

Plan de Mejora de Práctica Empresarial

Diseño e implementación de la fase 1 como estrategia de inversión desde la dirección de Inversión y comercio de la Gobernación de Boyacá

Juan Sebastián Jaimes Álvarez

Tutor. Docente Elizabeth Malagón Sáenz

OPCIÓN DE GRADO II

Universidad Santo Tomás Seccional Tunja
División De Ciencias Administrativas Y Contable
Facultad de Negocios Internacionales
Tunja, 2025.



Table of Contents

1. Introducción	5
2. Justificación	6
3. Pregunta de reflexión	7
4. Objetivos	9
4.1. Objetivo general:	9
4.2. Objetivos específicos:	9
5. Reseña de la Entidad.....	9
5.1. Misión.....	10
5.2. Visión.....	11
5.3 Gobernación de Boyacá Secretaría de Desarrollo Empresarial	11
5.3.1 Misión	11
5.3.2 Visión	11
5.4 Logo.....	12
5.5 Organigrama.	13
6. Antecedentes.....	15
7. Recopilación de información.....	15
Promociones de la Secretaría de Desarrollo Empresarial para el 2024.....	17
8. Diagnóstico.....	18
9. Plan de Mejora:.....	24
9.1. Objetivos	25
8.1.1. Objetivo general:	25
8.1.2. Objetivos específicos:	25
9.2 Iniciativas Estratégicas:.....	26





SANTOTOTUNJA.EDU.CO
NIT. 860.012.357-6



9.3. Metas del Plan de Mejora	28
9.4 Cronograma.....	33
Works Cited.....	35



TUNJA - BOYACÁ · PBX: (608) 744 0404
Campus Centro Histórico: Cll. 19 N° 11 - 64 · Campus Avenida Universitaria:
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria Cll. 48 No. 1-235 este.
Edificio Santo Domingo de Guzmán: Av. Universitaria No. 45 - 202
Santoto Services: Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106



Resumen: El propósito del estudio es examinar y elaborar estrategias para captar inversión y potencializar las exportaciones en el departamento de Boyacá, mediante el plan de mejora nombrado portafolio Invest o Portafolio de inversión. Este análisis se fundamenta en el rendimiento de la dirección de inversión y comercio de la gobernación de Boyacá detectando posibles métodos y estrategias de crecimiento económico, Tácticas de internacionalización y desafíos en el ámbito logístico y comercial. Donde se realizó un diagnóstico preliminar en el que se encontró diferentes oportunidades de inversión a proyectos diversificados en diferentes sectores económicos del departamento y entendiendo estas oportunidades el único obstáculo es el capital inicial y o capital público privado que puede acelerar o financiar totalmente los diferentes proyectos en el portafolio. Durante la fase Inicial se identificaron datos relevantes para potenciales inversionistas interesados en invertir en el departamento de Boyacá. A partir de esta información, se propone un modelo integral para la captación de capital orientado a la inversión en productos y servicios, incluyendo actividades como la exportación, promoción de nuevos productos y esquemas de capital semilla, entre otros. Este modelo se fundamenta en el análisis de información proveniente de bases de datos oficiales como las del DANE y otras fuentes públicas confiables.

Palabras clave: Inversión, exportaciones, INVEST, crecimiento económico, intercambio internacional.

Abstract: The purpose of the study is to examine and develop strategies to attract investment and boost exports in the department of Boyacá. This analysis is based on the performance of the Investment and Trade Directorate of the Boyacá Governorate, identifying



potential methods and strategies for economic growth, internationalization tactics, and challenges in the logistics and commercial fields. A preliminary assessment was conducted, identifying various investment opportunities for diversified projects in different economic sectors of the department. Understanding these opportunities, the only obstacle is the initial capital and/or public-private capital that can accelerate or fully finance the different projects in the portfolio. During the initial phase, relevant data was identified for potential investors interested in investing in the department of Boyacá. Based on this information, a comprehensive model for raising capital is proposed, geared toward investment in products and services, including activities such as exports, promotion of new products, and seed capital schemes, among others. This model is based on the analysis of information from official databases such as DANE and other reliable public sources.

Keywords: Investment, exports, INVEST, economic development, foreign trade.

1. Introducción

El presente informe detalla los avances alcanzados durante el periodo de práctica empresarial en la gobernación de Boyacá, particularmente la dirección de inversión y comercio, adscrita a la secretaria de desarrollo empresarial. A lo largo de esta práctica se ha desarrollado diversas actividades encaminadas a fortalecer la estrategia de comercialización de productos exportables y ahí santificar nuevas oportunidades de inversión tanto nacionales como internacionales. Además, se ha consolidado el plan de mejora denominado Portafolio INVEST para



Boyacá, que consiste en una herramienta para visibilizar proyectos estratégicos y atraer inversión pública y privada, promoviendo el desarrollo regional. El problema identificado fue la débil articulación institucional y la limitada promoción de estos proyectos, para lo cual se propusieron mejoras en la sistematización de información y difusión del portafolio. Este informe se presenta como un requisito académico del programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, seccional Tunja

2. Justificación

La experiencia desarrollada en la Gobernación de Boyacá ha evidenciado una problemática estructural: la débil articulación institucional y la escasa visibilidad de los proyectos estratégicos del departamento, tanto públicos como privados. Esta situación ha generado un desconocimiento generalizado de las iniciativas con potencial para atraer inversión, afectando negativamente la promoción y materialización de oportunidades en sectores clave como la agroindustria, la minería, el turismo y la industria manufacturera. La falta de herramientas integradas de gestión y comunicación limita no solo el flujo de capital hacia el territorio, sino también la generación de empleo, el crecimiento empresarial y el desarrollo tecnológico. En este contexto, el plan de mejora propuesto el Portafolio INVEST para Boyacá surge como una alternativa innovadora y necesaria, orientada a consolidar una plataforma estratégica para la identificación, organización y promoción de proyectos con alto potencial de inversión, respondiendo así a necesidades reales de gestión pública y planificación territorial.



La importancia de invertir en la estructuración de este portafolio radica en su capacidad para transformar la visión fragmentada del desarrollo en un enfoque sistémico y territorialmente equilibrado. Más allá de su impacto económico directo, la inversión cumple un papel fundamental en el cumplimiento de mandatos legales relacionados con la planificación del desarrollo, la promoción de la competitividad regional y la reducción de desigualdades. El Portafolio INVEST representa una herramienta que potencia la articulación entre actores públicos y privados, optimiza el uso de recursos disponibles y fomenta la confianza institucional, elementos esenciales para dinamizar mercados locales y consolidar procesos de desarrollo sostenible. Su implementación no solo responde a una necesidad técnica y administrativa, sino también a un compromiso ético y social con el bienestar de los ciudadanos boyacenses.

3. Pregunta de reflexión

En el Marco del progreso y dentro de un organismo público como la secretaría de desarrollo dedicado al impulso del crecimiento macro y micro económico del departamento en este contexto se fórmula la siguiente pregunta como propuesta para mejorar la economía de Boyacá hacia el mundo:

¿Como atraer capital con estrategias para el crecimiento micro y macro económico, que enfoque el capital nacional e internacional y mejore de la economía de Boyacá ?

El portafolio “invest” toma su nombre de la palabra inversión, como una forma sencilla. Se trata de un conjunto de iniciativas de gestión orientadas a atraer inversión pública y privada en un



territorio, mediante la organización de proyectos estratégicos que impulsen el crecimiento económico, ambiental, etc.

En el caso de Boyacá, con este portafolio se puede constituir en una herramienta clave para presentar, de manera ordenada, las oportunidades de inversión disponibles. Permite destacar los sectores con mayor potencial de expansión y facilita la toma de decisiones por parte de inversionistas. Asimismo, ofrece una visión integral de los sectores económicos de Boyacá dentro del contexto económico y poblacional, consolidándose como un instrumento esencial para proyectar al departamento como un destino atractivo y competitivo.

Para el establecimiento de un Portafolio Invest in Boyacá es primordial para impulsar áreas como la agro industria, turismo sustentable, la manufactura y la tecnología. En la actualidad el departamento tiene retos en términos de competitividad, infraestructura y diversificación económica lo que requiere disponer de una estrategia bien organizada para fomentar la inversión.

Nos guiamos por una perspectiva que ha tomado Bogotá, Medellín, Barranquilla y otras ciudades pilares en la economía colombiana, citando a que es un Portafolio Invest para la ciudad de Bogotá; “La Guía de Inversión Extranjera 2025 es un recurso estratégico diseñado para facilitar la toma de decisiones informadas en cada etapa del proceso de inversión en Bogotá.” (Camara de Comercio de Bogotá; Alcaldía Mayor de Bogotá, 2025).



4. Objetivos

4.1. Objetivo general:

- Diseñar el portafolio INVEST para Boyacá como una herramienta para articular y visibilizar proyectos estratégicos con potencial de inversión, con el fin de fortalecer el desarrollo económico y empresarial del departamento en coherencia con el plan de desarrollo departamental.

4.2. Objetivos específicos:

1. Identificar los lineamientos institucionales y las prioridades del plan de desarrollo departamental que orientan la atracción de inversión en Boyacá.
2. Realizar un diagnóstico DOFA que permita evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con los proyectos estratégicos del departamento.
3. Definir estrategias para articular y visibilizar proyectos con potencial de inversión, facilitando la toma de decisiones de los actores públicos y privados.

5. Reseña de la Entidad

Gobernación de Boyacá es el principal organismo público encargado de gestionar el desarrollo del departamento dentro de su estructura se encuentra la dirección Desarrollo Empresarial y el área de dirección de Inversión Y Comercio.El pilar central de la Secretaría de



desarrollo empresarial es fortalecer el tejido empresarial de la región, su propósito se enfoca en impulsar el desarrollo macro y micro económico, generando empleo y ayudando a la calidad de vida de sus habitantes.

Por su parte la Dirección De Inversión Y Comercio, trabaja para incrementar la competitividad regional, atraer inversiones y dinamizar el comercio internacional. Además, se trabaja para implementar la competitividad regional más asertiva con estrategias que abarcan todos los municipios desde los más populares y llegando a regiones exiliadas, encontrando oportunidades vitales que pueden revolucionar las exportaciones y la inversión de diferentes puntos del departamento.

Boyacá cuenta con múltiples ofertas de productos agrícolas, agro-industriales, el sector secundario y promoviendo el sector terciario. Se encuentra una importante riqueza minera y un sector turístico que está en constante crecimiento. Lo que convierte a este territorio con un destino atractivo para la inversión de capital nacional y extranjero. Con estrategias dentro de la política gubernamental se busca un crecimiento económico orientado para diversificar los sectores Boyasenses en diferentes mercados y captar nuevos flujos de capital.

5.1. Misión.

Citado de (Boyacá, 2025); “Somos una entidad pública Departamental. Nuestro compromiso, es brindar servicios públicos de calidad con la apropiación de valores y principios articulados con las políticas tendientes a mejorar las condiciones de vida de los habitantes el territorio boyacense”.



5.2. Visión.

Citado de (Boyacá, 2025); “En el año 2025 Boyacá, será una región próspera y competitiva aprovechando su posición geográfica, su diversidad de climas y culturas, su enorme potencial turístico, minero y agrícola, comprometidos con la responsabilidad social y el medio ambiente con el fin de brindar a sus ciudadanos, oportunidades de desarrollo social y económico en condiciones de sostenibilidad, equidad y seguridad”.

5.3 Secretaría de Desarrollo Empresarial | Gobernación de Boyacá.

5.3.1 Misión

(Empresarial, 2025); Intervenir en el fortalecimiento y mejoramiento de las condiciones de competitividad de los sectores productivos boyacenses, mediante la dirección, coordinación y supervisión de la gestión productiva, por medio del fomento de una cultura empresarial y emprendedora que propicie las condiciones para la consolidación y desarrollo del sector empresarial, la proyección de la pequeña, mediana y gran empresa, la apertura de nuevos mercados, la innovación productiva, la internacionalización del territorio y la sostenibilidad.

5.3.2 Visión

La hoja de ruta es: (Empresarial, 2025); *En el año 2028 la Secretaría de Desarrollo Empresarial será pionera en la competitividad e innovación de los sectores productivos boyacenses, gracias a la*



generación de cadenas de valor, que fomenten la proyección de la pequeña, mediana y gran empresa en condiciones de sostenibilidad, equidad, y seguridad; así mismo, impulsará la apertura de nuevos mercados y la internacionalización de los productos del territorio.

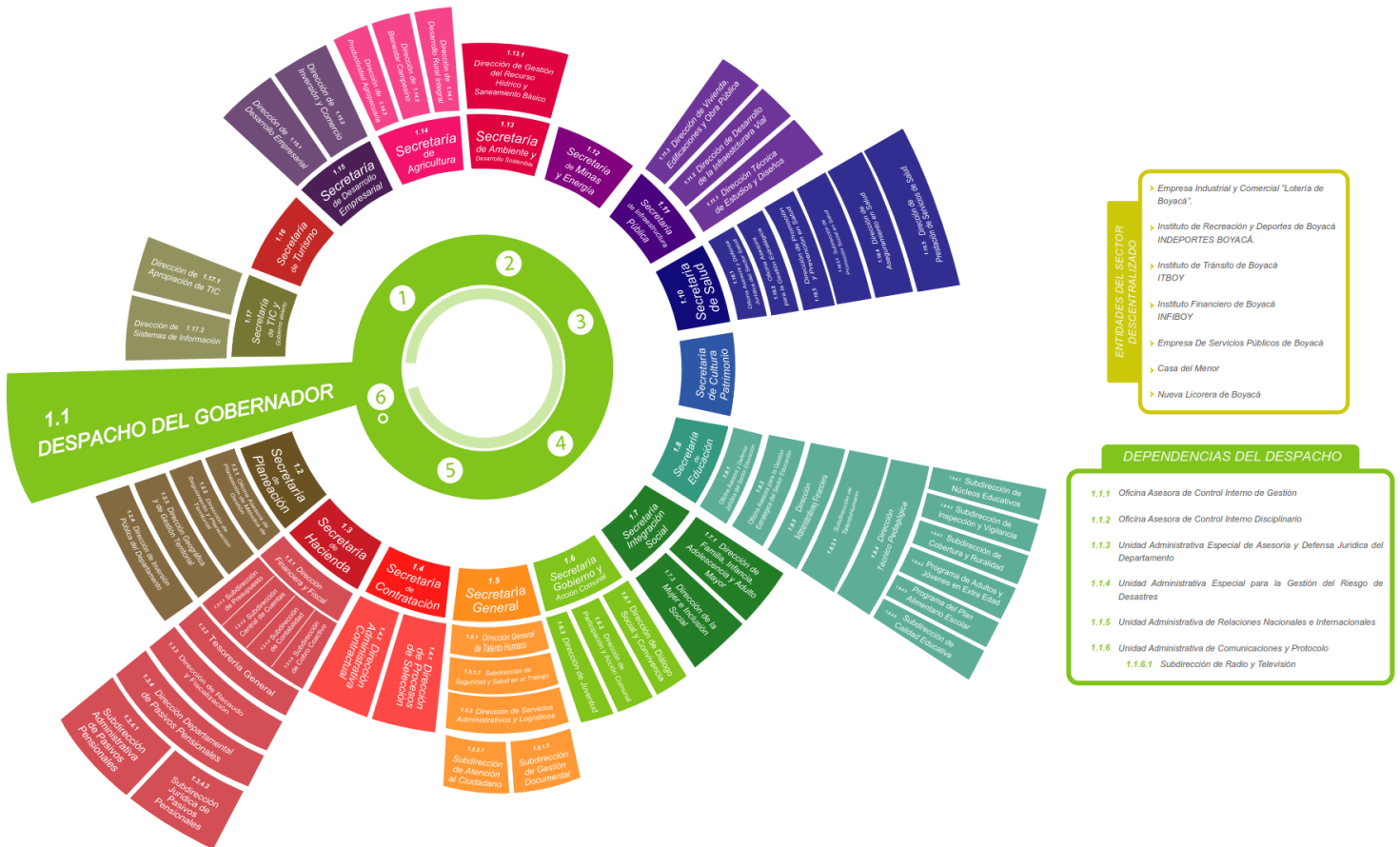
5.4 Logo.



Figura 1. (Empresarial, 2025)



5.5 Organigrama.



- ENTIDADES DEL SECTOR DESCENTRALIZADO**
- > Empresa Industrial y Comercial "Lotería de Boyacá".
 - > Instituto de Recreación y Deportes de Boyacá INDEPORTES BOYACÁ.
 - > Instituto de Tránsito de Boyacá ITBOY
 - > Instituto Financiero de Boyacá INFIBOY
 - > Empresa De Servicios Públicos de Boyacá
 - > Casa del Menor
 - > Nueva Licorera de Boyacá

- DEPENDENCIAS DEL DESPACHO**
- 1.1.1 Oficina Asesora de Control Interno de Gestión
 - 1.1.2 Oficina Asesora de Control Interno Disciplinario
 - 1.1.3 Unidad Administrativa Especial de Asesoría y Defensa Jurídica del Departamento
 - 1.1.4 Unidad Administrativa Especial para la Gestión del Riesgo de Desastres
 - 1.1.5 Unidad Administrativa de Relaciones Nacionales e Internacionales
 - 1.1.6 Unidad Administrativa de Comunicaciones y Protocolo
 - 1.1.6.1 Subdirección de Radio y Televisión

Figura 2. (Boyacá, 2025)

La organización del organigrama de la gobernación de Boyacá viene Diseñador directamente por parte de la mano del gobernador de Boyacá Carlos Amaya, distinguiendo así su proyecto político de Intelectual hacia Boyacá. Está liberado por el gobernador que es la autoridad suprema y tiene la responsabilidad de gestionar la administración al departamento.

La secretarías, bajo el liderazgo, tienen cargo de diversas áreas estratégicas como: Desarrollo Empresarial, educación, infraestructura, salud, hacienda, planeación entre otras. Cada Secretaría cuenta con departamentos y direcciones particulares que implementan programas y estrategias en beneficio de la región a partir de la política.

En términos generales, se dispone de organismos del Estado descentralizados, instituciones y personas especializadas que respaldan la puesta en marcha de proyectos. Áreas fundamentales como; inversión, comercio, hacienda, turismo y medio ambiente. Esta estructura diversificada como se puede ver en la Figura 2, tiene como objetivo la mejora administrativa pública y promover el crecimiento mantenido y sostenible en el Departamento de Boyacá.



6. Antecedentes.

La Secretaría de desarrollo empresarial nace como una reacción inmediata a la demanda de organizar y sincronizar acciones que promueven el crecimiento comercial, turístico y industrial y particularmente minero en el departamento. Mediante diferentes administraciones se ha progresado para ajustarse a las bonanzas y desafíos económicos en los sectores clave como la agroindustria, el turismo y la minería. Su formación y el fortalecimiento han facilitado la creación de oportunidades laborales para respaldar empresarios y emprendedores y captar inversión tanto local como internacional favoreciendo de esta manera el desarrollo sostenible.

7. Recopilación de información.

La secretaria de desarrollo empresarial tiene unas funciones claras en:

- Actuar en la mejora potencial de todas las condiciones competitivas de los múltiples sectores productivos de Boyacá a través de la gestión política y coordinación y supervisión de la administración productiva por medio de la promoción de una cultura empresarial y emprendedora que ayude a las condiciones para consolidar el crecimiento del sector empresarial. La expansión de la mediana y gran empresa, la apertura de nuevos mercados, la innovación productiva y la internacionalización del territorio. **(Empresarial, 2025)**.
- Crear, orientar y apreciar las políticas, programas, proyectos y acciones que garanticen el avance económico y social. La promoción y crecimiento de las empresas, con la



cooperación de los sectores público y privado para su crecimiento e internacionalización. **(Boyacá, 2025).**

- Fomentar el surgimiento de nuevas oportunidades y empleos a través del desarrollo económico multisectorial del Departamento, con la meta de fortalecer la integración de Boyacá en la economía a escala nacional e internacional. **(Empresarial, 2025).**
- Artículo 75. Dirección de Desarrollo empresarial

Dirigir y supervisar la elaboración de planes y estrategias de crecimiento económico vinculados a las actividades de negocios y comercio, que impliquen la formación o rejuvenecimiento de empresas, la creación de empleos y la creación de nuevas empresas. **(Empresarial, 2025)**

- Artículo 76. Dirección de Inversión y Comercio.

Administrar y vigilar las medidas orientadas a impulsar la competitividad en el territorio mediante la captación de inversión y la entrada de nuevas compañías nacionales y/o foráneas en el Departamento, con el objetivo de crear y/o robustecer espacios de venta interna o externa desde la entidad territorial. **(Empresarial, 2025)**

APUESTAS SECRETARIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Miércoles, agosto 28th, 2024



Promociones de la Secretaría de Desarrollo Empresarial para el 2024

- **Excelencia Empresarial:** Potenciar la estructura corporativa de Boyacá desde el inicio hasta la consolidación.
- **Atracción de Inversión y Expansión Global:** Potenciar la eficiencia y la competitividad de la empresa en el departamento.
- **Gobernanza Orientada al Crecimiento:** Potenciar la administración y estructura del sector empresarial para un desarrollo sostenido.
- **Bioeconomía Duradera:** Promover unidades de producción y encadenamientos fundamentados en la bioeconomía.
- **Competitiva Agroindustria:** Impulsar el valor añadido y la industrialización del sector agroalimentario con el fin de ingresar a nuevos mercados.
- **Innovación en la Empresa - Red InnovAcción:** Promover un entorno de innovación y crecimiento para la creación e implementación de conceptos estratégicos.

Dentro de la gestión en la práctica empresarial, se pudo evidenciar falencias en encontrar capital o la atracción de capital extranjero y nacional para el departamento de Boyacá. A partir de esta problemática se me asignó un proyecto por parte de la dirección de inversión y comercio, para hacer más tangible todos los productos, servicios y proyectos que tienen las diferentes provincias de nuestra región. De ahí salió la idea, de un portafolio Invest como lo tiene en la ciudad de Barranquilla, Medellín, Bogotá. Siendo unas de las ciudades económicamente hablando más grandes.



El formato Invest como se describe al inicio de este texto, tiene por objetivo no solamente plasmar los proyectos. Se tiene el objetivo de Entender y tener un portafolio de toda la información de la ciudades más importantes de Boyacá; ubicación, tasa desempleo, variación de productos agrícolas, productos exportables que ya tienen toda la regulación para inmediatamente tenerlos en Puerto, variables macro y micro económicas de Boyacá, etc.

8. Diagnóstico

Con el objetivo de aportar al crecimiento de Boyacá y la Gobernación, el plan de desarrollo del actual gobernador, teniendo en cuenta el plan de acción y las directrices de la secretaria en el área donde se ha estaba dirigido a laborar. Se diseño he implementó el portafolio Invest para la atracción de nuevos ojos hacia Boyacá. Donde encontramos múltiples estrategias y nuevos ángulos de ataque para ayuda al desarrollo de proyectos nuevos y diversificados en el panorama social, turístico, industrial y agrícola. Donde se debe plantear tácticas que contribuyan al rendimiento de las funciones descritas y encaminarse al usufructo de este portafolio de manera efectiva. Además, de aterrizar muchos proyectos que tal vez por el volumen de iniciativas que se tienen diariamente en la gobernación, plasmar esto en un solo proyecto teniendo un objetivo claro.

A través del Plan de Desarrollo territorial, se resalta la importancia de promover la inversión y el comercio en Boyacá. Como resultado del estudio del estado actual, se ha establecido que, a pesar de la amplia gama de producción del departamento y las condiciones atractivas para los inversores, existen barreras que minimizan su competitividad y complican la atracción de nuevo capital.



Figura 3: Matrices de Factores internos y externos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFI)

FACTORES INTERNOS	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
Comunicaciones con otras áreas de gestión gubernamental	0.140	3	0.56
Gestión de proyectos y estrategias de captación de capital	0.120	4	0.36
Dinamismo en proyectos diversificados con diferentes organismos del estado y empresas del sector nacional e internacional.	0.140	4	0.56
Comunicación asertiva entre las personas de la secretaría de desarrollo	0.120	3	0.36
DEBILIDADES			
Procesos administrativos extremadamente largos	0.120	2	0.24
Falta de operatividad por parte de los funcionarios	0.140	1	0.14
Diversidad de intereses y enfoques entre funcionarios y representantes de distintos sectores políticos, lo que puede dificultar la alineación de objetivos y la toma de decisiones consensuadas.	0.100	1	0.12
Poco conocimiento en tiempo real de necesidades urgentes hacia las personas, empresas y empresarios más vulnerables.	0.120	2	0.20
TOTAL MEFI	1.00	20	2.54

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES EXTERNOS	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
Atracción de Capital extranjero y nacional	0,13	4	0,52
Nuevas tecnologías para análisis de datos y para la comunicación interna en tiempo real	0,15	3	0,60
Capacitaciones constantes y reuniones para saber cual es foco a atacar adecuado al plan de desarrollo	0,10	3	0,30
Fuentes de información de Agencias, Organizaciones, Empresas, Gobierno y múltiples aliados que tienen la gobernación	0,15	4	0,60
AMENAZAS			
Variación de precios de insumos al productor e inflación nacionalmente	0,10	1	0,20
Fluctuación del la Trm y variación el poder adquisitivo del peso colombiano diplomáticas.	0,05	1	0,10
Emprendedores y empresarios no capacitados para exportar o negociar su propio producto (zero conocimiento por lo que vale si producto)	0,14	2	0,14
Emprendedores y empresarios no capacitados para exportar o negociar su propio producto (zero conocimiento por lo que vale si producto)	0,18	2	0,18
TOTAL MEFE	1,00		2,64

Nota: Datos tomados de Secretaría de desarrollo empresarial en la Dirección de Inversión y comercio, Boyacá. Fuente. Elaboración propia

Al desarrollar las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFI y MEFE), se identificaron algunas debilidades clave. Las más relevantes son la lentitud en los procesos



administrativos, así como la diversidad de intereses entre los políticos y directivos de la Secretaría. Esta situación, sumada a un enfoque múltiple, puede dificultar la toma de decisiones administrativas y financieras, especialmente en lo relacionado con proyectos a largo plazo.

Por otro lado, las amenazas detectadas pueden moderarse mediante estrategias financieras asertivas a largo plazo. Entre estas se pueden mitigar con modelos económicos o el acompañamiento de consultorías en banca de inversión. Estas amenazas están relacionadas principalmente con la inflación y la volatilidad del dólar, factores que dependen en gran medida de las políticas públicas del gobierno nacional.

Varios factores favorecen a la secretaria de desarrollo y a la dirección de inversión y comercio. Se relaciona eficazmente con otras áreas, lo que favorece el trabajo colaborativo. Se tienen experiencia en la obtención de fondos privados para inversión, lo que contribuye a la evolución de proyectos para la región. Participa de manera activa en propuestas con organismos estatales y empresas, lo que le proporciona una perspectiva amplia y más posibilidades de acción para elaborar. Cuenta con una comunicación efectiva entre los equipos del sector público y privado, lo que optimiza el ambiente laboral y la coordinación.

En cuanto a las oportunidades; se tiene experiencia y los acercamientos con inversionistas para atraer inversión. También se cuenta con herramientas tecnológicas que permiten mejorar la comunicación y tomar decisiones más rápidas. Las capacitaciones frecuentes ayudan a mantener al equipo actualizado y enfocado.



Figura 4. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA, ESTRATEGIAS PARA EL INVEST BOYACÁ.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Comunicaciones con otras áreas de gestión gubernamental	D1. Procesos administrativos extremadamente largos
	F2. Gestión de proyectos y estrategias de captación de capital	D2. Falta de operatividad por parte de los funcionarios
	F3. Dinamismo en proyectos diversificados con diferentes organismos del estado y empresas del sector nacional e internacional.	D3. Diversidad de intereses y enfoques entre funcionarios y representantes de distintos sectores políticos, lo que puede dificultar la alineación de objetivos y la toma de decisiones consensuadas.
	F4. Comunicación asertiva entre las personas de la secretaría de desarrollo	D4. Poco conocimiento en tiempo real de necesidades urgentes hacia las personas, empresas y empresarios más vulnerables.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Atracción de Capital extranjero y nacional	F1-F2-O1-O2 Implementar nuevas tecnologías para mejorar la gestión de proyectos y la comunicación, empalme y coordinación entre entidades.	D1-D2-Incorporar proyectos dentro del INVEST para la toma estratégica de decisiones, optimizando tiempos y mejorando la eficiencia operativa en procesos administrativos y de presupuesto. Garantizando claridad en presupuestos y proyectos, reduciendo los tiempos de los procesos administrativos.
O2. Nuevas tecnologías para análisis de datos y para la comunicación interna en tiempo real		
O3. Capacitaciones constantes y reuniones para saber cual es foco a atacar adecuado al plan de desarrollo	F1-F2-F3-F4-O1-O2-O4. Fortalecer alianzas con instituciones nacionales para optimizar la ejecución del Plan de Desarrollo, estructurando un portafolio de inversión completo y detallado que facilite la atracción de inversionistas y el acceso a nuevas oportunidades de financiamiento.	D3-D4-O3-O4. Optimizar la comunicación intergubernamental para reducir la falta de alineación en proyectos clave.
O4. Fuentes de información de Agencias, Organizaciones, Empresas, Gobierno y múltiples aliados que tienen la gobernación		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Variación de precios de insumos al productor e inflación nacionalmente	F3- A1- A2. Establecer mecanismos de cobertura y Crear planes de contingencia financiera para mitigar el impacto de la inflación y la variación del TRM.	D3-A3. Fomentar mesas de trabajo entre sectores público-privado para enfrentar desafíos diplomáticos y económicos.
A2. Fluctuación del TRM y variación del poder adquisitivo del peso colombiano		
A3. Falta de coordinación entre el gobierno nacional y las entidades regionales, así como desafíos en las relaciones diplomáticas.	F2-A3-A4. Aprovechar la inversión extranjera y nacional para potenciar proyectos estratégicos urgentes del sector que más lo necesite en este momento.	D1-D2-D3-D4-A3-A4. Capacitar funcionarios y empresarios en herramientas tecnológicas, estrategias de internacionalización y fortalecer la formación de empresarios para mejorar su capacidad exportadora y de negociación. Para enfocarse en proyectos acertivos y gestión de la integración operacional pública privada nacional e internacional
A4. Emprendedores y empresarios no capacitados para exportar o negociar su propio producto (zero conocimiento por lo que vale si producto).		

Nota: Análisis de variables DOFA con datos de secretaría de desarrollo empresarial en la Dirección de Inversión y comercio, Boyacá. Fuente. Elaboración propia



Con la realización de la matriz DOFA y mediante la identificación de una perspectiva con un enfoque integral para potenciar el desarrollo económico, por medio de las estrategias planteadas para el departamento. Se propone, que no sólo se deben aprovechar las fortalezas internas y las fortalezas externas, sino que se busca mitigar debilidades estructurales internas Y amenazas de la política pública y política económica del gobierno nacional.

Si se integran y se implementan correctamente las estrategias, estas ayudarían a convertir el portafolio Invest Boyacá en un documento de la política pública y económica del gobierno en un portafolio de inversión tangible; transparente, competitivo, atrayendo capital y generando crecimiento económico sostenible en la región.

En cuanto a las estrategias derivadas del cruce entre debilidades y oportunidades, se proponen opciones orientadas a resolver problemas estructurales como la burocracia la falta de operatividad y la limitada capacidad de respuesta institucional. También, incorporando proyectos dentro del INVEST para la toma estratégica decisiones que representa una vía efectiva para reducir los tiempos administrativos y mejorar la eficiencia operativa, al mismo tiempo que se garantice una mayor claridad en el manejo de presupuestos y procesos.

El cruce entre fortalezas y oportunidades. Se evidencia la intención de potencializar el crecimiento económico mediante el uso de nuevas tecnologías, fortalecimiento de alianzas estratégicas y la articulación con instituciones nacionales e internacionales estas acciones permiten estructurar un portafolio de inversión sólido y facilitar el acceso a nuevas oportunidades de financiación.



Por otro lado, las estrategias fortalezas y amenazas, se enfocan en proteger el departamento frente a factores externos adversos; como la inflación, La variabilidad de tipo de cambio y la falta de articulación entre el gobierno nacional y las entidades regionales.

Finalmente, las estrategias entre debilidades y amenazas, se Centra en mejorar la institucionalidad, fomentar la coordinación intergubernamental y elevar las capacidades de los actores locales. La capacitación de funcionarios y empresarios en internacionalización y la negociación es clave para reducir los riesgos derivados de la falta de preparación técnica y enfrentar con mayor solidez los desafíos económicos y diplomáticos.

Con esto la integración y el conjunto de estrategias, proporciona una hoja de ruta clara y bien estructurada para el Portafolio Invest de Boyacá, para que se consolide como una plataforma estratégica de desarrollo económico, atracción de inversión y modernización de la gestión pública.



9. Plan de Mejora:

Teniendo en cuenta la información recolectada durante el desarrollo de la práctica, así como uno de los proyectos que he tenido la oportunidad de liderar directamente en articulación con la Secretaría de Desarrollo Empresarial, y con base en el diagnóstico y análisis realizado por la Dirección de Inversión y Comercio, el portafolio de inversión se consolida como una de las iniciativas más relevantes de la entidad.

Esta herramienta tiene como objetivo reunir y estructurar información clave sobre el departamento, incluyendo datos demográficos, tasas de desempleo y los distintos proyectos estratégicos con potencial para la atracción de inversión. Asimismo, incorporará los ejes de desarrollo definidos por el gobierno departamental, junto con las iniciativas impulsadas por las alcaldías y la Gobernación, entre otros proyectos de alto impacto.

En conjunto, el portafolio INVEST busca fortalecer el posicionamiento de Boyacá como un territorio competitivo y atractivo para la inversión pública y privada, promoviendo así el desarrollo económico sostenible en la región.



9.1. Objetivos

• 8.1.1. Objetivo general:

Contribuir al desarrollo económico del departamento de Boyacá mediante el diseño e implementación del Portafolio de inversión, como instrumento estratégico para atraer inversión extranjera y nacional, así como para fortalecer la proyección y exportación de productos boyacenses en mercados internacionales.

• 8.1.2. Objetivos específicos

- Identificar las problemáticas, oportunidades y sectores estratégicos del territorio para construir una base técnica sólida en el diseño del Portafolio de inversión Boyacá..
- Articular el Portafolio de Inversión con el Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027 y con las políticas nacionales e internacionales, asegurando coherencia estratégica y proyección global.
- Impulsar proyectos estratégicos de inversión con alto impacto en empleo, innovación, exportaciones y encadenamientos productivos, fortaleciendo el desarrollo económico y empresarial de Boyacá.



9.2 Iniciativas Estratégicas:

Objetivos Específico 1:

- Diseñar y estructurar el Portafolio de inversión estableciendo una herramienta técnica e institucional que permita identificar, organizar y presentar oportunidades de inversión pública y privada en Boyacá.

Iniciativas estratégicas:

1. Identificar las problemáticas, oportunidades y sectores estratégicos del territorio para construir una base técnica sólida en el diseño del Portafolio de inversión Boyacá.
2. Articular el Portafolio de Inversión con el Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027 y con las políticas nacionales e internacionales, asegurando coherencia estratégica y proyección global.
3. Construir un documento visualmente atractivo y accesible, que facilite la lectura y el análisis por parte de empresarios, académicos, autoridades y público general, garantizando su función como instrumento de promoción de inversión.

Objetivos Específico 2

- Articular el Portafolio con el Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027 y con las políticas nacionales e internacionales de comercio e inversión para asegurar una acción estratégica.



Iniciativas estratégicas:

4. Analizar el Plan de Desarrollo Departamental, la política nacional de internacionalización, el Plan Nacional de Desarrollo y los tratados de libre comercio vigentes, asegurando coherencia con la política pública.
5. Incorporar en el portafolio metas e indicadores estratégicos que se relacionen con las oportunidades de inversión, resaltando las ventajas competitivas de Boyacá como un destino confiable y atractivo para los inversionistas.
6. Establecer canales de articulación con entidades clave como ProColombia, MinComercio, Cancillería y agencias de inversión extranjeras, para la difusión, actualización y promoción permanente del portafolio.

Objetivos Específico 3

Impulsar proyectos estratégicos de inversión con alto impacto en empleo, innovación, exportaciones y encadenamientos productivos, fortaleciendo el desarrollo económico y empresarial de Boyacá.

Iniciativas estratégicas:

7. Realizar un mapeo de proyectos actuales y potenciales en provincias y sectores estratégicos como agroindustria, turismo, minería sostenible y energías renovables,



promoviendo su inclusión en escenarios de negocios y espacios de promoción internacional.

8. Aplicar criterios técnicos y económicos (impacto en empleo, innovación, exportaciones, encadenamientos productivos) para seleccionar los proyectos más viables y de mayor impacto en el corto y mediano plazo, sin descuidar nuevas iniciativas innovadoras con proyección futura.

9.3. Metas del Plan de Mejora

Las metas que se buscan alcanzar con el plan de mejora son las siguientes:

Metas para lograr con el objetivo específico 1:

Identificar las problemáticas del territorio y construir una base técnica sólida para el diseño del portafolio, que permita una toma de decisiones fundamentada en criterios técnicos y no políticos.

1. Identificar las problemáticas del territorio y, a partir del análisis de datos objetivos, generar insumos que permitan una toma de decisiones fundamentada en criterios técnicos, evitando que estas se basen únicamente en posiciones políticas o propuestas abstractas.



2. Descubrir nuevos nodos económicos para desarrollar proyectos innovadores donde no existen en el momento interés por parte gubernamental.
3. Desarrollar el marco o estructura del Portafolio Invest con datos que por el momento sirva para entender y mapear el territorio, continuamente avanzado y alimentando el portafolio hasta tenerlo terminado.

Metas para lograr con el objetivo específico 2:

Articular el Portafolio de Inversión con el Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027 y con las políticas nacionales e internacionales, asegurando coherencia estratégica y proyección global.

4. Integrar el plan de desarrollo del Gobernador en curso, para dedicar todo el enfoque directo de la gobernación en proyectos donde el sector público privado no discrepen y tener un desarrollo viable y rápido.
5. Diseñar un portafolio estético que refleje confianza, por parte del área de diseño y publicidad de la Gobernación, también igualando el esfuerzo en marketing y promoción de este portafolio.
6. Establecer al menos tres convenios de cooperación y articulación con entidades nacionales e internacionales y con agencias de inversión extranjeras durante el próximo año, ejemplo: Procolombia, DANE, Asohofrucol.

Metas para lograr con el objetivo específico 3:



7. Identificar y documentar al menos 30 proyectos de inversión activos o con alto potencial en sectores como agroindustria, turismo, minería sostenible y energía renovable antes del cierre del año fiscal.
8. Diseñar y aplicar una matriz de priorización técnico-económica antes del tercer trimestre del año, con el objetivo de seleccionar al menos 10 proyectos estratégicos con alto impacto en empleo, innovación, exportaciones o encadenamientos productivos, contribuyendo así a dinamizar la economía regional a corto y mediano plazo.

Objetivo Específico 1: Identificar problemáticas y oportunidades para diseñar el portafolio.

- **Meta 1.1:** Diagnosticar los principales cuellos de botella de inversión en Boyacá.
 - **Indicador:** % de problemáticas priorizadas con plan de acción definido.
- **Meta 1.2:** Detectar nodos y sectores con potencial de crecimiento.
 - **Indicador:** Número de sectores estratégicos priorizados con oportunidades claras de inversión.

Objetivo Específico 2: Articular el portafolio con planes de desarrollo y políticas nacionales.

- **Meta 2.1:** Asegurar coherencia con el Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027.
 - **Indicador:** % de ejes estratégicos del Plan de Desarrollo reflejados en el portafolio.
- **Meta 2.2:** Diseñar un portafolio claro, atractivo y confiable para inversionistas.



- **Indicador:** % de validación positiva de actores institucionales y empresariales sobre el diseño del portafolio.
- **Meta 2.3:** Generar confianza mediante acuerdos estratégicos.
 - **Indicador:** Número de convenios o alianzas establecidas como resultado del portafolio.

Objetivo Específico 3: Identificar y priorizar proyectos estratégicos.

- **Meta 3.1:** Documentar proyectos con potencial de inversión.
 - **Indicador:** % de proyectos con ficha técnica completa y aval preliminar de viabilidad.
- **Meta 3.2:** Aplicar criterios técnicos de priorización (impacto económico, empleo, innovación).
 - **Indicador:** Número de proyectos priorizados con alta calificación en la matriz técnico-económica.
- **Meta 3.3:** Consolidar proyectos estratégicos de alto impacto regional.
 - **Indicador:** Número de proyectos estratégicos incluidos en el portafolio y validados por la Gobernación.



Estrategias para la implementación

- Implementar nuevas tecnologías para mejorar la gestión de proyectos y la comunicación, empalme y coordinación entre entidades.
- Fortalecer alianzas con instituciones nacionales para optimizar la ejecución del Plan de Desarrollo, estructurando un portafolio de inversión completo y detallado que facilite la atracción de inversionistas y el acceso a nuevas oportunidades de financiamiento.
- Incorporar proyectos dentro del INVEST para la toma estratégica de decisiones, optimizando tiempos y mejorando la eficiencia operativa en procesos administrativos y de presupuesto. Garantizando claridad en presupuestos y proyectos, reduciendo los tiempos de los procesos administrativos.
- Optimizar la comunicación intergubernamental para reducir la falta de alineación en proyectos clave.
- Establecer mecanismos de cobertura y crear planes de contingencia financiera para mitigar el impacto de la inflación y la variación del TRM.
- Aprovechar la inversión extranjera y nacional para potenciar proyectos estratégicos urgentes del sector que no se atienden en este momento.
- Fomentar mesas de trabajo entre sectores público-privado para enfrentar desafíos diplomáticos y económicos.
- Capacitar funcionarios y empresarios en herramientas tecnológicas, estrategias de internacionalización y fortalecer la formación de empresarios para mejorar su capacidad exportadora y de negociación. Para enfocarse en proyectos activos y así fortalecer la integración operacional pública-privada nacional e internacional.

Las estrategias formuladas evidencian un camino orientado a mejorar la gestión institucional mediante el uso de nuevas tecnologías, el fortalecimiento de alianzas interinstitucionales y la optimización de procesos administrativos. Al mismo tiempo, se plantea la necesidad de generar mecanismos de cobertura financiera frente a la inflación y la variación del TRM, así como de



capacitar a empresarios y funcionarios para enfrentar los retos de la internacionalización. Estas acciones, en su conjunto, contribuyen a posicionar a Boyacá como un territorio con mayor capacidad de atraer inversión, impulsar proyectos estratégicos y fomentar un desarrollo económico sostenible en el mediano y largo plazo.

9.4 Cronograma

El cronograma para el desarrollo de actividades planteado para la implementación del plan de mejora es el siguiente:

Figura 5. Cronograma de actividades;

Fase	ACTIVIDADES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16
FASE I - Investigación	Entrevistas y reuniones de empalme	X	X	X													
	Análisis de contexto económico y productivo		X	X	X	X											
	Recolección de datos de actores económicos			X	X	X	X										
	Contacto con empresas, gremios y cámaras				X	X	X	X	X								
FASE II - Desarrollo del Plan de Mejora	Diseño de proyecto INVEST y plataforma					X	X	X	X	X							
	Traducción/redacción de contenidos y propuestas						X	X	X	X	X						
	Planeación de la estrategia de promoción							X	X	X	X	X					
FASE III - Implementación	Contacto y entrevistas con emprendedores									X	X	X	X	X			
	Actualización de base de datos / portafolio										X	X	X	X	X		
	Apoyo en mesas sectoriales y exportadoras											X	X	X	X		
FASE IV - Evaluación	Evaluación de impacto de INVEST														X	X	
	Recomendaciones y retroalimentación final															X	X

Nota: Datos de la estructura de plan de mejora por periodos, Fuente: Elaboración propia.



10. Conclusiones.

El portafolio es un esfuerzo y prototipo por parte de la dirección de Inversión y Comercio de la Gobernación de Boyacá, para liderar al territorio como un destino deseable para la inversión. A través del riguroso estudio de datos, el análisis de sectores selectos y el diagnóstico detallado de oportunidades.

Se fortalece por medio de un portafolio que permite hacer visible con claridad y atractivo el potencial de Boyacá. Este esfuerzo no pretende atraer solamente capital sino fortalecer un modelo de desarrollo sostenible, inclusivo y práctico, alineado con el plan de desarrollo departamental, compartiendo a un exitoso modelo de otras ciudades líderes económicas del país.

El Plan de Mejora del proyecto portafolio Invest para Boyacá se fundamenta en el diseño e implementación de estrategias que fortalecen la toma de decisiones en materia de inversión y comercio. A través de fases como la recolección de datos oficiales, la identificación de sectores estratégicos, la articulación con actores clave y la priorización técnica de proyectos.

Se propone una hoja de ruta sólida que optimiza los procesos internos de la Secretaría de Desarrollo Empresarial, El plan contribuye significativamente a superar debilidades administrativas, aprovechar oportunidades del departamento y mitigar amenazas externas, convirtiendo el portafolio en una herramienta viva, en constante actualización, que integra a los distintos niveles de gobierno y al sector privado en torno a un objetivo común; el crecimiento económico sostenido de Boyacá.



Referencias

- Boyacá, G. d. (MAr de 2025). *Gobernación de Boyacá*. Obtenido de Gobernación de Boyacá:
<https://www.boyaca.gov.co/mision-y-vision-2/>
- Camara de Comercio de Bogotá; Alcaldía Mayor de Bogotá. (2025). *Invest In Bogotá*. Obtenido de Invest In Bogotá: <https://es.investinbogota.org/guia-de-inversion-para-bogota/>
- Empresarial, S. d. (marzo de 2025). *Secretaría de Desarrollo Empresarial*. Obtenido de Secretaría de Desarrollo Empresarial:
<https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/funciones/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (n.d.).
Cuentas nacionales departamentales.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionalesdepartamentales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024).
Empleo y desempleo.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-ydesempleo#:~:text=En%20abril%20de%202024%2C%201a,58%2C6%25%2C%20respectivamente>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024).
Boletín de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) – Abril 2024.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-abr2024.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021).
Información de Tunja, Boyacá.
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/210209-InfoDane-Tunja-Boyaca.pdf>
- Universidad del Rosario. (2023).
Informe de desarrollo económico.
<https://urosario.edu.co/sites/default/files/2023-05/IDC-2023-versi%C3%B3n-final.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026*.
<https://www.mincit.gov.co/>
- ProColombia. (2024).
Sectores con oportunidades de inversión. <https://procolombia.co/sectores>



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2024).

Cadenas productivas agrícolas de Colombia.

<https://www.minagricultura.gov.co/temas/cadenas-productivas/Paginas/default.aspx>

Confecámaras. (2023).

Informe de dinámica empresarial por departamentos. <https://www.confecamaras.org.co>

Boyacá Exporta. (2024).

Portafolio de productos de exportación de Boyacá.

<https://www.boyaca.gov.co/boyacaexporta/>

Gobernación de Boyacá. (2024).

Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027.

<https://www.boyaca.gov.co/planeacion/plan-de-desarrollo/>

Secretaría de Planeación de Boyacá. (2024).

Informe de inversiones por provincias. <https://www.boyaca.gov.co/planeacion/>

Invest in Colombia. (2024).

Guía de inversión para Colombia. <https://investincolombia.com.co/>

Sistema Estadístico Regional – SIER. (2024).

Indicadores socioeconómicos de Boyacá. <https://sier.boyaca.gov.co/>

