relaciones interinstitucionales con los sectores productivo, público y académico para generar sinergias; ello, a fin de implementar los proyectos de impacto regional.

Con lo anterior, se tiene que el CREPIB nació bajo una política nacional en el 2000 que se enmarcó en un plan de desarrollo en la presidencia de Andrés Pastrana, quien se centraba en el mejoramiento de la competitividad y las dinámicas en las regiones desde la ciencia, la tecnología y la innovación para la internacionalización de los territorios. El rol de CREPIB es convertirse en un puente entre la sociedad civil y las empresas para saber cómo se pueden beneficiar estas de los resultados investigativos, de acuerdo con los nuevos enfoques y formas de ver el territorio, de modo que este quede inmerso en la expectativa de las empresas.

Adicionalmente, la cámara de comercio de Tunja consideró que la internacionalización territorial está dada por las actividades que se realizan en un territorio y que se enfocan en la internacionalización, no solo en la importación, la exportación y la inversión extranjera, donde

hay transacciones monetarias con otros países. En el caso del departamento de Boyacá, este establece que la competitividad se puede mejorar con la formalización, la infraestructura empresarial y la potenciación de las conexiones viales con los diferentes municipios aledaños a Tunja.

Frente a la definición de la internacionalización del territorio, cabe manifestar que esta se aborda de manera independiente. La internacionalización tiene que ver con importación, relaciones y convenios; y, frente al territorio, abarca el tema de los lugares. Todas las instituciones que trabajan con la internacionalización hacen grandes esfuerzos para que los territorios sean reconocidos por su atractivo ambiental, cuestión que se debe focalizar sobre los recursos que benefician a las personas que quieren tener una calidad de vida mejor.

Ahora bien, se tienen algunos antecedentes de internacionalización, como el estudio denominado *Administración de los procesos de internacionalización aplicables al departamento de Boyacá*, elaborado por Castro y Carvajal (2020), donde se destaca que, en lo que a Boyacá respecta, las actividades económicas se concentran principalmente en la producción agrícola, con lo que se ha logrado un desarrollo asombroso en los campos artesanal e industrial. La dinámica del comercio internacional impulsa a los fabricantes a tecnificar sus procesos y productos, para lo cual se necesita incrementar la creación de empresas y la diversificación de sus actividades, a fin de ingresar al mercado internacional.

De igual forma, la cámara de comercio de Sogamoso mencionó que el departamento debe consolidar el impulso de un sector agroindustrial. Bajo esta cámara de comercio, hay 20 municipios cuyo principal deber es la actividad agrícola; así, se debe recordar que lo agrícola tiene un valor agregado, con el cual se busca que la transformación trascienda, dado que hay un nivel alto de informalidad que presentan el cultivador y la cadena de comercialización de los

productos. En ese sentido, puesto que existe un intermediario, el producto final llega con un precio que suele afectar al consumidor final. Esto solo debería tener lugar en el caso de los procesos productivos adicionales con un valor agregado, los cuales se encargan de convertir el producto en algo diferente.

En consecuencia, Boyacá se debe convertir en una potencia. El turismo es un sector que ha tenido un relativo asomo a la internacionalización, aunque falta mucha capacitación y un ecosistema que convierta al departamento en un lugar realmente atractivo. Por último, se tiene el tema de los servicios: así como sucede en otras regiones del país, se ha incrementado el nivel poblacional, y ello podría implicar oportunidades para emplear localmente. Esto constituiría una ventaja, dado que el costo de vida no es tan alto; así, las empresas pueden incentivarse e invertir en una sede en Boyacá, en tanto que falta un desarrollo para las empresas locales, a fin de que estas trasciendan hacia la frontera internacional.

Este proceso de internacionalización no es ajeno a la provincia de Boyacá; sin embargo, se deben tener en cuenta que las condiciones de crecimiento económico, competitividad y nivel de participación internacional son ideales para ingresar a los mercados externos. Alejandro Mejía señaló que, en el departamento de Boyacá, las acciones de competitividad se han utilizado para la creación de la zona franca: hubo inversiones de COP 20 000 millones para el aeropuerto de Paipa y COP 1000 millones para el estudio del aeropuerto de Sogamoso. Así las cosas, se debe propender por la activación del aeropuerto El Espino y crear la estrategia de Boyacá Exporta, de modo que esta aumente la oferta de exportación.

Desde el CREPIB se han implementado iniciativas de internacionalización a través de la construcción. A través de los datos de investigación, se encontró una necesidad de internacionalización de las TIC, puesto que las empresas tienen muchas restricciones, incluidos

los canales de logística, el régimen aduanero, las competencias y los requerimientos que exige la exportación: cómo llegar a puerto, lo relacionado con la DIAN y el procedimiento sin acompañamiento. Las cámaras de comercio dan charlas genéricas que motivan a las empresas para su fortalecimiento, pero no hay un acompañamiento de la mano para que estas tengan éxito en el tema de exportaciones. También existen muchas limitaciones, dado que no se cumple con los registros, es decir, estos carecen de conocimiento de la normatividad, por lo que surgen más barreras.

La inversión extranjera es un factor que promueve el crecimiento económico porque impulsa la transferencia de tecnología y conocimiento a través de tecnologías de producción, comercialización y gestión en los mercados externos, donde la competencia permite un aumento continuo de la productividad de los factores. Por otro lado, la mayor entrada de divisas permite a los países receptores de las inversiones mencionadas aliviar los desequilibrios de la balanza de pagos, con lo que aumenta la capacidad de producción económica y se genera un mayor crecimiento. En cuanto a esto, El CREPIB puntualizó que la inversión extranjera podría potenciarse desde el sector de las TIC, pues hace cinco años se realizó un estudio sobre los diferentes centros de estudio que disponían de este. Con este, se concluyó que las grandes potencias apetecen profesionales en las TIC, debido a que son esenciales en los procesos de desarrollo, por lo cual se requieren una modernización y una actualización.

De la misma manera, Laura Giordanelli (2021), a partir de su rol en la Oficina de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Tunja, señaló que se han implementado iniciativas en Boyacá con respecto al tema de las exportaciones de productos no mineros energéticos. Asimismo, en la Cámara de Comercio de Tunja se han realizado proyectos desde el 2011; ello, con un convenio con Procolombia que promueve la exportación y el turismo del país.

En estas, se brinda capacitación y asesoría, y se invita a visitar ferias internacionales. Igualmente, hay información para prepararse antes de exportar, a través del ejemplo de diferentes empresas; y en lo que concierne a la inversión de marca o el marketing territorial, hasta hace muy poco se habían impulsado convenios con la gobernación y la alcaldía.

Por estas razones, los países en desarrollo compiten por los recursos, debido a que las entradas de capital aportado por las empresas multinacionales han permitido mejorar el abanico de opciones económicas estructurales. En ese orden de ideas, la posesión de recursos naturales, los grandes mercados y los pocos trámites para ingresar a estos mercados hacen que sea atractivo para los inversionistas importar capitales. En el caso de Colombia, la inversión extranjera se utiliza como un mecanismo ideal para obtener más capitales y entradas de divisas para mejorar los déficits externos a través del proceso de internacionalización.

De acuerdo con la Dirección de Inversiones y Comercio de la Gobernación de Boyacá, uno de los mecanismos para incentivar la internacionalización es trabajar primero para convertir a Boyacá en un departamento atractivo para la inversión, pues no se puede competir con otras ciudades si hay factores faltantes para la inversión. En el 2017, se pensó en la competitividad en las rutas aéreas, con lo que se muchos productos que han de ser impulsados por parte del Gobierno y por recuperaron las siete pistas áreas de Boyacá y la zona franca, porque se necesitaba la infraestructura logística. Ante esto, Andrés Valderrama argumentó que se requiere de inversión extranjera en los sectores agrícola, agroindustrial y de servicios, dado que el departamento puede ser atractivo como un lugar de empresas internacionales. El sector de turismo no es tan viable, pero el agrícola y el de manufactura sí lo son; esto es posible si se piensa en grande. En cuanto a la proyección, y dado que las condiciones ambientales son buenas, se pueden producir gestores que busquen la inversión.

Por su parte, Reina afirmó que el departamento de Boyacá se plantea como propósito desarrollar capacidades y crear condiciones para mejorar la competitividad a través de la conectividad y la sostenibilidad. La investigación es una de las principales variables en la innovación y la dinámica empresarial, porque ayuda a formular nuevas estrategias y a promover el desarrollo de los procesos y el desempeño. Finalmente, se cree que las políticas regionales deben trabajar más para abordar la infraestructura, el medio ambiente, la salud y todos aquellos factores que resultan imprescindibles para mejorar no solo la competitividad, sino los indicadores económicos y sociales.

Según el Mariana Palacios (2021), una de las fortalezas en la internacionalización de Boyacá es que este departamento es rico en materias primas; sin embargo, hace falta apoyo para conseguir una calidad óptima. Aun así, se pueden obtener buenos productos desde la investigación, pero no existe un liderazgo de procesos para estos. Entre las ventajas, cabe resaltar que el territorio tiene riqueza, la cual contribuye con la producción; no obstante, Boyacá se caracteriza por una producción muy limitada. Por todas estas razones, se debe contar con una buena producción, a fin de aprovechar las potencialidades.

El índice de progreso en la competitividad debe promover un mejor desempeño económico mientras se reducen las tasas de pobreza. Con este fin, uno de los aspectos clave por mejorar es la empleabilidad, que ha de permitir que el capital humano alcance resultados sobresalientes dentro del país. Por otro lado, Zazo et al. establecieron que las condiciones nacionales inciden en la ventaja competitiva de la empresa en el sector internacional, que se integra en su modelo nacional de diamantes con base en cuatro variables: la dotación y las condiciones de los factores productivos del país; la estrategia; la estructura y la competencia

entre empresas nacionales. Por ejemplo, aspectos como la calidad y la innovación, así como el reconocimiento del territorio, son objeto de este análisis.

De acuerdo con Alejandro Mejía (2021), se han implementado proyectos para la Dirección de Inversión y Comercio Exterior, los cuales han surgido con el programa “Boyacá exporta” para la internacionalización del departamento. En estos, se tratan tres temas: el comercio, la inversión y la cooperación. Así, se ofrece una oferta exportable real a través del diálogo con el inversionista con respecto a cómo favorecer este sector a través de la reducción de impuestos, costos en terreno y demás. A su vez, el papel de la educación es de los más importantes, en tanto que esta se construye desde la base de los estudiantes, con ideas renovadas, puesto que ellos piensan de una forma diferente a como se hace en el sector empresarial; ello permite un desarrollo colectivo a través de la cercanía con la universidad. Sobre esto último, Laura Giordanelli (2021), consideró que el rol del sector educativo debe ser netamente de investigación: si las universidades realizaran investigaciones desde la necesidad empresarial, el desarrollo sería más amplio en entidades como la Cámara de Comercio y la gobernación, las cuales no tendrían que recoger esa información, porque se establecería una sinergia desde del ámbito de la investigación.

Por otro lado, existen diferentes factores intangibles, como las capacidades técnicas, que también se consideran una base del desarrollo empresarial. El modelo competitivo y el mercado receptor parecen ser los motivos de la decisión de internacionalizarse a través de la inversión directa. En determinados países o regiones, se observa la economía local de determinadas empresas; esta es una tarea básica que las autoridades deben completar para promover facilidades para atraer a otros, no solo apoyo institucional o altas barreras arancelarias a la exportación.

En cuanto a esto, Andrés Valderrama (2021), señaló que el rol del sector educativo en el proceso de internacionalización se debe enfocar en dos líneas: que se formen empresarios y no empleados, para que haya una visión global; y que no se produzcan productos solo en Boyacá. Todos los comerciantes suelen tener un objetivo en el mercado local, como Sogamoso y sus alrededores, pero ya se ha considerado que puede existir una mejor influencia a nivel global. Por tanto, se deben distribuir los bienes de consumo de una manera general, dado que no se trata de una competencia local, sino nacional y global en diversos campos.

Por último, Mariana Palacios (2021), estableció que el sector educativo posee un rol de renovación para su posible actualización; esto, a fin de tomar una perspectiva macro e internacional, con el propósito de saber qué se requiere para enfocarse en una educación específica. Lo anterior se debe a que los programas se vuelven obsoletos por la capacidad de negociar, y el marketing es muy importante para que los estudiantes valoren los aspectos ligados al territorio. En eso, hay una responsabilidad de parte de los profesores, quienes trabajan acorde a los insumos que se proporcionan, para despertar la inquietud, el cambio y el aprovechamiento de las capacidades, y para proponer algo nuevo; es decir, se aporta, no solamente se critica.

Ahora bien, el proceso de internacionalización implica la producción de capacidades institucionales claras que permitan a la ciudadanía comprender con claridad la visión de futuro del territorio, factor que incide en el proceso de internacionalización. La buena gestión por parte de los diferentes actores territoriales se configura como un pilar importante para la promoción del desarrollo territorial. Jiménez (2015) plantea que esta gestión debe basarse en un enfoque integral de la estrategia de desarrollo, es decir, debe incluir la coordinación y la integración coherentes con el fin último del desarrollo local. Igualmente, el mercado local considera comprar a nivel global, puesto que, a través del comercio digital, se pueden solicitar los productos por



medio de otras plataformas. En ese sentido, la competencia es nacional y global, y hay que tener eso en cuenta como un aprendizaje con el que se debe romper para que el comercio no quede estancado.

Dentro de los actores más relevantes en la implementación de la internacionalización, se tienen la Gobernación de Boyacá; la Dirección de Inversión y Comercio Exterior; y las agencias de promoción de inversión (APRIS), que son del sector privado, pero en Boyacá estas pertenecen a la gobernación. Esto ha de tener un impacto positivo en general, pero el impacto real lo sienten los inversionistas a través del acompañamiento y la política desarrollada desde la institucionalidad, la cual beneficia al sector académico general, como lo afirmó Alejandro Mejía.

En cuanto a Laura Giordanelli (2021), esta consideró que los actores institucionales más relevantes de la internacionalización son la gobernación, ente territorial más importante de Boyacá, el cual abarca 123 municipios y cuenta con los recursos para promocionar avances de vías, mejoramientos productivos, entre otros; las alcaldías; el Invima, que aunque no exista institucionalmente, podría tener un papel fundamental; la Cámara de Comercio de Tunja, para la formalización empresarial; y Bancoldex, para la financiación de las empresas.

Por otro lado, Andrés Valderrama (2021), afirmó que los actores institucionales más relevantes son la gobernación, pues esta impacta la cadena de mando a nivel administrativo, y la Cámara de Comercio. En el caso de Sogamoso, no hay muchos recursos; se han hecho sondeos sobre si la gente tiene un perfil exportador para hacer algo sobre la internacionalización, pero solo 26 personas se inscribieron. Con esto se comprueba que no hay un ambiente para pensar en internacionalización, dado que parece que el pensamiento es a corto plazo. Entonces, si existe una convocatoria referente al potencial de las empresas y solo algunas se presentan, se entiende que hay que centrarse en ciertos sectores para dar más determinación a la agroindustria a través

de una capacitación sobre cómo multiplicar la capacidad de producción. En suma, se debe pensar en la cantidad y la calidad.

Entre otras cosas, Mariana Palacios (2021), también consideró que los actores institucionales más importantes se encuentran a la cabeza de la gobernación, el cual se prioriza como un ente territorial que influye en muchas instituciones que pueden contribuir con esfuerzos pequeños. Por ello, el impacto no se visibiliza, en tanto que no se aprovechan estas políticas por la falta de visión del territorio y el rechazo de la colectividad.

Por otro lado, los nuevos desafíos que trae la globalización a los territorios deben ajustarse a nivel interno, a partir del orden territorial, la organización estatal y la titularidad de las funciones y los poderes públicos: en definitiva, se requiere un mayor grado de reconocimiento. Alejandro Mejía señaló que, dentro de los retos que tiene que enfrentar el departamento en cuanto a la cooperación internacional, hay un tabú en las regiones de Colombia; por ello, es difícil que un empresario pueda hacer un esfuerzo para posicionar los productos en los mercados internacionales, y este es un reto que se asume con la claridad de la potencialidad del departamento. La idea es demostrarles a los empresarios que sí se puede superar los retos importantes con cifras y hechos; esto funciona como una estrategia para que Boyacá se muestre ante el mundo y reciba inversionistas de multinacionales y grandes empresas.

Además, se deben fortalecer otros aspectos: potenciar los sectores de agroindustria, metalmecánica, medio ambiente y turismo; y centrarse en los puntos débiles de la internacionalización, pues hay líderes en Bogotá y Medellín que guían el tema comercial, lo que no se ve en Boyacá, donde no se cuenta con una estrategia o una política pública. Así, los recursos que se deben priorizar son la voluntad política para enfocarse desde la gobernación y la aprobación de las políticas públicas a través de la información que ya está disponible.

En lo que concierne a Andrés Valderrama (2021), este enfatizó en que postular una buena política pública podría tener un impacto importante si se habla de Boyacá. Con respecto a la exportación, esta ha decrecido durante los últimos tres años; entonces, se necesita exportar con más frecuencia. Igualmente, hay que producir en el sector agrícola para alcanzar la transformación desde la gestión comercial, la cual debe hacerse desde la gobernación, con el objetivo de producir frutas exóticas y otros elementos, en cantidad y con calidad.

Cabe resaltar lo planteado por Mariana Palacios (2021), quien señaló que existen muy pocos incentivos de las entidades públicas, por lo que no es posible proyectar mucho en los programas o convocatorias; e, igualmente, no hay una directriz clara y consecuente con el territorio. Es importante tener esto en cuenta, a fin de poner metas de exportación con los acuerdos comerciales. Una política pública real se debe construir con todos los sectores, en todo el territorio, en las 13 provincias vinculadas, porque cada segmento tiene unos atributos. Desde ese punto de vista, hay que contextualizar la política de manera integral y proyectar el futuro de la internacionalización en Boyacá. A partir de esto, la política pública puede ser elaborada; en esta se debe incluir todo, debido a que, si no se interioriza y publica, queda como un documento más.

Finalmente, se realizó una revisión de los planes de desarrollo del departamento de Boyacá en los periodos 2012-2015, 2016-2019 y 2020-2023, documentos e informes técnicos, con el objetivo de conocer las apuestas territoriales de internacionalización que se han desarrollado en el departamento y con base en los ejes de promoción de las exportaciones, la atracción de inversión y la cooperación internacional y las cuales se vinculan al análisis de los resultados de las entrevistas y de las encuestas de la presente investigación

### 11.4.1 Promoción a las exportaciones

En el periodo 2012-2015, el eje del cual parten las estrategias desarrolladas en términos de promoción a las exportaciones se basaba en generar una economía que diera un valor agregado para potencializar la riqueza. Con el desarrollo de este eje, se buscó fortalecer la economía del departamento, con la finalidad de incrementar su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Asimismo, los programas estratégicos se plantearon para tener un escenario propicio e impulsar la internacionalización del territorio; estos se enfocaron en la promoción y el fortalecimiento de la agroindustria y los encadenamientos productivos, la asociatividad y el fomento de la actividad empresarial.

Así, para tener un Boyacá competitivo ante el mundo, se buscó fortalecer los “sectores de clase mundial” mediante el desarrollo de estrategias que pudieran permitir el ingreso a mercados internacionales. Para la consecución de estas estrategias, el departamento apoyó el avance en investigación, innovación y aplicación de tecnologías de punta; y la capacitación de alto nivel en áreas que generaran mayor productividad en condiciones de sostenibilidad.

Con respecto a la agroindustria y los encadenamientos productivos, se pretendió fortalecer las cadenas productivas mediante procesos de transformación que permitieran incrementar la productividad y dinamizaran el desarrollo del sector agropecuario como principal sector de promoción internacional, con la finalidad de lograr un tejido empresarial boyacense con empresas dinámicas y de alto impacto que generaran una mayor utilidad operativa y un mayor número de empleos por empresa y que fueran sostenibles y competitivas. Dado lo anterior, se enfatizó en consolidar la asociatividad y la empresarización mediante la implementación de planes de capacitación, de tal manera que se identificaran los productos característicos de cada

región mediante la realización de estudios de mercado para el posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

Igualmente, para promocionar las exportaciones, se planteó el posicionamiento de productos con imagen corporativa según las exigencias de los mercados, mediante el desarrollo del reconocimiento de marca con denominación de sellos de origen (marketing territorial), que tenía como propósito impulsar y facilitar la promoción y el posicionamiento de bienes, servicios, elementos de identidad y potencial regional del departamento para la consolidación de los procesos de desarrollo local. Esto, mediante estrategias de apropiación, gestión y potencialización de las denominaciones de origen y marcas colectivas existentes, en beneficio de las comunidades empresariales involucradas, siempre apoyadas en el acceso a créditos e incentivos mediante el acompañamiento de las instituciones crediticias.

En cuanto al programa estratégico de turismo de clase mundial, se pretendió consolidar al departamento como uno de los destinos turísticos de talla mundial por medio del desarrollo de los siete proyectos, denominados maravillas de Boyacá (lago de Tota, sierra nevada del Cocuy, occidente, pie de monte llanero, Paipa, Villa de Leyva y Tunja). De esta forma, Boyacá llegó a ser el quinto destino más importante del país. A su vez, se consiguió crear una marca región que identificara, proyectara y posicionara al departamento a través de campañas turísticas promocionales en forma continua y permanente de impacto nacional e internacional.

Adicionalmente, el programa estratégico denominado “De Boyacá para el mundo” tuvo como propósito integrar, preparar y fortalecer a las mipymes para acceder a mercados internacionales a través de la participación en eventos de intercambio, actividades comerciales y espacios de interlocución con actores estratégicos, de manera que estos incentivaran el crecimiento económico del departamento. A su vez, la promoción de las exportaciones se

sustentó en la participación de ferias y actividades comerciales: ruedas de negocio, compras públicas, macroruedas y misiones comerciales que contribuyeron al intercambio comercial como estrategias para fomentar el acceso a nuevos mercados nacionales y extranjeros.

El Plan de Desarrollo 2016-2019 “Creemos en Boyacá” propuso desarrollar estudios sobre la oferta y la demanda de la producción agropecuaria del departamento, teniendo en cuenta el programa “Creemos en una tierra que comercializa sus productos agropecuarios”, el cual propendió por establecer una estrategia integral de comercialización de productos agropecuarios.

De la misma forma, el subprograma “Productos potencialmente promisorios para el mercado internacional” promovió las exportaciones al hacer énfasis en las especies agrícolas altoandinas y de interés nutricional; y el Plan de Desarrollo 2016-2019, Gobernación de Boyaca, (2016) planteó la necesidad de apoyar la asociatividad mediante la certificación de calidad de los productos boyacenses: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), Comercio Justo, Global Gap y Orgánicos, entre otros.

Por consiguiente, para la promoción de las exportaciones durante este periodo de Gobierno, se planteó bajo el programa “Creemos en nuestros productos”, con el que se proyectó un plan de comercialización desde la gestión de mercados hasta la distribución física, el cual abarcó la cadena logística, en busca de mejores oportunidades para los productos boyacenses a nivel regional, nacional e internacional. Las actividades en específico se estructuraron mediante el proceso de internacionalización de bienes y servicios, a través de la inteligencia de mercados; el diagnóstico de productos priorizados con base en la agenda exportadora de Boyacá; y la asesoría sobre las nuevas estrategias de comercialización, financiación y participación en macroruedas y eventos de exportación. Consecuentemente, se buscó fortalecer la institucionalidad en términos de herramientas para facilitar el comercio exterior mediante

iniciativas que integraran las agencias de carga, zonas logísticas y comercializadoras internacionales.

En el contexto actual, el plan de desarrollo Departamental Boyacá Avanza 2020 -2023, Gobernación de Boyacá (2020) enfatiza en la necesidad de repensar las estrategias de desarrollo económico que conlleven a una transición hacia un desarrollo más sostenible, a través de la potencialización de las capacidades productivas locales y la integración regional. El plan de desarrollo se enfoca en potenciar los sectores productivos y el suministro de bienes y servicios para el fortalecimiento del comercio, con el fin de enfrentar las vulnerabilidades socioeconómicas, consecuencia de la pandemia del COVID-19 en el departamento. Asimismo, a partir de la estrategia de transformación productiva con equidad y de desarrollo desde el interior, se pretende construir un soporte que propenda por un desarrollo y un crecimiento económico inclusivo, transversal entre los sectores de producción, y que potencie las capacidades, dinamice el ingreso económico y genere empleo productivo digno.

A través del proyecto “Boyacá avanza hacia la productividad agropecuaria”, y con base en el subprograma de fortalecimiento agroempresarial y comercial, el Gobierno busca promocionar las exportaciones por medio del fortalecimiento de las organizaciones, con el fin de generar nuevas oportunidades de comercialización a nivel local, regional e internacional a través de actividades como la asociatividad, la inclusión de procesos que generen valor agregado y al apoyo de asesoría para las asociaciones en términos de procesos de certificaciones comerciales, eventos comerciales con enfoque internacional y establecimiento de alianzas comerciales internacionales.

Por otra parte, en el escenario actual se promocionan las exportaciones por medio del componente turístico bajo el programa “Boyacá es para vivirla”, donde se enfatiza en la

necesidad de dar a conocer las potencialidades con las que cuenta el departamento; para ello, se cuenta con una promoción estratégica y especializada a gran escala y en alianza con el sector privado. El desarrollo de este programa se fundamenta en actividades como la participación en ferias y eventos de turismo regionales, suprarregionales nacionales e internacionales.

Con respecto a la promoción del turismo como sector potencial en la oferta exportable, el departamento de Boyacá desarrolla una estrategia de planificación para la conformación de cadenas de valor regionales y el aprovechamiento del potencial turístico local y regional en el departamento. A su vez, se llevan a cabo campañas y ferias para facilitar el posicionamiento de Boyacá como destino internacional.

La economía del departamento de Boyacá está basada fundamentalmente en sectores productivos tradicionales: el agropecuario, la agroindustria, el metalmecánico, el minero, el turismo y los servicios. Este se caracteriza, entre otros aspectos, por un limitado acceso a zonas de consumo y mercados nacionales y de exportación; las deficiencias en infraestructura productiva y redes de comunicación vial y aérea; la falta de estímulos fiscales y administrativos para invertir; la inestabilidad en los precios; las brechas entre la oferta educativa y las necesidades de formación dirigida a los sectores productivos; el débil fomento del emprendimiento; el bajo fomento de la asociatividad; y la alta migración rural hacia centros urbanos, principalmente de población en edad productiva.

Por lo anterior, las gestiones realizadas desde las diferentes sectoriales han permitido el fortalecimiento de las cadenas productivas de aquellos productos del departamento que gozan de un alto reconocimiento por su calidad y sus características diferenciadoras. En este sentido, se adelantan acciones para mejorar la producción y la calidad de algunos: bocadillo, queso paipa, cafés especiales, gastronomía, cacao, frutos exóticos, vinos, trucha, artesanías con denominación



de origen y muebles rústicos. Igualmente, se implementan tecnologías y buenas prácticas a fin de incentivar la agregación de valor y la diversificación del producto y las estrategias de promoción y gestión comercial que podrían contribuir a profundizar la fidelización del mercado por estos productos. Gobernación de Boyacá (2016)

Del mismo modo, se cuenta con el programa “Boyacá exporta”, diseñado como estrategia de internacionalización para los sectores productivos con gran potencial: la producción agrícola, la agroindustria, el metalmecánico, el turismo, el medioambiente y la industria 4.0, presentes en el departamento. Esta estrategia se centra en el trabajo de dos frentes: el fortalecimiento del empresario en temas de calidad, cantidad y capacidad de producción; y la consecución de mercados internacionales según la demanda de producto, a fin de hacer un acompañamiento real en el complejo camino que tiene que recorrer un empresario que desea internacionalizar su producto. Para el cumplimiento de dicha estrategia se ha creado un espacio virtual ([www.exporta.boyaca.gov.co](http://www.exporta.boyaca.gov.co)), el cual pretende promocionar el perfil exportador y, a su vez, promocionar los proyectos que sean susceptibles de atracción de inversión.

El sector empresarial es el más satisfecho con la puesta en marcha del anterior programa, dado que se evidencia que los resultados obtenidos han sido por un constante acompañamiento al empresario. Este empieza desde las plantas de producción o los cultivos hasta los puertos y aeropuertos; pasa por ferias nacionales e internacionales y ruedas de negocio; y busca constantemente las mejores condiciones para los productores. Actualmente, el diagnóstico de empresarios que forman parte de este programa son alrededor de 30 propuestas de valor, incluidas Cerenza Flowers, Café Manta Real, Café San Nicolás, Café de la Montaña, Muwad, Alvida, Nova Campo, Clever Leaves, Be Berries de Colombia, AGA y Tractec. Por otro lado, este programa pretende desarrollar sus estrategias por medio de subprogramas como

“Conversando con Boyacá exporta”, donde la puesta en marcha es desarrollar una serie de conversatorios virtuales, de tal manera que la comunidad en el departamento de Boyacá pueda identificar, experimentar y reconocer la potencialidad de los diferentes productos ofertados.

La gestión gubernamental ha estado enfocada en la realización de reuniones virtuales para realizar convocatorias a supermercados regionales de las principales ciudades del departamento: Tunja, Duitama, Paipa, Sogamoso, Chiquinquirá, Puerto Boyacá, etc.; ello, con el fin de desarrollar la oferta y la demanda bajo la estrategia de promoción de exportaciones con la marca regional “Soy Boyacá”. Así, para impulsar la promoción de las exportaciones, la oficina de dirección y comercio desarrolla un programa específico para la producción de cafés especiales en el departamento; Este programa tiene por objetivo acompañar mediante el asesoramiento a los productores de café boyacense en sus procesos de producción, certificación, distribución y comercialización.

Además de lo anterior, se destaca el accionar del departamento de Boyacá por parte de la Federación de Cafeteros, la cual resalta dos ejes fundamentales: el económico y el ambiental. con esto, el programa busca motivar a los caficultores del departamento para que implementen en sus fincas las buenas prácticas agrícolas y de manufactura, con lo que puedan agregar valor y conseguir la certificación o verificación. Este programa también promueve aquellas prácticas tecnológicas que permiten la adaptación y la mitigación del cambio climático. Para la consecución de estas estrategias en el departamento de Boyacá, se trabaja sobre dos programas de café especial, distribuidos de la siguiente manera:

1. Verificación 4C: tiene por objetivo lograr que, con el tiempo, todos los productores de café y, por tanto, toda la producción, lleguen a un nivel base de sostenibilidad social, económica y ambiental. En el departamento existe la Unidad 4C, conformada por las

provincias de Lengupá y municipios como Berbeo, Campohermoso, Miraflores, Páez, Rondón, San Eduardo y Zetaquirá. En la provincia de Occidente, se tienen los municipios de Briceño, Coper, Maripi, Muzo, Pauna, Quipama y San Pablo de Borbur. En la provincia de Ricarte, los municipios de Chitaraque, Moniquirá, San José de Pare y Togüi. Finalmente, en la provincia de Valle de Tenza, están los municipios de Almeida, Chinavita, Garagoa, entre otros.

2. Certificación Rainforest Alliance: tiene por objetivo el fomento de la sostenibilidad socioambiental de las actividades agrícolas mediante el desarrollo de estándares, para que las fincas cumplan con estos. La red de agricultores sostenibles provee los servicios de certificación a los productores y empresas agrícolas en su país, y aporta los conocimientos y experiencia para el desarrollo de los estándares de producción sostenible. Actualmente el Grupo Rainforest Alliance del departamento se encuentra en siete municipios: Berbeo, Miraflores, Moniquirá, San Eduardo, San José de Pare, Santana y Togüi.

Aunado a lo anterior, se realizó el lanzamiento de la página [www.boyacaescafe.com.co](http://www.boyacaescafe.com.co), la cual busca reunir a cafeteros boyacenses en un mismo escenario y posicionarse como un exitoso canal de venta internacional mediante la estrategia de “Boyacá, el nuevo sabor de Colombia”, la cual es una iniciativa liderada desde la Secretaría de Desarrollo Empresarial y una apuesta exitosa de la Dirección de Inversión y Comercio Exterior. Actualmente, se está gestionando el primer encuentro de empresarios potenciales en exportación de cafés especiales en Boyacá, que buscan insertarse en los principales mercados internacionales, donde el departamento pretende hacer presencia. Entre estos, se encuentra el mercado estadounidense, dado que este cuenta con cerca de 30 millones de latinos, con los que

se comparten gustos alimenticios y gastronómicos de los cuales Boyacá es productor.

Adicionalmente, se trabaja en la búsqueda de empresarios e inversionistas americanos en temas de desarrollo de infraestructura y agroindustria.

Por otro lado, se busca acceder al mercado europeo, dado que los ejercicios de exportación que se han realizado han dado buenos resultados. Varios países han aumentado sus índices de consumo de productos provenientes del departamento en cuestión: el café, el cacao, la quinua, la panela y las mieles; sin embargo, es necesario aumentar la presencia en dichos mercados para encontrar un aliado estratégico que ayude a dar a conocer la oferta exportable y la demanda de inversión del departamento de Boyacá.

Del mismo modo se busca acceder al mercado asiático, puesto que estos países tienen un especial interés por los productos latinos. Así se concluyó en la macrorrueda de negocios de la alianza del pacífico, donde se mostraron los principales productos en exportación, con lo que se evidenció un especial interés en productos de consumo masivo: café, panela, mieles, chocolatería, etc. Finalmente, se han dado algunos acercamientos a través de la búsqueda de inversionistas para el sector aeronáutico, portuario y de desarrollo de tecnología.

#### **11.4.2 Atracción de inversión**

Entre los años 2012 y 2015, la estrategia del departamento de Boyacá se basó en el eje de la economía que da valor agregado para potencializar la riqueza; en este, se incluyeron los programas estratégicos fundamentados en la atracción de inversión, como “El campo capitalizando recursos: comercio y financiamiento a través de las diferentes fuentes”. Con esto, se gestionaron proyectos de cofinanciamiento del nivel nacional y cooperación internacional mediante la participación en convocatorias públicas (oportunidades rurales, alianzas productivas,

piscicultura, jóvenes rurales, mujer rural, entre otros). Lo anterior pretendió aumentar la inversión y la productividad del sector mediante la captación de recursos provenientes de los diferentes programas y fondos de orden nacional e internacional.

En consecuencia, el objetivo en términos de atracción de inversión se enfocó en dar lugar a estrategias que permitieran el fomento del sector a los inversionistas, el posicionamiento del departamento en el sector, el control de la inversión y el pago de las regalías. En el programa “Creemos en Boyacá” y el subprograma “Atracción de inversión”, se planteó la gestión de la atracción de inversión a través del estímulo al establecimiento de nuevas empresas en el departamento, las cuales ofrecen posibilidades reales de empleo a la población y dinamizan el sector productivo y la economía regional, con lo que se proporcionan oportunidades a los profesionales boyacenses. Con ello, se realizaron actividades a partir del reconocimiento del departamento de Boyacá.

Al mismo tiempo, en el subprograma “Participación en eventos comerciales” –el cual incluía las ferias, macroruedas y ruedas de negocios, y misiones comerciales y exploratorias–, se pretendió promover los espacios de relacionamiento comercial a nivel regional, nacional e internacional. Así, bajo el programa “Boyacá avanza”, y teniendo en cuenta la línea estratégica de reactivación económica y generación de ingresos a través de oportunidades para el desarrollo económico territorial, se especificó que el aprovechamiento de las potencialidades del departamento se da a través de la atracción de inversión y la articulación del ecosistema para el mejoramiento de las condiciones competitivas, el trabajo decente y la promoción del territorio. Específicamente, la atracción de inversión en el departamento está enfocada en crear un buen clima para los negocios e incentivar a que empresas de diferentes sectores económicos generen inversión e instalen sus operaciones en el territorio.

Las competencias territoriales y el establecimiento de alianzas para el desarrollo de la atracción de inversión en el departamento se atienden desde la asistencia técnica; la cualificación de los actores; la ejecución de actividades consistentes en eventos, como ruedas de negocios, misiones comerciales, ferias, exposiciones, *show rooms* locales de carácter nacional y encuentros internacionales de comercio; y la cooperación y la inversión para Boyacá en torno a la oferta turística y los sectores estratégicos para la inversión a nivel regional, nacional e internacional que permiten incentivar la internacionalización del departamento. Gobernación de Boyacá (2020)

De otra parte, la estrategia de atracción de inversión desarrollada en Boyacá se fundamenta en la internacionalización a partir de su identidad, sus fortalezas y sus potencialidades; por ello, se resaltan la fertilidad del suelo, los pisos térmicos, la ubicación geográfica, los paisajes, la conexión vial, entre otros aspectos. En ese sentido, existe una relación con la estrategia de internacionalización de Procolombia, el Ministerio de Comercio y las agencias de inversión a nivel mundial; de esa forma, se entiende que el enfoque está en cautivar a los inversionistas extranjeros desde una perspectiva más productiva y competitiva, con lo que se genera un mayor interés en la internacionalización. Por último, se puede afirmar que estas inversiones son importantes para el desarrollo regional, dado que a través de ellas se estimulan la innovación y la competitividad, el aumento de las exportaciones, la generación de empleo directo e indirecto, y la transferencia de la tecnología y el conocimiento; todo esto resulta en una transformación productiva de la región.

El estudio de esta estrategia de atracción de inversión parte de la priorización de los cinco sectores potenciales en el departamento: el sector metalmecánico, el sector agroindustrial, el sector turístico, la industria 4.0 o de tecnología y el sector ambiental. Para tal fin, se desarrolla una articulación con entidades y aliados del orden nacional: las cámaras de comercio de Tunja

Duitama y Sogamoso, las universidades con programas de internacionalización, el SENA, la agencia de desarrollo local, las alcaldías, etc. Con esto, se busca la atracción de inversión en las zonas industriales, dado que Boyacá posee una gran acogida industrial y cuenta con parques industriales en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso, donde agrupa importantes empresas reconocidas a nivel nacional e internacional y varios sectores productivos. Cabe resaltar que estas zonas forman parte de uno de los corredores industriales más importantes del país.

Por lo anterior, en la actualidad se adelanta un proyecto de megainversión donde se pretende establecer una zona franca permanente en el departamento, la cual va a contribuir al crecimiento y al desarrollo económico del territorio, la generación de empleo, el aumento de la calidad de vida, el fortalecimiento del tejido empresarial, la potencialización del proceso exportador de los empresarios, y las exenciones tributarias y aduaneras. En la página [www.exporta.boyaca.gov.co](http://www.exporta.boyaca.gov.co) se encuentra el espacio designado para conocer las oportunidades de atracción de inversión en el departamento de Boyacá, teniendo en cuenta los diferentes sectores económicos susceptibles.

Entre otros aspectos, hay algunas empresas extranjeras que se encuentran actualmente en el departamento; estas son reconocidas por su posicionamiento de la marca en el mercado: Clever Leaver, Bavaria, Dentix, Teleperformance, Postobón, Campo Real, Coca Cola, Holcim, Novacampo y Refeel. Para acercar a los empresarios boyacenses al mercado internacional, se está desarrollando la misión comercial más importante en los últimos años con la participación en ExpoDubai, donde Boyacá ha de estar presente para ofertar su portafolio de productos con calidad inigualable. De la misma forma, se pretende estrechar la relación comercial bilateral entre Emiratos Árabes Unidos y Colombia.

En cuanto a la conectividad aérea, se inició un proceso en aras de recuperar los aeropuertos del departamento, pues este sector es un espacio importante para la inversión y el desarrollo a corto y largo plazo, en tanto que es una necesidad para la reactivación económica. A lo largo de este proceso, se logró reactivar la pista del aeropuerto de Paipa Juan José Rondón, con una inversión cercana a los COP 20 000 millones para la ampliación. Adicionalmente, se está trabajando para la recuperación y la reactivación de los aeropuertos de El Espino, Muzo y Sogamoso.

Por último, se debe crear una política pública centrada en el departamento de Boyacá para que exista una mayor inversión en temas de desarrollo empresarial. Sobre lo anterior, Laura Giordanelli agregó que la falta de una política de internacionalización que se adapte al departamento podría traer beneficios: atraer entidades, como la DIAN, el Invima y el ICA; y conseguir una sede de comercio exterior. La política pública, por otro lado, establecería un rubro presupuestado para el desarrollo empresarial, a fin de buscar la internacionalización; y, teniendo en cuenta que hasta ahora no hay una que brinde recursos específicamente para esto, entonces habría dinero para atraer inversión y cambiar la perspectiva sobre el departamento.

### **11.4.3 Cooperación internacional**

En el desarrollo del accionar comprendido entre los años 2012 y 2015 , se tuvo en cuenta el programa estratégico de relaciones nacionales e internacionales, gestión de recursos, negocios e inversión en el departamento; con ello, se buscaba apoyar programas sectoriales para el desarrollo del departamento, de tal manera que se mejorara el acceso a los recursos de cooperación para Boyacá, a fin de reactivar y dinamizar el comité departamental de cooperación internacional y brindar herramientas para mejorar el proceso de gestión de proyectos de



cooperación. A su vez, las actividades respecto a la cooperación internacional para el Gobierno de turno se basaban en la promoción de la cultura de integración y sentido de pertenencia a través de una red estructurada de boyacenses radicados fuera del departamento.

Por otra parte, al seguir el eje “Un Boyacá que se atreve a integrarse con la región y con el mundo”, y mediante la línea estratégica de integración regional para la competitividad, se planteaba que el objetivo fundamental era el fortalecimiento de los procesos de integración regional para el aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas de Boyacá. Adicionalmente, el programa estratégico “Integración regional para la competitividad” señalaba como programa temático la asociatividad regional, que buscaba promover procesos asociativos de escala regional a partir de iniciativas locales y crear procesos asociativos de escala supradepartamental mediante la creación de espacios de integración a partir de iniciativas locales con visión regional. Lo anterior tenía como objetivo impulsar las condiciones de competitividad departamental al diferenciar y posicionar las marcas de la región y al definir los potenciales territoriales de los municipios y subregiones y del departamento para la creación de portafolios.

Con respecto a la cooperación internacional, el Gobierno de turno indicó, por medio del subprograma “La casa de Boyacá en Bogotá, una experiencia que debes vivir”, la necesidad de fortalecer los lazos entre la administración departamental y la comunidad de boyacenses que vive fuera del departamento, a fin de dinamizar el desarrollo económico y la cooperación nacional e internacional para Boyacá. El accionar se diseñó mediante los instrumentos de convocatoria de becas, voluntariado, misiones diplomáticas y gestión de proyectos.

Por otra parte, en el programa “Integración regional e internacionalización” se desarrolla, bajo el subprograma “Creemos en la integración de Boyacá con el mundo”, la promoción de estrategias y/o acciones que permitan la integración de Boyacá con el mundo, en el marco de

estrategias de internacionalización. Para ello, se establecieron puentes que permitieron relaciones del departamento con el escenario internacional. Gobernación de Boyacá (2016)

Teniendo en cuenta la línea estratégica de integración regional y cooperación y la situación de integración regional, Boyacá se encuentra en una posición estratégica que le permite tener y establecer importantes conexiones para pensar en procesos de integración regional que faciliten el desarrollo económico, social y ambiental. Uno de esos procesos integracionistas se da a través de la región administrativa de planeación especial o región central, en la que se unen esfuerzos con Bogotá, Cundinamarca, Huila, Tolima y Meta. Gobernación de Boyacá (2020)

Aunado a lo anterior, se construye un plan de acción departamental con acciones como la activación de cooperantes para la ayuda oficial al desarrollo, la cooperación triangular, la cooperación internacional sur-sur, la cooperación col-col, la cooperación con el sector privado, las donaciones en especie, las acciones que se realizan con el distrito capital, la Agencia Presidencial de Cooperación, la alta consejería para las regiones, la Federación Nacional de Departamentos, la cancillería con sus comisiones mixtas de países y el relacionamiento con cámaras binacionales de comercio, las embajadas y la institucionalidad de integración con la región, además de otros actores estratégicos.

La Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales es la encargada de gestionar, fortalecer y coordinar el desarrollo de la cooperación ante instituciones públicas y privadas de orden nacional e internacional, y esta ha logrado promover y divulgar las potencialidades de Boyacá en materia social, económica, histórica, cultural y ambiental. Del mismo modo, en el plano nacional, se ha gestionado la alianza entre Boyacá y Medellín para la promoción turística de destinos y el desarrollo de la conexión aérea de Boyacá con el país y el mundo. en ese sentido,

las agendas de cooperación internacional han trabajado fuertemente en las relaciones comerciales bilaterales entre Colombia y Emiratos Árabes Unidos, con lo que han logrado afianzar la estrategia de internacionalización y consolidar las oportunidades de exportación para los productos boyacenses, como el café, la panela y las flores.

## **12 Discusión de resultados**

De acuerdo con 123 encuestados, para que el departamento de Boyacá aumente su presencia en la comunidad internacional debe incrementar la inversión y la productividad local. Asimismo, 33 personas creen que se deben establecer alianzas estratégicas extranjeras para impulsar su presencia en la comunidad internacional. Por otro lado, 30 personas señalaron que se deben mantener la visibilidad y la promoción; 21 consideraron que el departamento debe ofrecer oportunidades para el desarrollo; 17 afirmaron que se tienen que ofrecer oportunidades de capacitación y educación para promover la presencia del departamento; 8 plantearon que se puede construir una política clara en el departamento; y 5 sugirieron que se debía impulsar una marca de origen boyacense.

La revisión de documentos técnicos por parte de la Dirección de Inversiones y Comercio Exterior de la Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá arrojó que el departamento cuenta con una conectividad terrestre y aérea capaz de comunicar a todo el país en los aeropuertos que se encuentran ubicados en Paipa y Sogamoso, al igual que las vías férreas de carga entre Belencito y Bogotá, el tren de pasajeros que inicia en el municipio de Paz del Río hasta Sogamoso, y la doble calzada Briceño-Tunja-Sogamoso. Del mismo modo, Boyacá posee una gran acogida industrial y cuenta con parques industriales en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso, donde se agrupan importantes empresas reconocidas a nivel nacional e

internacional y varios sectores productivos. Por último, se resalta que estas zonas forman parte de los importantes corredores industriales del país.

Según Jiménez (2015), La relación entre globalización y desarrollo se observa, principalmente, a través del impacto de los cambios tecnológicos y las organizaciones productivas en el futuro de la economía local, con lo que se deja de lado el impacto cultural, en el bienestar y en las formas sociales, además de las políticas para lograr metas. Por otro lado, Alejandro Mejía agregó que la internacionalización es la estrategia que adopta un territorio con el fin de mostrarse a nivel internacional, teniendo en cuenta que es un motor de desarrollo; por ejemplo, promover las exportaciones trae mejores utilidades, así como proyectos de inversión. A su vez, el hecho de lograr que las embajadas conozcan las necesidades del departamento ya implica una cooperación internacional.

A su vez, es necesario definir la internacionalización territorial. De acuerdo con Jiménez (2015) la internacionalización es el proceso mediante el cual los Gobiernos territoriales son conscientes de los desafíos y oportunidades a nivel internacional, a través de acciones sistemáticas y el uso de ciertos modelos de internacionalización para proyectarse al exterior y atraer recursos para sus territorios. La dimensión de la internacionalización y la cooperación internacional se define como un proceso mediante el cual los Gobiernos locales traspasan las fronteras nacionales desde el exterior hacia el interior. La cooperación, en ese caso, es una herramienta para concretar el grado de participación externa a nivel local como proceso inverso.

En conclusión, el presente proyecto tiene relevancia porque estudia las iniciativas de los Gobiernos y nuevos actores en los procesos de desarrollo de la economía internacional; así, es posible realizar la caracterización de los procesos de internacionalización territorial del departamento de Boyacá.

### 13 Conclusiones

Dentro de los hallazgos encontrados, se tiene la problemática de investigación sobre establecer un modelo estratégico de articulación entre la internacionalización y los actores territoriales para el departamento de Boyacá, con base en los ejes de comercio exterior, atracción de inversión y cooperación internacional. En este punto, se debe resaltar que, por parte de la ciudadanía, existe una clara tendencia a pensar que el departamento es atractivo internacionalmente, lo que no solo puede mejorar su nivel económico, sino también ampliar su patrimonio cultural. En suma, gran parte de los entrevistados considera que Boyacá cuenta con una oferta exportable que se debe potenciar por medio de la producción y la promoción de productos agrícolas, culturales y turísticos de la región. Para lograrlo, se deben impulsar los vínculos con las organizaciones de cooperación y desarrollo para incrementar la inversión y la productividad, a fin de otorgar mayor visibilización al territorio y entablar alianzas estratégicas con el extranjero para materializar un modelo de internacionalización territorial real para el departamento de Boyacá.

Por otro lado, se ve una clara inclinación a considerar que este territorio posee un atractivo internacional que permitiría no solo mejorar su nivel económico, sino expandir su legado cultural. De ahí que los encuestados crean necesario plantear una agenda de internacionalización para el departamento. Dentro de este ítem, las personas consideran que conocen algunos proyectos que incentivan al departamento a alcanzar una meta de reconocimiento internacional; pero, en la mayoría, predomina un desconocimiento, puesto que no se promueven visiblemente este tipo de proyectos.

Frente a la proyección de las alianzas económicas, se les da especial prioridad a algunos sectores: agrícola; agroindustrial; cultural, turístico y artesanal; de las TIC; minero; educativo;

lechero; y de construcción. Dentro de estas aspiraciones, los participantes creen que Europa y Norteamérica son espacios ideales para establecer canales de cooperación internacional e incentivar la economía local, en tanto que gran parte considera que, dentro de las metas que se requieren superar en el departamento, hay varios factores a estudiar: la competitividad, la productividad empresarial, el desarrollo sostenible, la visualización del territorio, la cooperación internacional, la articulación de las entidades públicas y privadas, y la atracción de inversión extranjera.

Adicionalmente, se cree necesario impulsar otras iniciativas, como la asociación de los diferentes sectores económicos, y la construcción y la implementación de políticas públicas departamentales que contribuyan a superar los retos propuestos. Por otro lado, potenciar los sectores agrícola, industrial, cultural y turístico se ve como una prioridad, de acuerdo con la producción y las dinámicas que se dan dentro del territorio. Además, hay que tener en cuenta que los participantes sugieren que el nivel de competitividad de las empresas de la región es óptimo para la internacionalización y la inversión extranjera.

Ahora bien, la comunidad desempeña ciertos roles dentro del departamento, por lo que se materializa su participación a través de la implementación de proyectos vinculados, así como en la promoción de políticas públicas que incentivan a los diferentes sectores a mejorar sus procesos para que sean visibilizados de forma internacional. Según los encuestados, esto no solo traería mayores beneficios económicos, sino que promovería los proyectos locales para beneficio de la comunidad boyacense. Por ello, frente a la caracterización de la situación actual del departamento de Boyacá, la muestra entrevistada manifiesta que es necesario proponer una agenda de internacionalización; de igual forma, se conocen algunos proyectos que animan al

departamento a alcanzar metas reconocidas internacionalmente, pero, en la mayoría de los casos, hay cierta ignorancia o desconocimiento, porque tales proyectos no son claramente promovidos.

Por otro lado, el departamento de Boyacá cuenta con diferentes productos exportables que deben promoverse; para ello, se requiere estar vinculado a la producción y la promoción de productos agrícolas, culturales y turísticos de la región. Para lograr estos objetivos, es necesario fortalecer la relación con las organizaciones de cooperación y desarrollo, incrementar la inversión y la productividad, aumentar la visibilidad del territorio y establecer alianzas estratégicas con países extranjeros para concretar el verdadero modelo de la internacionalización del territorio para la provincia de Boyacá. De hecho, internacionalizarse con éxito es un proceso que se logra tras la continuidad de varios Gobiernos; dicho resultado se ha visto en la propuesta de estrategias en los periodos de tiempo analizados. Por consiguiente, en los planes de Gobierno se plasman estrategias en materia de apoyo, comercialización y fomento de exportaciones, a través del fortalecimiento de la competitividad territorial y la generación de relaciones provechosas para los productores boyacenses en cuanto a sus inversiones; ello es fundamental para el proceso de continuidad en el comercio exterior para los empresarios de la región.

A pesar de lo anterior, el sector carece de la internacionalización de expresiones, lineamientos, normas, políticas y procedimientos; por tanto, la formulación de políticas públicas admite las partidas presupuestarias para el desarrollo empresarial que buscan la internacionalización.

En la actualidad, no existe una política de dotación de recursos para este fin, por lo que, para cambiar la perspectiva de atracción de inversiones por parte del departamento, se propuso estrategias basadas en el comercio exterior, la inversión, la cooperación, el enfoque regional y la globalización.

Entre algunas de las alternativas, se evidencia que es necesario contextualizar la situación del departamento de Boyacá en temas de desarrollo empresarial, puesto que, en muchos de los testimonios de los profesionales que se vinculan con la internacionalización, se percibe una falta de motivación y ampliación de la producción, la cobertura y la tecnificación de los procesos comerciales. De igual forma, se debe exaltar el atractivo del departamento para atraer la inversión extranjera, que puede servir como un motor de crecimiento en la región y un acuerdo para que la cooperación internacional sea un factor que influya en el avance económico y social.

Por consiguiente, se sugiere continuar con la estrategia de posicionamiento internacional del programa de “Boyacá exporta”, con el fin de aumentar la oferta exportable del departamento al trabajar con el diagnóstico, la calidad, la cantidad y la capacidad de producción. Igualmente, se sugiere fortalecer los sectores productivos priorizados para la internacionalización. De otra parte, se recomienda el acompañamiento empresarial a los empresarios boyacenses para agilizar procesos en las instituciones de comercio exterior y dinamizar la cultura exportadora; además, se requieren espacios que promuevan la exportación de productos y que den a conocer la oferta exportable del departamento de Boyacá. Por último, se debe hacer un seguimiento de las ofertas realizadas a las instituciones, con el propósito de buscar una negociación beneficiosa para el productor boyacense.

También se sugiere hacer el levantamiento de la información sobre proyectos productivos que puedan ser susceptibles de cooperación para un banco de proyectos enfocados en temas de medio ambiente, de forma que se dé un alto impacto en la comunidad rural. Más adelante, y en conjunto con la Casa Boyacá y la comunidad internacional –incluidas las embajadas y agencias de cooperación–, se deben gestionar y dar a conocer los proyectos para buscar su posible aprobación y ejecución. Finalmente, dado que los procesos de gestión empresarial de inversión y



desarrollo están concentrados en Bogotá, es necesario que la Casa Boyacá afiance y potencialice su apoyo a la gestión ante la Secretaría de la Gobernación de Boyacá, dado que esta es la oficina permanente en dicha ciudad; esto, porque los procesos que se manejan deben estar encaminados con los lineamientos y actividades de la gobernación.

Cabe anotar que este estudio está relacionado con las estrategias de internacionalización territorial del departamento de Boyacá, el cual busca insertar el impacto de los negocios internacionales con base en los ejes de comercio exterior; principalmente, a través de su potencial exportable, la atracción de inversión nacional y extranjera, y la cooperación internacional y descentralizada. Lo anterior se lleva a cabo a través de la búsqueda para la generación de desarrollo económico y social de la región.

El estudio concluyó con la elaboración de estrategias de internacionalización territorial para el departamento de Boyacá basadas en los ejes de comercio exterior, inversión y cooperación internacional, en perfecta concordancia con la definición de internacionalización territorial que aporta la Federación Colombiana de Municipios (2009), donde se menciona la participación activa en el escenario internacional por medio de la integración económica y las redes de cooperación para la promoción y el acceso de nuevos mercados.

Por último, el departamento debe cumplir con unos estándares para acceder a oportunidades de internacionalización, lo que implica fortalecer todos los procesos productivos y empresariales; además, se debe mantener el énfasis de la entidad territorial en temas básicos: inversión, productividad, competitividad, rentabilidad, innovación e inclusión de todas las instituciones de desarrollo. Por ello, Boyacá debe estar a la vanguardia con las tendencias tecnológicas internacionales y la globalización, y la definición de la estrategia empresarial debe

basarse en el conocimiento, la formación y el desarrollo de nuevas líneas de productos. Esta se considera la principal herramienta de apoyo para el sector de crecimiento económico local.

## 14 Referencias

- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín. (2014). *Estrategias participativas para internacionalizar el territorio*. [https://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/11/Cuaderno\\_3.\\_Estrategias\\_Participativas\\_para\\_Internacionalizar\\_el\\_Territorio\\_Miradas\\_Desde\\_America\\_Latina\\_y\\_Europa.pdf](https://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/11/Cuaderno_3._Estrategias_Participativas_para_Internacionalizar_el_Territorio_Miradas_Desde_America_Latina_y_Europa.pdf)
- Álvarez, M., & Oddone, N. (2019). La creciente importancia de la paradiplomacia en América Latina: motivos para su abordaje académico y su vinculación con las fronteras. *Aldea*, 6. DOI: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/aldeamundo/article/view/15800>.
- Boisier, S. (2004). Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *eure*, 14. DOI: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/eure/v30n90/art03.pdf>.
- Botero, J., Álvarez, F., & Gonzalez, M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister*, 63-90. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350003.pdf>.
- Buchelli, F. (2009). *Es tiempo de aprovechar las oportunidades globales en su municipio*. Federación Colombiana de Municipios, VNG Internacional.
- Carayannis. E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The Quadruple / The Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond. *Journal of Knowledge Economics*, 5, 212-239. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-014-018-8>.
- Caradozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 20. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>.
- Carrión, J., Fernández, F., & Marco, I. (2012). ¿Favorece la inversión extranjera directa (IED) el desarrollo humano sostenible? *Observatori del Deute en la Globalització*, 1-18.

- Castro, P., & Carvajal, A. (2020). Administración de los procesos de internacionalización aplicables al Departamento de Boyacá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1), DOI: <https://doi.org/10.22490/25392786.3649>.
- Cerda, H. (2000). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Editorial El Búho.
- Cincunegui, C. (2010). *Cluster industrial y desarrollo territorial: El caso del polo petroquímico de Bahía Blanca*.  
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/283264/TESIS.pdf?sequence=1>
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 339. 7 de julio de 1991 (Colombia).
- Cornago, N. (2016). *La inserción de las ciudades en el medio internacional. Una revisión histórica, teórica y empírica desde las Relaciones Internacionales*. Cucea.
- Federación Colombiana de Municipios. (2009). *Gestión internacional de gobiernos locales y asociaciones municipales*.
- Figuroa, M. (2014). *Alcances y desafíos del proceso de hermanamiento “sister cities” desarrollado por la ciudad de santa marta en el marco de su proceso de internacionalización: 1978-2013*. Universidad del rosario:  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8977/1026272909-2014.pdf?sequence=8>
- Galán , M. (2001). *El sistema internacional de cooperación internacional del desarrollo*. Fundación CIDEAL.
- Gobernación de Boyacá. (2012). *Plan Departamental de desarrollo Boyacá se Atreve 2012 - 2015*. Obtenido de <https://www.dapboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2014/11/PLAN-DE-DESARROLLO.pdf>

- Gobernación de Boyaca. (2016). *Plan de desarrollo Creemos en Boyacá Tierra de Paz y Libertad*. Obtenido de <https://www.boyaca.gov.co/images/planes/plan-de-desarrollo/pdd2016-02-D-Productivo.pdf>
- Gobernación de Boyacá. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023 "El propósito es hacer de Boyacá un gran territorio. Lograremos salir adelante"*. <https://www.boyaca.gov.co/plan-de-desarrollo-departamental-2020-2023/>
- Habermas, J. (2002). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Taurus.
- Jiménez, W. (2015). Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia. *Innovar*, 25-55.
- Jimenez, W., Ochoa, A., & Pineda, É. (2010). Internacionalización Territorial Posibilidades y dificultades para los gobiernos subnacionales. *Administración & Desarrollo*, 113-130. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3731231>.
- López, A. (2005). *Marketing Territorial*. <http://www.formater.educagri.fr/ressources/telechargement/article/marketing%20ter>
- Madoery, O. (2008). Cinco interrogantes fundamentales del Desarrollo Endógeno. *Pisma* 22, 59-82.
- Mancera, A., Barrera, A., Rodríguez, L., & Zapata, E. (2014). *Internacionalización del gobierno local Una política publica en construcción*. Proyecto Allas.
- Mendez, D. (2000). Una mirada al tema del desarrollo. *Agenda 21/PNUD*.
- Molina, D. (2003). *Marco conceptual sobre los determinantes de las relaciones interorganizacionales en pymes*. Universidad Externado: <https://ideas.repec.org/a/col/000361/011501.html>

- Nivia-Ruiz, F. (2013). *La cooperación internacional para el desarrollo en los territorios colombianos: análisis de posibles casos de gestión a partir de la experiencia del municipio de Caldono (Cauca)*. doi:DOI:10.25100/prts.v0i17.1145
- OCDE. (2011). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
- Ochoa, A. (2014). Ciudadanos del mundo: Desafiando las fronteras. *Revista de recerca i formació en antropologia*, 24. DOI: <https://revistes.uab.cat/periferia/article/view/v19-n2-ochoa/440-pdf-es>.
- Ojeda, R., Perea, M., & Puerto, A. (2018). Estrategia de la internacionalización de Marca País Colombia: recorrido histórico, enfoques y teorías. *Revista Chakiñan*, 78-94. DOI: <https://www.redalyc.org/journal/5717/571763380007/html/>.
- Paz, S. (2005). Administración Estratégica de marca territorial. como construir y administrar la marca de ciudades y regiones. *Revista Eletrônica de Administração*, 21. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137446001.pdf>.
- Penagos Forero, M. F., & Niño Amézquita, J. L. (Junio de 2021). cimientos, realidades y retos de la internacionalización colombiana. la constitución de 1991 y sus 30 años de historia. *Universidad Nacional*, 29. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/96561/79955>
- PNUD. (2011). *Informe Nacional de desarrollo Humano*. [https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/DesarrolloHumano/undp-co-ic\\_indh2011-parte1-2011.pdf](https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/DesarrolloHumano/undp-co-ic_indh2011-parte1-2011.pdf)
- Polése, M. (1998). *Economía Urbana y Regional. Introducción a la relación entre territorio y desarrollo*. Libro Universitario Regional.

- Ponce, A. (2009). *Cooperación transregional y binacional en América del Norte: hacia un marco de análisis. Ponencia al XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. file:///C:/Users/pc/Downloads/PROGRAMA-XIV%20CONGRESO%20CLAD.pdf
- Pont, M., & Oddone, N. (2019). Avances disciplinarios en las Relaciones Internacionales: La definición de actor internacional en el estudio de la paradiplomacia. *Relaciones Internacionales*, 32. DOI: <https://doi.org/10.15359/ri.92-2.4>.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva*. La prensa libre.
- Rengifo, A. (2018). *Proceso de internacionalización de Lima Metropolitana de la perspectiva de la Alianza Europea-Latinoamericana de cooperación entre ciudades (AL-LAs) retos y posibilidades (del 2013 al primer semestre del 2018)*. Universidad San Ignacio de Loyola: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8993/3/2018\\_Rengifo-Esquivel.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8993/3/2018_Rengifo-Esquivel.pdf)
- Robinson, J. (2008). *La posibilidad de la cooperación*. S/e.
- Rodríguez, S. (2005). *Relaciones Internacionales Descentralizadas. Una experiencia desde Chiapas. Encuentro La inserción internacional de Chile. Perspectiva desde las regiones, Punta Arenas*. <https://proyectoallas.net/wp-content/uploads/2018/01/Relaciones-Internacionales-descentralizadas-una-experiencia-desde-Chiapas-p.11.pdf>
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Schiavon, J. (2008). La proyección internacional de las entidades federativas: México ante el mundo. *Relaciones Internacionales*, 3. DOI: <https://revistas.unlp.edu.ar/RRII-IRI/article/view/1337/1300>.

- Torres, V., Polanco, M., & Tinoco, M. (2017). Dinámica de la inversión extranjera directa en los estados de México: un análisis de cadenas de Markov espaciales. *Contaduría y administración*, 141-162.
- Vega, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 5(1), 112-141. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3720251>.
- Villarruel, D., Acosta, G., Hernández, G., & Padilla, K. (2016). *Elementos para la construcción de la política de internacionalización del estado de jalisco*. Editoriales e Industrias Creativas de México.
- Wilches, L., & Niño, J. (2017). Internacionalización territorial y competitividad en América Latina. Una perspectiva desde las ciudades intermedias. *Espacios*, DOI: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n54/a17v38n54p09.pdf>.
- Zamora, E. (2015). Bogotá, Cali y Medellín en el escenario internacional 2001-2012. *Desafíos*, 28(1), 48. DOI: [dx.doi.org/10.12804/desafios28.1.2016.06](https://doi.org/10.12804/desafios28.1.2016.06).
- Zeraoui, Z. (2010). La diplomacia paralela y las relaciones de las regiones. *Desafíos*, 23(I), 59-96. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3596/359633169003.pdf>
- Zapata, E. (2007). *Guidelines for the international relations of local governments and decentralised cooperation between the European Union and Latin America*. <http://www.redesparaodesenvolvimento.org/v1/images/stories/guidelines%20for%20the%20international%20relations.pdf>



## 15 Anexos

## Anexo 1. Formato de validación de la encuesta y entrevista



Acreditada  
en Alta Calidad

Res. n°. 29499 del Mineducación.  
29/12/17 vigencia 28/12/21

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS – FAFCE  
FORMATO DE VALIDACION POR JUECES

NOMBRE EVALUADOR: \_\_\_\_\_

AREA DE CONOCIMIENTO: \_\_\_\_\_

DOCUMENTO EVALUADO: Formato de encuesta y entrevista- modelo de internacionalización territorial para el departamento de Boyacá

FECHA: \_\_\_\_\_

## INSTRUCCIONES

SEÑOR EVALUADOR: a continuación, encontrará una serie de preguntas mediante las cuales podrá calificar cada uno de los reactivos del instrumento Favor marcar con una (X) en el ESPACIO según la evaluación que haga de cada uno de los reactivos en los espacios correspondientes para cada reactivo. Sus observaciones favor colocarlas al final de la evaluación. Los siguientes son los criterios a tener en cuenta.

**REDACCION:** Evalúa que la conformación del reactivo sea lógica, coherente, clara y fácil de comprender.

**PERTINENCIA:** Evalúa lo oportuno y adecuado que resulta ser el uso del reactivo con relación al tema a medir.

**ESTRUCTURA:** Mide grado de relación, extensión y organización de los conceptos usados en la conformación del reactivo.

**LENGUAJE:** La terminología es adecuada teniendo en cuenta las características de la población.

<b>REDACCION</b>	( 1 ) MUY CONFUSA	( 2 ) CONFUSA	( 3 ) CLARA	( 4 ) MUY CLARA
<b>PERTINENCIA</b>	( 1 ) NO PERTINENTE	( 2 ) POCO PERTINENTE	( 3 ) PERTINENTE	( 4 ) MUY PERTINENTE
<b>ESTRUCTURA</b>	( 1 ) INADECUADA	( 2 ) POCO ADECUADA	( 3 ) ADECUADA	( 4 ) MUY ADECUADA
<b>LENGUAJE:</b>	( 1 ) INADECUADO	( 2 ) POCO ADECUADO	( 3 ) ADECUADO	( 4 ) MUY ADECUADO



Acreditada  
en Alta Calidad

Res. n°. 29499 del Mineducación.  
29/12/17 vigencia 28/12/21

CRITERIOS REACTIVOS / PREGUNTAS	REDACCION				PERTINENCIA				ESTRUCTURA				LENGUAJE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
6	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
8	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
9	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
10	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
11	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
12	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
13	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
14	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
15	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
16	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
17	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
18	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
19	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
20	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Señor Evaluador favor registrar sus observaciones generales con respecto al instrumento en los siguientes espacios.

Observaciones:

## Anexo 2. Formato de validación de la encuesta

<https://forms.office.com/r/FhzNe79A1N>

### Anexo 3. Formato de validación de la Entrevista

<https://forms.office.com/r/s83TkWu1ZC>

### Anexo 4. Resultados de la validación de la encuesta

Variable	Pregunta orientadora	Criterio	Calificación por parte de los evaluadores a los criterios y reactivos del instrumento de validación								
			Redacción		Muy Confusa (Opción 1)		Confusa (Opción 2)		Clara (Opción 3)		Muy Clara (Opción 4)
			Pertinencia		No Pertinente (Opción 1)		Poco Pertinente (Opción 2)		Pertinente (Opción 3)		Muy Pertinente (Opción 4)
Estructura		Inadecuada (Opción 1)		Poco Adecuada (Opción 2)		Adecuada (Opción 3)		Muy Adecuada (Opción 4)			
Lenguaje		Inadecuado (Opción 1)		Poco Adecuado (Opción 2)		Adecuado (opción 3)		Muy Adecuado (Opción 4)			
		Ev al ua do r 1	Ev al ua do r 2	Eva lua dor 3	Eva lua dor 4	Eva lua dor 5	Eval ua do r 6	Eval ua do r 7	Ev al ua do r 8	Eval ua do r 9	
Paradip lomacia	1. ¿Usted, considera que Boyacá es atractiva a nivel internacional? Sí_____ No_____	Redacci ón	2	2	3	2	3	3	2	4	2
		Pertinen cia	4	3	3	2	3	4	3	4	2
		Estructu ra	3	4	3	2	4	4	3	4	3
		Lenguaj e	2	4	3	2	3	3	2	4	2
Paradip lomacia	2. ¿Considera que el departamento de Boyacá necesita una agenda de internacionalización territorial? Sí_____ No_____	Redacci ón	2	3	4	3	4	3	3	4	3
		Pertinen cia	4	4	3	4	4	4	4	4	4
		Estructu ra	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Lenguaj e	2	3	4	4	4	4	4	4	3
Compet itividad	3. ¿Conoce usted, algunas actividades que se hayan realizado en el departamento de Boyacá para la internacionalización?	Redacci ón	2	3	3	2	4	4	3	4	3
		Pertinen cia	4	4	3	3	4	2	3	4	3
		Estructu ra	3	4	3	3	4	3	4	4	3
		Lenguaj e	4	4	3	2	4	3	3	4	4

	Sí ____ No ____ ¿Cuáles?										
Competitividad	4. ¿Cuáles son las principales ciudades, países o continentes con los que el departamento de Boyacá debe conectarse con el mundo? Indíquelos.	Redacción	4	2	3	2	3	4	3	4	3
		Pertinencia	4	3	3	2	2	3	4	4	3
		Estructura	3	2	3	2	3	3	4	4	3
		Lenguaje	4	3	3	2	3	4	4	4	3
Competitividad	5. Justifique la anterior respuesta	Redacción	1	4	4	3	3	1	4	4	3
		Pertinencia	1	4	4	3	3	1	3	4	3
		Estructura	3	4	4	3	3	1	4	4	3
		Lenguaje	3	4	4	3	3	1	4	4	3
Competitividad	6. Desde su rol, ¿Cuáles son los principales retos para el proceso de internacionalización del departamento? a) Competitividad y productividad empresarial b) Desarrollo sostenible c) Visualización del territorio d) Fortalecimiento de la cooperación internacional e) Articulación de las entidades públicas y privadas f) Atracción de inversión extranjera g) Ninguna h) Todas las anteriores i) Otra ¿Cuál? : _____	Redacción	2	4	4	3	3	2	3	4	3
		Pertinencia	4	4	4	3	3	4	4	4	3
		Estructura	3	4	4	3	3	2	4	4	3
		Lenguaje									
Competitividad	7. ¿Qué estrategias considera importantes	Redacción	2	2	3	3	4	3	3	4	3

	para internacionalización territorial del departamento de Boyacá?	Pertinencia	4	4	4	3	2	4	4	4	3
		Estructura	3	3	4	3	4	2	4	4	3
	a) Fortalecimiento a la académica b) Construcción e implementación de políticas públicas departamentales c) Apoyo financiero d) Capacitaciones y asesorías e) Asociatividad del sector f) Otro ¿Cuál?	Lenguaje	2	4	4	3	4	3	4	4	3
Competitividad	8. ¿Qué sectores y subsectores económicos consideran pueden internacionalizarse en el departamento de Boyacá?	Redacción	4	4	4	3	4	3	3	4	3
		Pertinencia	4	4	4	3	4	4	4	4	3
		Estructura	3	3	3	3	3	3	4	4	3
		o Agropecuario o Minería o Comercio o Industria o Administración pública o Cultura y Turismo o Transporte y logística o Servicios educativos o Construcción o Tecnologías de la información y comunicación	Lenguaje	4	4	3	3	4	4	4	4
Competitividad	9. Según su percepción. ¿El nivel de competitividad de las empresas de la región es aceptable para el proceso de	Redacción	2	4	3	3	3	4	3	3	3
		Pertinencia	2	4	3	3	3	4	4	4	3
		Estructura	3	4	3	3	3	4	4	4	3

	internacionalización de Boyacá? Sí _____ No _____	Lenguaje	3	4	3	3	4	4	4	4	3
Paradip lomacia	10. ¿Considera usted que existe una estrategia en el departamento Boyacá que integre urbanismo, política social, desarrollo económico buscando socios y oportunidades internacionales en cada sector de la economía? Si _____ No _____	Redacción	3	2	3	2	3	2	2	3	3
		Pertinencia	4	2	3	2	3	2	4	4	3
		Estructura	3	2	3	1	3	2	3	4	3
		Lenguaje	2	4	3	2	4	3	3	4	3
Inversió n	11. Teniendo en cuenta la naturaleza económica y social del departamento ¿Existe un sector que requiere un mayor esfuerzo estratégico para atraer la inversión extranjera directa? Sí _____ No _____ ¿Cuáles?	Redacción	2	4	3	3	4	4	2	4	3
		Pertinencia	4	4	4	3	3	4	4	4	3
		Estructura	3	3	4	3	4	4	4	4	3
		Lenguaje	2	4	4	3	4	4	4	4	3
Paradip lomacia	12. Ordene de mayor a menor importancia los actores del proceso de internacionalización territorial del departamento de Boyacá  o Gobernación de Boyacá o Alcaldías municipales o Instituciones educativas y Universidades o Sector producto y	Redacción	2	4	4	3	4	4	3	4	2
		Pertinencia	4	3	4	3	3	4	4	4	3
		Estructura	3	4	4	3	4	4	4	4	4
		Lenguaje	2	4	4	3	4	3	4	4	3

	empresarial o Sociedad civil o Gremios empresariales o Organizaciones no gubernamentales										
Paradip lomacia	13. Considera usted que el Plan de desarrollo del departamento de Boyacá promueve, desarrollo local, desarrollo sostenible, Posicionamiento favorable en escalas de competitividad, cooperación internacional atracción de la inversión y comercio exterior Sí_____ No_____	Redacci ón	2	3	3	3	3	2	2	3	3
		Pertinen cia	3	4	4	3	3	4	4	4	3
		Estructu ra	3	4	4	3	4	2	4	4	3
		Lenguaj e	2	4	4	3	3	2	4	4	3
Paradip lomacia	14. ¿Considera que las acciones desarrolladas hasta el momento por parte del programa de internacionalización en Boyacá han considerado las heterogeneidades y diversidad de las subregiones del departamento? Si _____ No_____	Redacci ón	2	2	3	3	4	4	2	4	3
		Pertinen cia	3	2	4	3	3	3	4	4	3
		Estructu ra	3	3	3	3	3	3	4	4	3
		Lenguaj e	2	4	4	3	3	3	4	4	3
Paradip lomacia	15. Desde su rol, ¿Qué instrumentos puede aportar al proceso de internacional territorial del departamento de Boyacá? a) Formulación de proyectos relacionados	Redacci ón	2	3	4	4	4	4	2	4	3
		Pertinen cia	4	4	4	4	4	4	4	4	3
		Estructu ra	3	4	4	3	4	4	4	4	3
		Lenguaj e	3	4	4	3	4	4	4	4	3

	b) Construcción de políticas publicas c) Recursos financieros d) Producción investigativa e) Formación y capacitación relacionada											
Paradip lomacia	16. ¿Cómo se podría beneficiar la población boyacense con la implementación de la política pública de internacionalización del departamento? a) Mejores ingresos económicos b) Fortalecimiento de los proyectos productivos locales c) Atracción de extranjeros y empresas internacionales para proyectos productivos d) Atracción de nuevas tecnologías para la innovación e) Fortalecimiento de los sistemas productivos f) Mejoramiento de la calidad de vida (bienestar, ambiente, sociedad)	Redacci ón	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
		Pertinen cia	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
		Estructu ra	3	4	3	4	2	2	4	4	4	3
		Lenguaj e	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4
Comerc io exterior	17. ¿Considera que el departamento de Boyacá cuenta con oferta exportable? Si _____ No _____	Redacci ón	4	4	3	2	4	4	4	4	4	
		Pertinen cia	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
		Estructu ra	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
		Lenguaj e	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4

Comercio exterior	18. ¿Cuáles productos o servicios del departamento de Boyacá consideran que son idóneos y apropiados para iniciar un proceso de exportación?	Redacción	4	4	3	4	4	4	2	4	4
		Pertinencia	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		Estructura	3	4	3	4	4	4	4	4	4
		Lenguaje	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Cooperación	19. ¿Indique con qué aliados estratégicos considera usted que debería tener el departamento de Boyacá para su internacionalización? a) Agencias de cooperación internacional de desarrollo b) Entidades territoriales (alcaldías, gobernaciones, etc.) c) Entidades sin ánimo de lucro d) Organizaciones privadas internacionales	Redacción	4	3	3	4	2	2	2	4	3
		Pertinencia	4	3	4	4	3	4	4	4	3
		Estructura	4	3	3	4	3	2	4	4	3
		Lenguaje	3	3	3	4	4	2	4	4	3
Paradiplo-macia	20. Finalmente, ¿Qué debería hacer el departamento de Boyacá para mejorar su presencia en la comunidad internacional?	Redacción	4	4	3	2	4	4	3	4	4
		Pertinencia	4	4	3	2	4	4	4	4	4
		Estructura	3	4	3	2	4	4	4	4	4
		Lenguaje	4	4	3	2	4	4	4	4	4



## Anexo 5. Resultados de la validación de la entrevista

Variable	Pregunta orientadora	Criterio	Calificación por parte de los evaluadores a los criterios y reactivos del instrumento de validación					
			Redacción	Muy Confusa (Opción 1)	Confusa (Opción 2)	Clara (Opción 3)	Muy Pertinente (Opción 4)	Muy Adecuada (Opción 5)
			Pertinencia	No Pertinente (Opción 1)	Poco Pertinente (Opción 2)	Pertinente (Opción 3)	Muy Pertinente (Opción 4)	Muy Adecuada (Opción 5)
			valorador 1	valorador 2	valorador 3	valorador 4	valorador 5	valorador 6
Paradiplo macia	1. ¿Para usted que es la internacionalización territorial?	Redacción		3	3	4	3	3
		Pertinencia		4	3	4	3	4
		Estructura		4	3	3	3	4
		Lenguaje		4	3	3	4	4
Paradiplo macia	2. De acuerdo con las gestiones realizadas por la entidad ¿Cuáles iniciativas se han implementado de internacionalización en el departamento de Boyacá?	Redacción		3	4	2	4	4
		Pertinencia		3	4	4	4	4
		Estructura		3	4	3	4	4
		Lenguaje		3	4	3	4	4
Comercio exterior	3. Desde el accionar de la entidad ¿Cuáles considera que son las potencialidades específicas en	Redacción		3	4	3	4	4
		Pertinencia		4	4	4	4	4
		Estructura		3	4	3	4	4
		Lenguaje		3	4	3	3	4

	internacionalización del territorio de Boyacá?							
Cooperación	4. Según la experiencia adquirida por la entidad ¿Cuáles han sido los principales retos que ha tenido que afrontar el departamento de Boyacá en materia de cooperación internacional?	Re		3	4	4	3	4
		Pe		4	4	4	3	4
		Es		4	4	3	3	4
		Le		4	4	3	3	4
Paradiplomacia	5. Hasta el momento, ¿Cómo califica usted el proceso de internacionalización de Boyacá?	Re		4	3	3	3	4
		Pe		4	3	3	3	4
		Es		4	3	3	3	4
		Le		4	3	3	3	4
Paradiplomacia	6. Desde su perspectiva ¿Cuáles son los actores más relevantes en el proceso de internacionalización en el departamento de Boyacá?	Re		4	4	4	3	4
		Pe		4	4	4	3	3
		Es		4	4	3	3	4
		Le		4	4	3	4	4
Paradiplomacia	7. En su opinión ¿Cuál es la participación	Re		4	3	3	2	4
		Pe		4	3	4	2	4

	del sector educativo (Universidades, Instituciones, SENA) en el proceso de internacionalización en Boyacá?	Es tructura	4	3	3	2	4
		Le nguaje	4	3	3	2	4
Par adiplomaci a	8. Según usted, ¿Cuáles han sido los obstáculos que se han presentado en relación con la internacionalización del departamento?	Re dacción	4	4	2	3	4
		Pe rtinencia	4	4	4	3	4
		Es tructura	4	4	2	4	4
		Le nguaje	4	4	3	4	4
Par adiplomaci a	9. ¿Cuáles considera que son los aspectos más débiles y fuertes a nivel departamental ?	Re dacción	2	3	1	3	3
		Pe rtinencia	4	3	4	3	4
		Es tructura	3	3	2	3	4
		Le nguaje	4	3	3	4	4
Par adiplomaci a	10. ¿Cómo se podría mejorar los aspectos con mayores dificultades?	Re dacción	1	4	2	3	3
		Pe rtinencia	4	4	4	3	4
		Es tructura	3	4	3	4	4
		Le nguaje	3	4	3	4	4
Inv ersión extranjera	11. En el ámbito económico, ¿En cuales sectores considera que la región posee un	Re dacción	4	3	4	3	4
		Pe rtinencia	4	3	4	3	4
		Es tructura	4	3	4	3	4
		Le nguaje	4	3	4	3	4

	atractivo para la inversión extranjera directa?							
Inversión extranjera	12. ¿En cuáles de estos sectores se podría optimizar la inversión extranjera?	Re						
		dación		3	4	3	3	4
		Pe		4	4	4	4	4
		rtinencia		4	4	3	3	4
Inversión extranjera	13. Desde la entidad ¿Cuáles han sido los planes, programas o proyectos para fortalecer la inversión en los sectores anteriormente mencionados?	Es						
		tructura		4	4	3	3	4
		Le		4	4	4	4	4
		nguaje		4	4	4	4	4
Inversión extranjera	13. Desde la entidad ¿Cuáles han sido los planes, programas o proyectos para fortalecer la inversión en los sectores anteriormente mencionados?	Re						
		dación		3	3	3	3	4
		Pe		4	3	3	3	4
		rtinencia		4	3	3	3	4
Inversión extranjera	13. Desde la entidad ¿Cuáles han sido los planes, programas o proyectos para fortalecer la inversión en los sectores anteriormente mencionados?	Es						
		tructura		4	3	3	3	4
		Le						
		nguaje		4	3	3	4	4
Competitividad	14. ¿Cómo se podría mejorar la competitividad a nivel regional?	Re						
		dación		4	4	3	2	4
		Pe		4	4	3	2	4
		rtinencia		4	4	3	2	4
Competitividad	14. ¿Cómo se podría mejorar la competitividad a nivel regional?	Es						
		tructura		4	4	3	2	4
		Le		4	4	3	2	4
		nguaje		4	4	3	2	4
Competitividad	15. ¿Qué acciones se han tomado desde la entidad para fortalecer este aspecto de competitividad?	Re						
		dación		4	4	3	2	4
		Pe		4	4	3	2	4
		rtinencia		4	4	3	2	4
Competitividad	15. ¿Qué acciones se han tomado desde la entidad para fortalecer este aspecto de competitividad?	Es						
		tructura		4	4	3	2	4
		Le						
		nguaje		4	4	3	3	4
Paradiplomacia	16. ¿Qué impactos podría tener una política	Re						
		dación		4	3	4	4	4
Paradiplomacia	16. ¿Qué impactos podría tener una política	Pe						
		rtinencia		4	3	4	4	4

	pública de internacionalización para las empresas, instituciones y población en general?	Es tructura		4	3	4	4	4
		Le nguaje		4	3	3	4	4
Par adiplomaci a	17. Finalmente, ¿Cómo se podría sostener la internacionaliz ación en el departamento? y ¿Qué variables (recursos) se podrían priorizar para ejecutar la política pública en relación con la sostenibilidad de este?	Re dacción		4	4	2	3	4
		Pe rtinencia		4	4	3	3	4
		Es tructura		4	4	3	3	4
		Le nguaje		4	4	3	4	4

## **Anexo 6. Formato de encuesta- modelo de internacionalización territorial**

**Objetivos:** La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información sobre los factores determinantes para fortalecer el proceso de internacionalización del departamento de Boyacá y caracterizar los procesos de internacionalización desarrollados hasta el momento en la región.

La información recolectada aquí, será utilizada solo para fines estadísticos y académicos, manteniendo la confidencialidad de los datos suministrados en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013.

Las siguientes preguntas son de opción múltiple con múltiple respuesta y pregunta abiertas según corresponda; las preguntas están elaboradas con relación al objetivo general del proyecto de investigación relacionado con: Diseñar un modelo estratégico de articulación entre la internacionalización y los actores territoriales para el departamento de Boyacá, basado en los ejes de comercio exterior, atracción de inversión y cooperación.

### **Datos del encuestado**

Fecha de aplicación

Nombre:

---

Cargo:

---

### **Cuestionario**

1. ¿Usted, considera que Boyacá es atractiva a nivel internacional?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que el departamento de Boyacá necesita una agenda de internacionalización territorial?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce usted, algunas actividades que se hayan realizado en el departamento de Boyacá para la internacionalización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

4. ¿Cuáles son las principales ciudades, países o continentes con los que el departamento de Boyacá debe conectarse con el mundo? Indíquelos.

---



---



---

5. Justifique la anterior respuesta

---

6. Desde su rol, ¿cuáles son los principales retos para el proceso de internacionalización del departamento?

- a) Competitividad y productividad empresarial
- b) Desarrollo sostenible
- c) Visualización del territorio
- d) Fortalecimiento de la cooperación internacional
- e) Articulación de las entidades públicas y privadas
- f) Atracción de inversión extranjera
- g) Ninguna
- h) Todas las anteriores
  - i) Otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué estrategias considera importantes para la internacionalización territorial del departamento de Boyacá?

- a) Fortalecimiento a la académica
- b) Construcción e implementación de políticas públicas departamentales
- c) Apoyo financiero
- d) Capacitaciones y asesorías
- e) Asociatividad del sector
- f) Otra, ¿cuál?

8. ¿Qué sectores y subsectores económicos considera pueden internacionalizarse en el departamento de Boyacá?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Agropecuario           | <input type="radio"/> Transporte y logística                       |
| <input type="radio"/> Minería                | <input type="radio"/> Servicios educativos                         |
| <input type="radio"/> Comercio               | <input type="radio"/> Construcción                                 |
| <input type="radio"/> Industria              | <input type="radio"/> Tecnologías de la información y comunicación |
| <input type="radio"/> Administración pública |  |
| <input type="radio"/> Cultura y Turismo      |  |

9. Según su percepción, ¿el nivel de competitividad de las empresas de la región es aceptable para el proceso de internacionalización de Boyacá?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Considera usted que existe una estrategia en el departamento Boyacá que integre urbanismo, política social, desarrollo económico buscando socios y oportunidades internacionales en cada sector de la economía?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. Teniendo en cuenta la naturaleza económica y social del departamento, ¿existe un sector que requiere un mayor esfuerzo estratégico para atraer la inversión extranjera directa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_¿Cuáles?

12. Ordene de mayor a menor importancia los actores del proceso de internacionalización territorial del departamento de Boyacá

- Gobernación de Boyacá
- Alcaldías municipales
- Instituciones educativas y Universidades
- Sector producto y empresarial
- Sociedad civil
- Gremios empresariales
- Organizaciones no gubernamentales

13. ¿Considera que las acciones desarrolladas hasta el momento por parte del programa de internacionalización en Boyacá han considerado las heterogeneidades y diversidad de las subregiones del departamento?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14. Desde su rol, ¿qué instrumentos puede aportar al proceso de internacional territorial del departamento de Boyacá?

- a) Formulación de proyectos relacionados
- b) Construcción de políticas públicas
- c) Recursos financieros
- d) Producción investigativa
- e) Formación y capacitación relacionada

15. ¿Cómo se podría beneficiar la población boyacense con la implementación de la política pública de internacionalización del departamento?

- a) Mejores ingresos económicos
- b) Fortalecimiento de los proyectos productivos locales
- c) Atracción de extranjeros y empresas internacionales para proyectos productivos
- d) Atracción de nuevas tecnologías para la innovación
- e) Fortalecimiento de los sistemas productivos



f) Mejoramiento de la calidad de vida (bienestar, ambiente, sociedad)

16. ¿Considera que el departamento de Boyacá cuenta con oferta exportable?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

17. ¿Cuáles productos o servicios del departamento de Boyacá consideran que son idóneos y apropiados para iniciar un proceso de exportación?

---

18. ¿Indique con qué aliados estratégicos considera usted que debería tener el departamento de Boyacá para su internacionalización?

- a) Agencias de cooperación internacional de desarrollo
- b) Entidades territoriales (alcaldías, gobernaciones, etc.)
- c) Entidades sin ánimo de lucro
- d) Organizaciones privadas internacionales

19. Finalmente, ¿qué debería hacer el departamento de Boyacá para mejorar su presencia en la comunidad internacional?

---

**¡Muchas gracias por su atención y tiempo!**

### **Anexo 7. Formato de entrevista- modelo de internacionalización territorial**

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar información sobre los factores determinantes para fortalecer el proceso de internacionalización del departamento de Boyacá y caracterizar los procesos de internacionalización desarrollados hasta el momento en la región.

La información recolectada aquí, será utilizada solo para fines estadísticos y académicos, manteniendo la confidencialidad de los datos suministrados en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013.

Las siguientes preguntas están elaboradas con relación al objetivo general del proyecto de investigación relacionado con: Diseñar un modelo estratégico de articulación entre la internacionalización y los actores territoriales para el departamento de Boyacá, basado en los ejes de comercio exterior, atracción de inversión y cooperación.

#### **Datos del entrevistado**

Fecha de la entrevista

Nombre:

---

Cargo:

---

Entidad:

---

#### **PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA ENTREVISTA**

1. Para usted, ¿Qué es la internacionalización territorial?
2. De acuerdo con las gestiones realizadas por la entidad, ¿Cuáles iniciativas se han implementado de internacionalización en el departamento de Boyacá?
3. Desde el accionar de la entidad ¿cuáles considera que son las potencialidades específicas en internacionalización del territorio de Boyacá?

4. Según la experiencia adquirida por la entidad, ¿Cuáles han sido los principales retos que ha tenido que afrontar el departamento de Boyacá en materia de cooperación internacional?
5. Hasta el momento, ¿cómo califica usted el proceso de internacionalización de Boyacá?
6. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los actores más relevantes en el proceso de internacionalización en el departamento de Boyacá?
7. En su opinión, ¿Cuál es la participación del sector educativo (Universidades, Instituciones, SENA) en el proceso de internacionalización en Boyacá?
8. Según usted, ¿cuáles han sido los obstáculos que se han presentado en relación con la internacionalización del departamento?
9. ¿Cuáles considera que son los aspectos más débiles y fuertes a nivel departamental?
10. ¿Cómo se podría mejorar los aspectos con mayores dificultades?
11. En el ámbito económico, ¿en cuáles sectores considera que la región posee un atractivo para la inversión extranjera directa?
12. ¿En cuáles de estos sectores se podría optimizar la inversión extranjera?
13. Desde la entidad, ¿Cuáles han sido los planes, programas o proyectos para fortalecer la inversión en los sectores anteriormente mencionados?
14. ¿Cómo se podría mejorar la competitividad a nivel regional?
15. ¿Qué acciones se han tomado desde la entidad para fortalecer este aspecto de competitividad?
16. ¿Qué impactos podría tener una política pública de internacionalización para las empresas, instituciones y población en general?
17. Finalmente, ¿cómo se podría sostener la internacionalización en el departamento? y ¿qué variables (recursos) se podrían priorizar para ejecutar la política pública en relación con la sostenibilidad de este?

**¡Muchas gracias por su atención y tiempo!**

## Anexo 8. Estrategias de internacionalización en los planes de desarrollo

### Departamental 2012-2015, 2016-2019 y 2020-2023

<b>Estrategias de internacionalización en el plan de desarrollo Departamental Boyacá Avanza: 2020 - 2023</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Programas y proyectos</b>
Articulamos la oferta de demanda y cooperación internacional del departamento a través de un nuevo plan de acción integral de la UARNI con la Agencia Presidencial de Cooperación, la Alcaldía de la capital departamental, las cámaras de comercio de Bogotá y las regionales	Cooperación Nacional E Internacional Para La Activación De Apoyo Frente a la Emergencia y la Post-Emergencia Por COVID-19
Asistencia técnica, cualificación de los actores y ejecución de actividades consistentes en eventos como ruedas de negocios, ferias, exposiciones, show rooms locales de carácter nacional y un encuentro de carácter Internacional de Comercio, Cooperación e Inversión para Boyacá en torno a la oferta turística y los sectores estratégicos para la inversión a nivel regional, nacional e internacional que permitan incentivar la internacionalización del departamento.	Competencias Territoriales y establecimiento de Alianzas a Nivel Regional, Nacional e Internacional
Boyacá como actor trascendental de la regionalización busca seguir avanzando en su proyección nacional e Internacional respaldando la meta prospectiva del Sistema Nacional de Competitividad que articuló la visión de Boyacá para el año 2032, la cual “será una región articulada con el desarrollo mundial y altamente competitiva; con un desarrollo económico sostenible, sustentable e inclusivo mediante la oferta competitiva de bienes y servicios relacionados con los sectores de Cultura, Turismo, Agroindustria y Tics, todos soportados en una infraestructura y conectividad, capital humano, emprendimiento, CTeI, y Medio Ambiente” (Plan regional de competitividad PRC 2008-2032, pág. 17). Así mismo, seguir avanzando en la integración de los boyacenses residentes en Bogotá, el país y el exterior para que aporten al desarrollo del departamento.	Integración Región, Globalización Territorial y Legados Innovadores Para El Futuro.

Estrategias de internacionalización en el plan de desarrollo Departamental Creemos en Boyacá: 2016 - 2019,	
Objetivo	Programas y proyectos
Desarrollar una ruta metodológica de exportación que facilite los procesos y procedimientos en beneficio del empresario boyacense. Articulando los diferentes actores que influyen en el proceso de internacionalización de bienes y servicios se realizará inteligencia de mercados, un diagnóstico de productos priorizados con base en la agenda exportadora de Boyacá, asesoría sobre las nuevas estrategias de comercialización, de financiación y participación en macrorruedas y eventos de exportación, de igual manera es necesario fortalecer la institucionalidad en términos de herramientas para facilitar el comercio exterior: agencias de carga, zonas logísticas integrales o comercializadoras internacionales.	Ruta metodológica para la exportación de productos boyacenses
Fortalecer las cadenas productivas de aquellos productos del departamento que gozan de un alto reconocimiento por su calidad y características diferenciadoras.	Productos embajadores de la marca Boyacá
Desarrollar nuevos mercados a nivel nacional para los productos y servicios boyacenses.	Creemos mercado nacional para productos boyacenses.
Promover espacios de relacionamiento comercial a nivel regional, nacional e internacional.	Participación en eventos comerciales

Estrategias de internacionalización en el plan de desarrollo Departamental "Boyacá Se Atreve" 2012 -2015	
Objetivo	Programas y proyectos
Acompañar el desarrollo de cadenas productivas, mediante el apoyo institucional para su consolidación y	Agroindustria y Encadenamientos Productivos; Consolidar 5 cadenas productivas en el departamento, que equivale al incremento del 100% en la meta
Consolidar la Asociatividad y la empresarización en el sector agropecuario; Mediante la implementación de planes de capacitación dirigido a los productores del sector	Asociatividad y empresarización; Crear y consolidar 10 organizaciones en el departamento, que equivale a un incremento del 100% en la meta

<p>Gestionar proyectos de cofinanciamiento del nivel nacional y cooperación internacional; mediante la participación en convocatorias públicas (oportunidades rurales, alianzas productivas, piscicultura, jóvenes rurales, mujer rural, entre otros)</p>	<p>El Campo capitalizando Recursos: Comercio y financiamiento a través de las diferentes fuentes</p>
<p>Consolidar la oferta turística del departamento mediante la generación de inventarios, estructuración y dinamización de atractivos, infraestructura y eventos, para contribuir con la proyección turística de las Siete Maravillas de Boyacá</p>	<p>Boyacá y las Siete Maravillas, un destino de clase mundial; Levantamiento de inventario turístico del departamento con metodología del Viceministerio de turismo</p> <p>Investigaciones de mercado para el fortalecimiento y establecimiento de productos turísticos</p> <p>Fomentar e implementar el diseño de 7 productos turísticos que correspondan a las Siete Maravillas de Boyacá.</p> <p>Liderar la formulación y generación de 3 cadenas de valor que dinamicen el sector turismo</p>
<p>Crear una marca región que identifique, proyecte y posicione al departamento, a través de campañas turísticas promocionales en forma continua y permanente de impacto nacional e internacional.</p>	<p>Boyacá una marca, una región; 1. Establecimiento de una (1) marca región, posicionarla y hacerla permanente.</p> <p>Incrementar las campañas promocionales que posicionan al departamento como destino de clase mundial, que logren impacto nacional e internacional, dando a conocer las Siete Maravillas de Boyacá.</p> <p>Incrementar a 20 la participación en eventos nacionales e internacionales, que logren posicionar y promocionar al departamento como destino de clase mundial.</p>
<p>Promover el mejoramiento y adecuación de la Infraestructura para el turismo mediante la implementación de puntos turísticos, señalización, servicios y demás aspectos que permitan la dinamización de las Siete Maravillas de Boyacá</p>	<p>Fortalecimiento de la infraestructura turística en Boyacá; Celebración de convenios y/o contratos para el fomento al desarrollo de los municipios, provincias y regiones en el desarrollo turístico.</p> <p>Implementación de un (1) sistema de información turística en beneficio del desarrollo del sector</p> <p>Lograr el reconocimiento de municipios del departamento hacia un desarrollo sostenible del sector dentro del programa "Reconociendo a Boyacá"</p>

<p>Promover y consolidar en el departamento una política de turismo que conlleve a la formalización, certificación y mejora continua en los procesos de calidad, partiendo de la institucionalidad gubernamental articulada con el sector privado.</p>	<p>Boyacá destino de calidad; Dinamizar los consejos provinciales de turismo logrando se cumpla la función para lo cual fueron creados</p> <p>Formular una Política Pública en Turismo que defina acciones y recursos para la planificación turística</p> <p>Lograr la formalización de 100 empresarios del sector turismo que se encuentran en la informalidad</p>
<p>Facilitar el financiamiento de la actividad empresarial para su crecimiento y sostenibilidad, mediante estrategias de gestión de recursos vía convenios y alianzas con entidades, que ofrezcan mecanismos financieros.</p>	<p>Boyacá competitiva ante el mundo; Incremento de grandes Alianzas para el financiamiento de actividades empresariales con entidades como: Bancoldex y su Unidad de Desarrollo e Innovación, Innpulsa / Fondo de Modernización, Colciencias, SENA entre otras fuentes gestionables.</p>
<p>Fomentar estrategias integrales que activen la transformación del aparato productivo en temas de agregación de valor, apropiación de mejores prácticas como los sistemas de calidad, innovación empresarial, el mejor diseño en productos, desarrollo de proveedores, desarrollo tecnológico, herramientas de gerencia y liderazgo empresarial, mediante desarrollo de la competitividad de la industria de Artesanías, Agroalimentaria, Empresas turísticas, mineras, sociales y solidarias y demás sectores estratégicos del Departamento.</p>	<p>Fortalecimiento empresarial para la transformación productiva; Aumentar en 300 las empresas fortalecidas en transformación productiva; con enfoque diferencial y apoyo a la agregación de valor, calidad, diseño, desarrollo tecnológico y estrategias gerenciales</p>
<p>Promover la articulación de Redes y encadenamientos sectoriales que permitan sumar esfuerzos de diferentes actores locales, buscando que en mediano plazo el departamento cuente con escenarios fértiles para la clusterización, mediante estrategias de articulación institucional público privada</p>	<p>Redes y encadenamientos productivos; Incrementar a 8 las Redes y encadenamientos sectoriales, con actores locales articulados, comprometidos y capacitados en busca del desarrollo endógeno y capacidad instalada en los territorios del Departamento.</p>
<p>Impulsar y facilitar la promoción y posicionamiento de bienes, servicios, elementos de identidad y potencial regional del Departamento, para la consolidación de los procesos de desarrollo local, mediante estrategias de apropiación, gestión y potencialización de las denominaciones de origen y marcas colectivas existentes, en beneficio de las comunidades empresariales involucradas.</p>	<p>Marketing digital; Incrementar en 4 las estrategias de promoción y marketing territorial a fin de fortalecer elementos de identidad y potencial regional del departamento</p>

Formar y asesorar a los empresarios sobre las oportunidades y mercados que sus productos y servicios pueden tener en el contexto internacional, incentivando la innovación, la generación de valor agregado y diferencial, realizando vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, a fin de que puedan beneficiarse de los acuerdos comerciales que está implementando el país.	Formación y asesoría a MiPymes para mercados internacionales; 1. Acompañamiento a 10 MiPymes para acceder a mercados internacionales, a través de estrategias de fortalecimiento, mejora de producto, calidad e innovación.
Participar en ferias y actividades comerciales como ruedas de negocio, compras públicas, macro ruedas, misiones comerciales, que permitan el intercambio comercial como estrategias para fomentar el acceso a nuevos mercados, Nacionales y Extranjeros.	Promoción de zonas francas y/o Macroproyectos económicos en Boyacá  Participación en eventos de intercambio internacional; Aumentar el número de empresarios participantes en ferias o actividades comerciales para incrementar el acceso a nuevos mercados
Promover procesos asociativos de escala regional a partir de iniciativas locales y crear procesos asociativos de escala supra departamental mediante la creación de espacios de integración a partir de iniciativas locales con visión regional	Asociatividad regional; 1. Promover la creación de asociaciones intermunicipales para el desarrollo regional, Promover asociaciones supra departamentales para el desarrollo regional
Promover las condiciones de competitividad departamental diferenciando y posicionando marcas región definiendo los potenciales territoriales de los municipios, subregiones y el Departamento para la creación de portafolios territoriales.	Integración regional con marketing regional; 1. Posicionar en un 75% en los industriales y empresarios la marca región Boyacá Orgullo de América en los escenarios nacional e internacional  Crear y posicionar marcas región complementarias (subregionales)
Concertar esfuerzos administrativos para la definición de estrategias y proyectos de integración fronteriza entre el Departamento y Venezuela	Integración fronteriza Boyacá-Venezuela; Identificar las condiciones para la estructuración de proyectos internacionales de integración fronteriza

*Fuente: Elaboración propia adaptada del plan de desarrollo 2012-2015 "Boyacá Se Atreve"; 2016-2019 "Creemos en Boyacá"; 2020-2023 "Boyacá Avanza"*