

CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS  
TÉCNICAS, FINANCIERAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PARA DETERMINAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA  
CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA ATRACCIÓN DE  
INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA  
INFORME TÉCNICO FINAL - 2022

VISIÓN & PROYECTOS

## Tabla de Contenido

1. Informe Técnico.....	5
2. Metodología de trabajo.....	6
2.1. Antecedentes y revisión documental .....	7
3. Análisis a profundidad jurídico y organizacional de las figuras de atracción y promoción de inversión.....	11
3.1. Figura Uno: Pública.....	19
3.1.1. <i>Sustento jurídico</i> .....	19
3.1.2. <i>Estructura organizacional</i> .....	37
3.1.3. <i>Propuesta de funcionamiento primer año</i> .....	38
3.2. Figura dos: Privada.....	39
3.2.1. <i>Sustento jurídico</i> .....	39
3.2.2. <i>Estructura organizacional</i> .....	43
3.2.3. <i>Propuesta de funcionamiento primer año</i> .....	44
3.3. Figura tres: Esquema mixto .....	45
3.3.1. <i>Sustento jurídico</i> .....	45
3.3.2. <i>Estructura organizacional</i> .....	56
3.3.3. <i>Propuesta de funcionamiento primer año</i> .....	59
3.4. Mesas de trabajo .....	60
4. Análisis de pertinencia de las figuras propuestas para la atracción y promoción de inversión en el Departamento del Tolima .....	62
5. Matriz DOFA frente a la estructura y estrategia de las figuras propuestas .....	63
5.1. Propósito misional de una figura de Atracción y Promoción de Inversión del Tolima aplicable a los tres escenarios .....	71
5.2. Portafolio de Servicios.....	73
5.3. Propuesta aportes de capital para la constitución y sostenibilidad de la figura de atracción y promoción de inversión departamental: Fundadores, Aportantes y Aliados estratégicos (Figura tres: Esquema Mixto). .....	77
5.3.1. <i>Fundadores</i> .....	78
5.3.2. <i>Miembros aportantes</i> .....	78
5.3.3. <i>Aliados estratégicos</i> .....	78

5.3.4. Propuesta aportes capital de constitución y sostenibilidad .....	78
Anexo 1.....	82
Anexo 2.....	84
6. La Atracción de Inversión como vehículo para la internacionalización del Tolima.....	94
7. Panorama de la Atracción de Inversión en Colombia y el Tolima.....	98
7.1. IED en la OCDE y Colombia.....	99
7.2. Estructura Competitiva del Tolima 2022 .....	101
8. Panorama Competitivo del Tolima .....	109
9. Oportunidades y desafíos para la Atracción de Inversión del Tolima .....	111
10. Propuesta de sectores priorizados para diseñar la estrategia de atracción e inversión del Tolima .....	115
11. Puesta en marcha de la figura de Atracción y Promoción de Inversión del Tolima .....	117
11.1. Definir el objetivo principal (su deber ser) .....	118
11.2. Definir un plan de trabajo y sus líneas de acción que le permitirá lograr el objetivo propuesto .....	119
11.3. Identificación de oportunidades y estructuración de proyectos .....	120
11.4. Promoción y posicionamiento.....	122
11.5. Apoyo al inversionista según etapas .....	123
11.6. Divulgación y reinversión .....	125
11.7. Garantizar la sostenibilidad de la Agencia .....	126
12. Introducción .....	129
13. Mesas de Trabajo y Eventos de Concertación y Socialización .....	130
14. Figura Seleccionada - Dirección de Atracción y Promoción de Inversión .....	144
15. Perfiles y Funciones para la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión de la Secretaria de Desarrollo Económico Departamental.....	154
Anexo 3.....	164



## **ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA FIGURA PARA LA ATRACCIÓN Y PROMOCIÓN DE INVERSIÓN**

### **INFORME TÉCNICO I**

## 1. Informe Técnico

Este Informe Técnico corresponde al primer entregable de la fase uno del Proyecto desarrollado entre la Gobernación del Tolima y VISIÓN Y PROYECTOS S.A.S, el cual tiene por objeto *“contratar una consultoría para la identificación de alternativas técnicas, financieras, jurídicas y administrativas para determinar el modelo de constitución para la creación de una figura que permita la atracción de inversión del departamento del Tolima”*. Durante la fase 1 del proyecto, el objetivo es analizar la viabilidad de tres posibles figuras jurídicas y organizacionales que permitan poner en marcha una estrategia de atracción y promoción de inversión en el Tolima de manera eficiente y pertinente.

En este sentido, el Informe está compuesto por 5 partes incluida esta introducción. En la segunda parte se describe la metodología de trabajo. En la tercera parte, se presenta brevemente la revisión documental y de experiencias previas. En la cuarta parte, se presenta un análisis a profundidad jurídico y organizacional de las diferentes alternativas de figura para la implementación de una estrategia de atracción y promoción de inversión en el Departamento del Tolima.

Posteriormente, se describen las mesas de trabajo con actores estratégicos realizadas y los principales resultados obtenidos de este proceso. Finalmente, se presenta el proceso de selección de la figura más pertinente según un análisis de ventajas y desventajas de cada figura propuesta, a partir de un conjunto de criterios valorativos.

Es importante mencionar que, en una segunda entrega, el equipo consultor presentará la propuesta de valor y priorización de sectores estratégicos.

## **2. Metodología de trabajo**

Para cumplir el objetivo de la primera fase, el equipo consultor de Visión y Proyectos realizó las siguientes actividades:

1. Realizar una revisión de antecedentes y documentos existentes sobre la definición de una estrategia de atracción y promoción de inversión para el Tolima, que permitiera tener un mayor conocimiento sobre los avances a la fecha y los temas pendientes a futuro. Esto fue importante para trabajar sobre los avances y resultados anteriores y no realizar reprocesos que no aportaran valor a la implementación de la estrategia.
2. Realizar un análisis a profundidad de las características jurídicas de tres posibles figuras para implementar una estrategia de atracción y promoción de inversión del Tolima.
3. Realizar mesas de trabajo con actores relevantes de la región con el objetivo de profundizar el estado del proyecto, las expectativas e intereses de los actores en la implementación de una figura para operativizar y poner en marcha la estrategia de atracción y promoción de inversión en el Departamento.

4. Analizar los resultados de las mesas de trabajo y los resultados de trabajos anteriores para presentar los escenarios de figuras posibles y sus principales ventajas y desventajas.
5. Seleccionar la figura de mayor pertinencia y capacidad de coordinación para el Departamento.

### **2.1. Antecedentes y revisión documental**

La atracción de inversión de una región está relacionada con sus condiciones inherentes y competitivas que la hacen diferente de sus competidores y considerada única por los inversionistas. En este punto, es importante resaltar que un departamento en su conjunto puede ofrecer ventajas más amplias y significativas que las que puede ofrecer un solo municipio; de ahí la importancia de establecer una figura que permita la atracción y promoción de inversión, nacional e internacional, al Departamento del Tolima.

De hecho, el Departamento debe entregar y comunicar una propuesta de valor lo suficientemente convincente y específica para permitir que los inversionistas comprendan realmente el potencial de la región y cómo estas ventajas generarán valor y mayores retornos para sus empresas.

Al revisar el acervo documental y de experiencias se evidencia que este ha sido el cuello de botella en el Departamento; toda vez que existen a lo largo de los años, diferentes procesos de coordinación en el ecosistema amplio Gobierno-Empresa-Academia- Sociedad, por establecer una apuesta de valor que posibilite la atracción y

promoción de inversión; sin embargo, no se ha logrado constituir una figura organizacional que soporte y gestione dicha estrategia; lo cual ha generado una dinámica volátil frente al propósito en los últimos diez años aproximadamente.

Desde la Gobernación del Tolima se hace referencia a mejorar la calidad de vida de los Tolimenses, ponderando de manera significativa el crecimiento económico y la generación de empleo, como variables claves de bienestar; para lo cual, la atracción y promoción de inversión es un enclave de desarrollo económico territorial, con numerosas evidencias significativas a lo largo del país.

Lo anterior se expresa en la definición estratégica y objetiva de cada componente del Plan de Desarrollo Departamental, al identificar como meta, la viabilidad técnica, financiera, jurídica y administrativa que permita determinar el modelo de constitución de una figura que posibilite la atracción y promoción de inversión en el Departamento del Tolima; y con su creación y puesta en marcha, de acuerdo a las necesidades del Departamento, contribuyan a mover indicadores importantes para el desarrollo del Tolima, conforme lo prescribe en varios de sus apartes el Plan de Desarrollo “EL TOLIMA NOS UNE” 2020 – 2023.

De otro lado, la coordinación de actores para la creación de una figura de atracción y promoción de inversión en el departamento del Tolima tiene un conjunto importante de antecedentes, tanto de orden documental, de trabajo y socialización de no menos diez años; por ende, se ha generado un cuello de botella, no tanto en la estrategia de atracción y promoción de inversión; sino en la creación de una estructura, que demanda la materialización de esta iniciativa para evitar los riesgos del

sobrediagnóstico y la falta de coordinación de actores, que es lo único que permitirá la buena gestión de la figura seleccionada.

Un hecho importante en estos antecedentes, es que existe un acto administrativo (Ordenanza 010 de 13 de Mayo de 2014), surgido a partir del convenio 0979 del 2015, realizado con la Cámara de Comercio de Ibagué, cuyo objeto fue: “Aunar esfuerzos administrativos, técnicos, financieros y logísticos entre el gobierno departamental del Tolima, la Secretaria de Desarrollo Económico y la Cámara de Comercio de Ibagué para el apoyo y fortalecimiento del sector empresarial del departamento del Tolima a través de la comisión regional de competitividad, la agencia de promoción de inversión del Tolima y la implementación de la marca Tolima como estrategia de articulación empresarial y apoyo al emprendimiento”, como hecho jurídico relevante, el cual ayuda a seguir tomando esa línea de trabajo en pro del Departamento; que cuenta con la experiencia negativa de no haber podido crear una sociedad o agencia para la atracción de inversión del Departamento del Tolima.

No obstante, se observa que se quiso trabajar en forma temporal y simultánea a la efectivización de la ordenanza en mención, retomada en el plan de desarrollo “El Tolima Nos Une 2020-2023”, en el cumplimiento de la meta “Agencia de Promoción de Inversión Departamental para la internacionalización en funcionamiento”, con la implementación de la estrategia API “INVEST IN TOLIMA”, la cual tiene reconocimiento a nivel nacional, pero, nunca llegó a crearse; por ende, nunca tuvo personería jurídica, pero se ha venido destacando por la ejecución de una serie de actividades de gran importancia para el territorio, a través de consolidar una estrategia de marketing

territorial, promoción del territorio y atracción de inversión, con la cual busca identificar oportunidades y proyectos estratégicos que presenten condiciones que permitan entrever la factibilidad y/o viabilidad de invertir en el Tolima.

A continuación, se resume la revisión de información realizada por el equipo consultor de Visión y Proyectos (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

Resumen información documental, experiencias y mesas de trabajo

Información	Categoría	Fuente	Tipología
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ibagué Sostenible 2037</li> <li>- Guía del Inversionista</li> <li>- API Tolima</li> <li>- Ibagué, un emporio de oportunidades</li> <li>- Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario</li> <li>- Pilar de competitividad</li> <li>- Plan de Desarrollo Departamental 2020 – 2023</li> <li>- Planes de desarrollo municipal (43)</li> <li>- Iniciativas Cluster</li> <li>- Cámara de Comercio de Ibagué</li> <li>- Informes del DANE sobre el Tolima</li> </ul>	Socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernación del Tolima</li> <li>- Alcaldía de Ibagué</li> <li>- Cámara de Comercio de Ibagué</li> <li>- Comisión Regional de Competitividad</li> <li>- Visión Tolima 2025</li> <li>- Alcaldías municipales (42)</li> <li>- Ibagué como vamos</li> <li>- DANE</li> </ul>	Secundaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de competitividad departamental y de ciudades</li> <li>- Mapa de trámites para los procesos de inversión en el Departamento.</li> </ul>	Competitividad regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejo Privado de Competitividad</li> <li>- Departamento Nacional de Planeación</li> <li>- Banco Mundial</li> <li>- Ministerio de Hacienda</li> <li>- Camacol</li> <li>- Supersociedades</li> <li>- Información propia del equipo consultor</li> </ul>	Secundaria Primaria

Información	Categoría	Fuente	Tipología
Tamaño, clasificación y distribución de empresas por sectores según CIU	Tejido empresarial	- Cámara de Comercio de Ibagué	Secundaria
Informe sobre comercio exterior del Tolima y medios de transporte	Comercio exterior	- Guía del Inversionista - API Tolima - Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario - Trade Map - LegisComex - Información propia del equipo consultor - Informe Araujo Ibarra sobre Invest in Tolima	Secundaria Primaria
Experiencias significativas Agencias de Promoción de Inversión en el país	Benchmarking	- Invest Pacific - Invest in Bogotá - ACI Medellín - ProBarranquilla - Invest in Pereira - Invest in Armenia - Invest in Santander - Invest in Cartagena - Invest in Manizales - Invest in Cúcuta - Invest in Santander	Secundaria

Fuente. Elaboración propia, 2022.

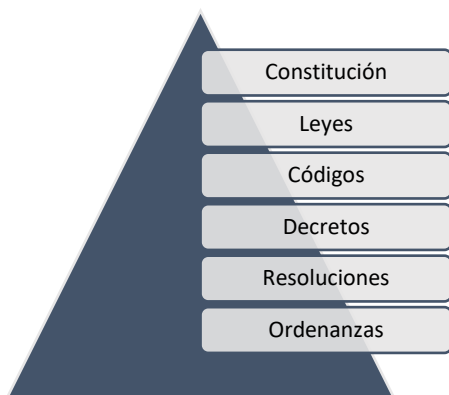
### 3. Análisis a profundidad jurídico y organizacional de las figuras de atracción y promoción de inversión

Visto lo expuesto anteriormente y lo que veremos en el desarrollo del presente instrumento en cuanto al diagnóstico situacional actual del Departamento y sus posibilidades de adoptar una agencia de promoción y atracción de inversión, es indispensable llevar a cabo el registro detallado de ese conjunto de normas que regulan dichos modelos de negocio dentro de las diferentes concepciones comerciales de asociación y/o sociedades con sus respectivas peculiaridades, bajo el direccionamiento

reseñado en la pirámide de Kelsen, en el entendido de ese sistema y forma en que se relacionan un conjunto de normas jurídicas y la principal forma de relación entre estas dentro de nuestro marco legal y normativo colombiano sobre la base del principio de jerarquía.

**Figura 1**

Pirámide de Kelsen



Fuente. Elaboración propia, 2022.

En el Anexo 1 se presentan los estamentos legales que rodean la presente consultoría en el ámbito jurídico, respecto de las diferentes alternativas y las posibilidades de consumir en forma positiva y real el modelo de negocio seleccionado, concerniente a autorizaciones, competencias, formas de asociarse, responsabilidades y régimen aplicable a la misma; modelo que en sí constituye la forma como se concibe y gestiona la entidad y cómo se articula la competencia y funcionalidad de ella con otros canales, servicios, propuesta de valor con servicios innovadores y otros sectores económicos y territoriales, entre otros aspectos organizacionales y operativos.

Como quiera que puede resultar inconstitucional una ordenanza departamental que regule procedimientos administrativos contractuales, pero sí se puede, qué, en ejercicio de facultades extraordinarias, se desarrollen aspectos en materia de contratación, dado que el Estatuto es una ley ordinaria y no un Código o una ley estatutaria, en tal sentido, resulta viable el otorgamiento de facultades extraordinarias que son las que se observan ajustables al objeto de la consultoría, independientemente de la figura o escenario que se elija, puesto que se requiere cumplir a toda costa con la autorización para contratar como requisito esencial de legalidad de los contratos el cual se constituye en una manifestación del principio de planeación en la contratación pública.

No obstante, dada la interpretación de la norma, podemos tener presente que la autorización para contratar puede ser genérica, dependiendo de la categoría de negocio jurídico a elegir por parte de los actores fundadores y aportantes, más aún cuando es el pacto de una meta del plan de desarrollo aprobado por la Asamblea, dentro de los diversos proyectos y programas contenidos en el Plan Departamental de Desarrollo, que también fue aprobado por una ordenanza departamental y que al contener un presupuesto plurianual, constituye una autorización de la Asamblea al Gobernador para la celebración de todos los contratos necesarios para su cabal ejecución.

En efecto, en dicha transcripción notaremos la especialidad de la materia funcional de contratación que otorga la Constitución Política al Gobernador y a la Asamblea para autorizar al Gobernador para celebrar contratos, mientras que a éste le asigna funciones de ejecución, relacionadas de manera expresa con la responsabilidad

de la prestación de servicios a cargo del Departamento y el bienestar del mismo y de su comunidad en general; claro está, sujeto a la conformidad de los planes de inversión y el presupuesto anual autorizado para el efecto.

En aras de tomar decisiones respecto del interés del objeto de la presente consultoría, es necesario tener presente los diferentes parámetros de investigación y en general los criterios normativos y legales que regulan el marco contractual de cada una de las figuras que se propondrán por parte del grupo consultor.

El marco teórico en el ámbito legal y jurídico corresponde a la identificación precisa y puntual de las normas que obligan a la contratación del Estado o sus formas de asociarse dentro del cumplimiento de los elementos y los fines del Estado señalados en la Carta Magna de 1991.

Así pues, caracterizando el aspecto legal de las figuras a formular, también serán de referente teórico y bibliográfico lo expuesto por nuestras Altas Cortes a nivel jurisprudencial respecto de sus diferentes pronunciamientos concernientes a contratación estatal y sus diferentes reformas y modificaciones, en concordancia con la descentralización, la delegación y la desconcentración como formas de cumplir lo expresado en el artículo primero de la Constitución Política de 1991 y la armonía significativa del texto total que reza la Ley 489 de 1998.

De conformidad a lo expresado en el artículo 298 de la Constitución Política de Colombia de 1991, el Departamento del Tolima tiene autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la misma.

El Departamento ejerce funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes, las cuales reglamentarán lo relacionado con el ejercicio de las atribuciones que ellas le otorgan.

En aras de la eficacia de la entidad y con el fin de darle razón a la existencia de la entidad y al Departamento, para el cumplimiento de los fines del sector público, en pro de la comunidad en todos sus niveles de competencia, tiene asidero legal con lo expuesto en la Ley 489 de 1998, así pues, el cumplimiento efectivo de los fines del Estado, a los principios de la administración, al contenido del control fiscal y control social sobre la administración pública, tiene como eje común la legalidad y la sujeción de la administración a la ley, sobre la base de una normatividad clara que acoge aspectos de conductas reales y propias de los agentes sociales, económicos, políticos e institucionales.

Por ello, en estos escenarios veremos la importancia e incidencia en la racionalidad y la descentralización administrativa, con énfasis en: i) La funcionalidad de ella; ii) La jerarquía; iii) La racionalización; iv) La planificación; v) La tecnificación; y vi) La democracia; dentro de la "modernización del Estado" con fundamento en el artículo transitorio 20 de la Constitución Política de 1991 con la finalidad de poner en consonancia la rama ejecutiva con los mandatos de la Constitución y en especial con la redistribución de competencias y recursos.

En esos términos, la Administración Pública, es la noción propia del Estado que además de aplicar las leyes, o sea expedir actos y realizar actividades materiales con el fin de aplicar el derecho general y abstracto a casos concretos, interviene por su cuenta en la gestión de asuntos que permiten el cumplimiento de objetivos del Estado prestando servicios y posibilitando el bienestar general. En síntesis, en la actualidad la noción de Estado se toma como una persona jurídica única que realiza múltiples funciones.

Así las cosas, en el enfoque de este modelo de negocio, independientemente del escenario elegido, por el momento se evidenciará su aspecto legal y sistemático de la administración y desarrollo de la figura que potencialmente se adopte.

Ahora bien, los principios orientadores de la función administrativa, enunciados en la Ley 489 de 1998 del Capítulo II artículo 3, van desde los atinentes a conceptos clásicos universalmente aceptados como la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad; hasta los que tienen una reciente mención en las legislaciones más modernas del mundo, tales como: eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia, los cuales se entrelazan armónicamente con otros principios de carácter legislativo contemporáneo moderno, como el de la eficiencia, la participación, la responsabilidad y la transparencia, todos en conjunto son principios de máxima importancia a la hora de hablar de la función administrativa.

En este modelo de negocio, representado en una persona jurídica que permita la atracción y promoción de inversión para el Departamento del Tolima, tenemos como argumento Constitucional, respecto del ámbito de la competencia administrativa, la

governabilidad y reciprocidad del acercamiento que debe existir entre el Gobierno y la Sociedad, los artículos 287 de la Constitución Política de 1.991 en concordancia con lo expresado por el artículo 39 de la Ley 489 de 1998, *que considera los límites de la administración central y la territorial y nos recuerda, sin ninguna pretensión, que las Gobernaciones, las Alcaldías, las Secretarías de Despacho y los Departamentos Administrativos, son los organismos principales de la administración en lo correspondiente al nivel territorial. Los demás están adscritos o vinculados, cumplen sus funciones bajo su orientación, coordinación y control en los términos que señale la ley, las ordenanzas o los acuerdos, según el caso.*

Igualmente, más adelante señala, qué: *Las Asambleas Departamentales y los concejos distritales y municipales son corporaciones administrativas de elección popular que cumplen las funciones que le señalan la Constitución Política y la ley. Sin embargo, no se debe olvidar que el nuevo rumbo de la estructura de la administración pública se complementa con lo expresado en la Ley 790 de 2002, (Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República.).*

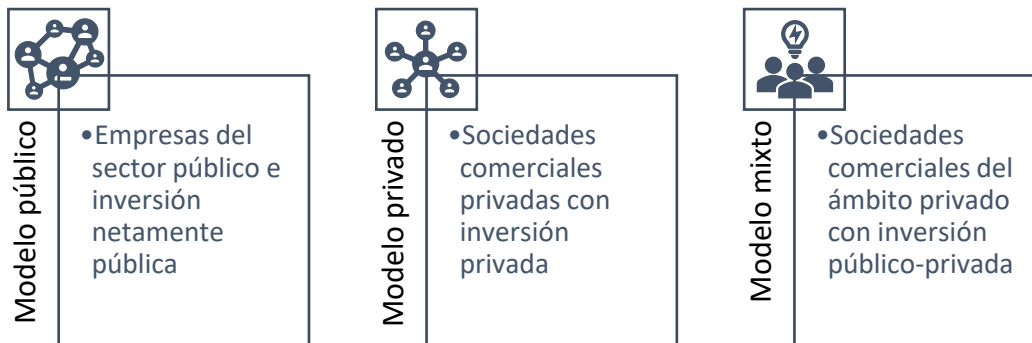
Sumado a lo anterior, se tendrán en cuenta las diferentes opiniones e intenciones de cada uno de los actores que participaron en las mesas de trabajo (8) de esta primera fase, en el sentido de enfatizar en la propuesta expuesta que hasta el momento ha tenido más acogida por cada uno de ellos, en efecto, en el sentido de tener presente tal ánimo, más no, como determinación definitiva de la propuesta, ya que esto es sólo una parte de la integralidad de la consultoría y cada uno de sus productos para que el

Departamento del Tolima decida en conjunto con cada uno de sus vinculados, asesores y colaboradores de las gestiones y propuestas plasmadas en el Plan de Desarrollo de la entidad para la vigencia 2020 al 2023, con miras a un Tolima óptimo, eficiente y próspero tal y como se plantea en Visión Tolima 2025 y 2050.

En vista de lo expuesto, para desarrollar el objeto de la consultoría en cuanto a las tres figuras, cada una de ellos tendrá su título puntual en el estudio legal y jurídico, definidos así: en un primer esquema; el público: perfeccionado propiamente por la Gobernación a través de una de sus secretarías o con la creación de una secretaría especializada en la materia. Un segundo esquema; el privado, en cabeza de las personas jurídicas, entidades, instituciones o empresas de carácter privado, únicamente con inversión del sector privado. Un tercer esquema; el mixto, es decir, una entidad privada con inversión público - privada, bajo la regulación comercial establecida en el código de comercio y sus normas concordantes y modificatorias, conforme los lineamientos respectivos.

**Figura 2**

Esquemas jurídicos de las figuras propuestas



Fuente. Elaboración propia, 2022.

A continuación, se detallan cada una de las figuras propuestas para coordinar la estrategia de atracción y promoción de inversión en el Departamento del Tolima.

### **3.1. Figura Uno: Pública**

#### *3.1.1. Sustento jurídico*

La figura de carácter público puede pensarse como una nueva Secretaría al interior de la Gobernación del Tolima, para cumplir con las funciones de promoción y atracción de inversión, para lo cual se requiere una propuesta de reforma de la estructura organizacional de la Gobernación del Tolima, incluyendo la nueva secretaría.

En su defecto, se podría pensar en la modificación de las funciones de alguna de las Secretarías más afín a los objetivos y metas de la estrategia de atracción y promoción de inversión, siendo uno u otro, protocolizado con la expedición de la ordenanza y su exposición de motivos o con el acto administrativo de la Gobernación.

Esta alternativa se basa en la asunción natural de las competencias que por mandato constitucional, legal y reglamentario le han sido asignadas a la Gobernación y sus secretarías y a la Asamblea del Departamento; lo cual conlleva cumplir con unas adecuaciones de orden institucional y normativo, financiero, administrativo, logístico y tecnológico para tener la capacidad institucional de prestar los servicios y bienes que se pretenden promocionar.

La apología y ponderación de este apartado, dentro del modelo público, requiere desarrollar a groso modo la estructura general y actual de Estado y así descender en ese estudio con el fin de llegar hasta la Secretaría competente o la “nueva Secretaría”,

para establecer con certeza las facultades y competencias que se tienen a la mano para hacer floreciente el modelo de negocio que pretende el Departamento, en forma directa, dentro de la uniformidad legal que establece la Constitución Política de 1991 primordialmente.

Así pues, en el Orden Nacional tenemos a la Rama Ejecutiva, encabezada por la Presidencia de la República (quien simboliza la unidad nacional, es el Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y suprema autoridad administrativa), y la Vicepresidencia de la República. A la Presidencia de la República le corresponde ejecutar, en forma coordinada, todas las actividades administrativas que están al servicio de los intereses generales de la comunidad para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

El Gobierno Nacional está formado por el Presidente de la República, los Ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos. La Rama Ejecutiva tiene 3 órdenes: Nacional, Departamental y Municipal.

La organización territorial se asimila al concepto de ordenamiento territorial, el cual hace relación al conjunto de normas que establecen y regulan, por disposición de la Constitución, la forma como se distribuye espacialmente el poder público entre los diversos niveles político - administrativos de autoridad establecidos por la Carta Política (Nacional, Departamental, Distrital y Municipal).

Al ser la Gobernación de Tolima una entidad pública, debe ceñirse a las normas relacionadas con plan de desarrollo y lo relativo al sistema presupuestal en Colombia, por ello se ha concebido el presupuesto como: “la herramienta que le permite al sector público cumplir con la producción de bienes y servicios públicos para satisfacción de

las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía y sociedad del país” (Asociación Internacional de Presupuesto Público, ASIP, s.f).

El fundamento constitucional sobre el sistema presupuestal se encuentra en el Capítulo 3 del Título XII de la Constitución Política, que establece las disposiciones sobre el presupuesto. Estableciendo los aspectos en que se fundamenta tales como; la legalidad, formulación, elaboración, contenido, trámite, aprobación y ejecución del presupuesto; estableciendo que dichas disposiciones rigen para el nivel nacional y se aplicarán en caso específicos a las entidades territoriales para la elaboración, aprobación y ejecución del mismo.

El artículo 345 de la Constitución hace referencia al principio de legalidad del presupuesto, razón por la cual establece lo siguiente: ARTÍCULO 345. En tiempo de paz no se podrá percibir contribución o impuesto que no figure en el presupuesto de rentas, ni hacer erogación con cargo al Tesoro que no se halle incluida en el de gastos.

Tampoco podrá hacerse ningún gasto público que no haya sido decretado por el Congreso, por las asambleas departamentales, o por los concejos distritales o municipales, ni transferir crédito alguno a objeto no previsto en el respectivo presupuesto.

Por otro lado, el artículo 346 de la Constitución Política determina la forma como el Gobierno define el presupuesto de rentas y la ley de apropiaciones, así: ARTÍCULO 346. El Gobierno formulará anualmente el presupuesto de rentas y ley de apropiaciones, que será presentado al Congreso dentro de los primeros diez días de

cada legislatura. El presupuesto de rentas y ley de apropiaciones deberá elaborarse, presentarse y aprobarse dentro de un marco de sostenibilidad fiscal y corresponder al Plan Nacional de Desarrollo.

En la Ley de Apropiaciones no podrá incluirse partida alguna que no corresponda a un crédito judicialmente reconocido, o a un gasto decretado conforme a ley anterior, o a uno propuesto por el Gobierno para atender debidamente el funcionamiento de las ramas del poder público, o al servicio de la deuda, o destinado a dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo. Las comisiones de asuntos económicos de las dos cámaras deliberan en forma conjunta para dar primer debate al proyecto de Presupuesto de Rentas y Ley de Apropiaciones.

Por su parte, artículo 347 de la Constitución fundamenta el contenido y alcance del proyecto de ley de apropiaciones al incluir la totalidad de los gastos, así: El proyecto de ley de apropiaciones deberá contener la totalidad de los gastos que el Estado pretenda realizar durante la vigencia fiscal respectiva. Si los ingresos legalmente autorizados no fueren suficientes para atender los gastos proyectados, el Gobierno propondrá, por separado, ante las mismas comisiones que estudian el proyecto de ley del presupuesto, la creación de nuevas rentas o la modificación de las existentes para financiar el monto de gastos contemplados.

El presupuesto podrá aprobarse sin que se hubiere perfeccionado el proyecto de ley referente a los recursos adicionales, cuyo trámite podrá continuar su curso en el período legislativo siguiente.

Del mismo modo, en el artículo 352 de la Constitución política se atribuye a la “Ley Orgánica del Presupuesto” el desarrollo de la regulación sobre el proceso de programación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto en todos sus niveles: ARTÍCULO 352. Además de lo señalado en esta Constitución, la Ley Orgánica del Presupuesto regulará lo correspondiente a la programación, aprobación, modificación, ejecución de los presupuestos de la Nación, de las entidades territoriales y de los entes descentralizados de cualquier nivel administrativo, y su coordinación con el Plan Nacional de Desarrollo, así como también la capacidad de los organismos y entidades estatales para contratar.

En relación a la aplicación de los aspectos constitucionales en materia presupuestal territorial, la Honorable Corte Constitucional en sentencia C 472 de 1998 ha sostenido: Las disposiciones del Título XII deberán acatarse a todo lo largo del proceso presupuestal de las entidades territoriales. La enumeración de los segmentos del procedimiento presupuestal donde se aplicarán los principios constitucionales es menos extensa que la del artículo 352 (están ausentes las fases de programación y modificación, que bien pueden estar incluidas en las de elaboración y aprobación respectivamente), pero la idea subyacente es la misma. Se trata de regular todo el proceso presupuestal.

Ahora bien, en relación al alcance del Estatuto Orgánico de Presupuesto Nacional en las entidades territoriales, hay que tener en cuenta lo establecido en el artículo 109 del Decreto 111 de 1996, el cual estipula: Las entidades territoriales al expedir las normas orgánicas de presupuesto deberán seguir las disposiciones de la Ley Orgánica

del Presupuesto, adaptándolas a la organización, normas constitucionales y condiciones de cada entidad territorial. Mientras se expiden estas normas, se aplicará la Ley Orgánica del Presupuesto en lo que fuere pertinente.

Igualmente, en razón al principio de autonomía en cabeza de las entidades territoriales para expedir las normas orgánicas de presupuesto, conforme a lo establecido en el artículo 300 de la Constitución Política numeral 5.

El Decreto 1222 de 1986 establece en cabeza de los Gobernadores la facultad de: Presentar oportunamente a la Asambleas los proyectos de ordenanzas sobre planes y programas de desarrollo económico y social, los de obras públicas y presupuesto de rentas y gastos, en materia presupuestal.

Por su parte a la Asamblea Departamental le corresponde: Expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos del departamento, con base en el proyecto presentado por el gobernador y de acuerdo con las correspondientes normas legales. Aprobar las autorizaciones para comprometer vigencias futuras, a iniciativa del gobierno local.

Por otro lado, la secretaria de hacienda del ente territorial, ciñe su función enlazada con el ejercicio de planeación y ejecución de la política fiscal y financiera del ente territorial, debe además dirigir y coordinar el proceso de programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto, a esta le corresponde el manejo financiero, presupuestal y contable de entidad territorial, además debe promover las estrategias para la ejecución de la política que en materia fiscal y financiera adopte la entidad en aras de lograr y mantener la viabilidad y sostenibilidad de la misma, de acuerdo con el Marco Fiscal de Mediano Plazo.

Ahora bien, El Plan de Desarrollo es concebido como un instrumento de gestión pública empleado para propulsar el desarrollo social de un determinado territorio, sobre su regulación a nivel nacional y de las entidades territoriales debemos remitirnos a la ley 151 de 1994. Tenemos que el Gobernador es el máximo orientador de la planeación departamental, por lo que en su plan de desarrollo estarán incursas las políticas públicas orientadas a la satisfacción de las necesidades de los habitantes del departamento, políticas que pueden ser de toda clase; atracción de inversión, posicionamiento de mercado, entre otras, diseñando estrategias para visualizar el departamento y cumplir a cabalidad con cada una de las metas trazadas.

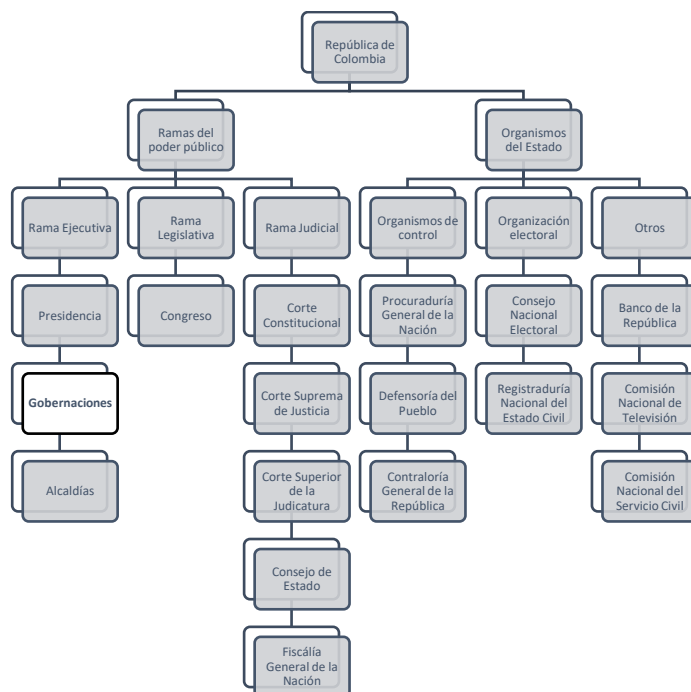
Por su parte el artículo 31 de la ley 151 de 1994, determina el contenido de los planes de desarrollo de las entidades departamentales; Los planes de desarrollo de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a mediano y corto plazo, en los términos y condiciones que de manera general reglamenten las Asambleas Departamentales y los Concejos Distritales y Municipales o las autoridades administrativas que hicieren sus veces, siguiendo los criterios de formulación, establecidos en la presente Ley.

Adicional a lo anterior, tenemos que los planes de desarrollo de las entidades territoriales, deberán tener en cuenta para su elaboración las políticas y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo para garantizar la coherencia, lo que significa que debe existir una colaboración entre entidades propendiendo por el desarrollo regional y garantía de los derechos de los administrados, orientándose al cumplimiento de los

finés perseguidos por el Estado, las Asambleas Departamentales realizan la aprobación de los planes de desarrollo.

**Figura 3**

Arquitectura organizacional del poder político y territorial en Colombia



Fuente. Elaboración propia, 2022.

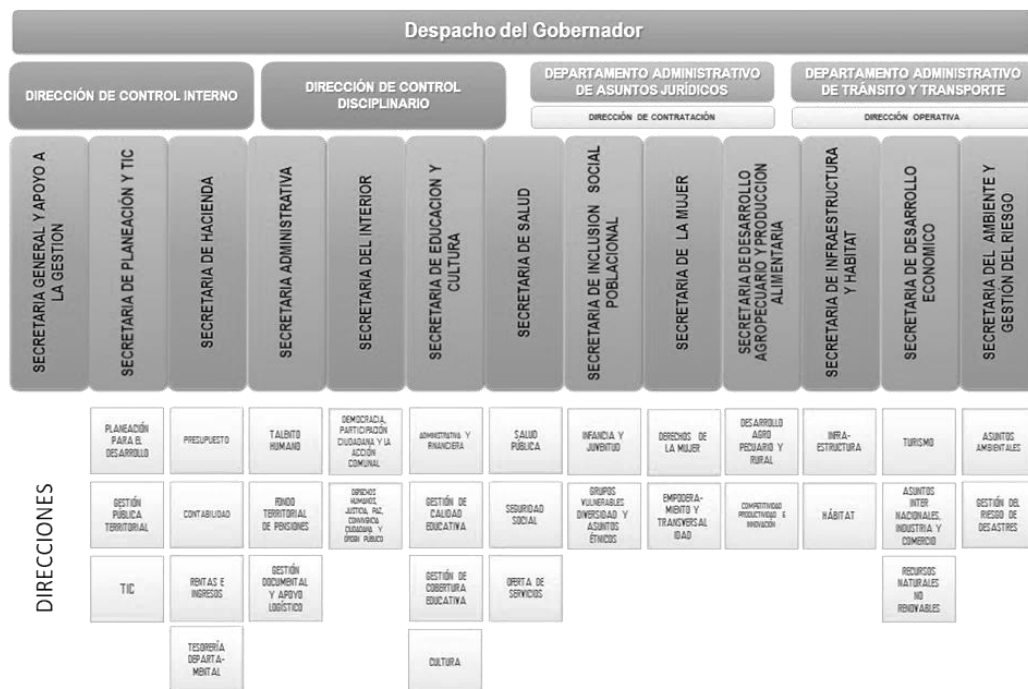
En el Orden territorial tenemos los Departamentos, con su respectiva corporación político-administrativa, es decir, la Asamblea Departamental, la cual ejerce el control político sobre los actos de los Gobernadores, los Secretarios de Despacho y los Gerentes de las entidades descentralizadas.

En efecto, se tiene al sector central departamental representado por el Gobernador, como funcionario administrativo, responsable de la dirección de los estados, provincias o dependencias, y que, como tal, es el jefe del gobierno regional que

ejerce el poder ejecutivo a nivel regional, asistido por su propio Gabinete o tren ejecutivo. A continuación, se presenta la estructura organizacional de la Gobernación del Tolima.

**Figura 4**

Estructura organizacional de la Gobernación del Tolima



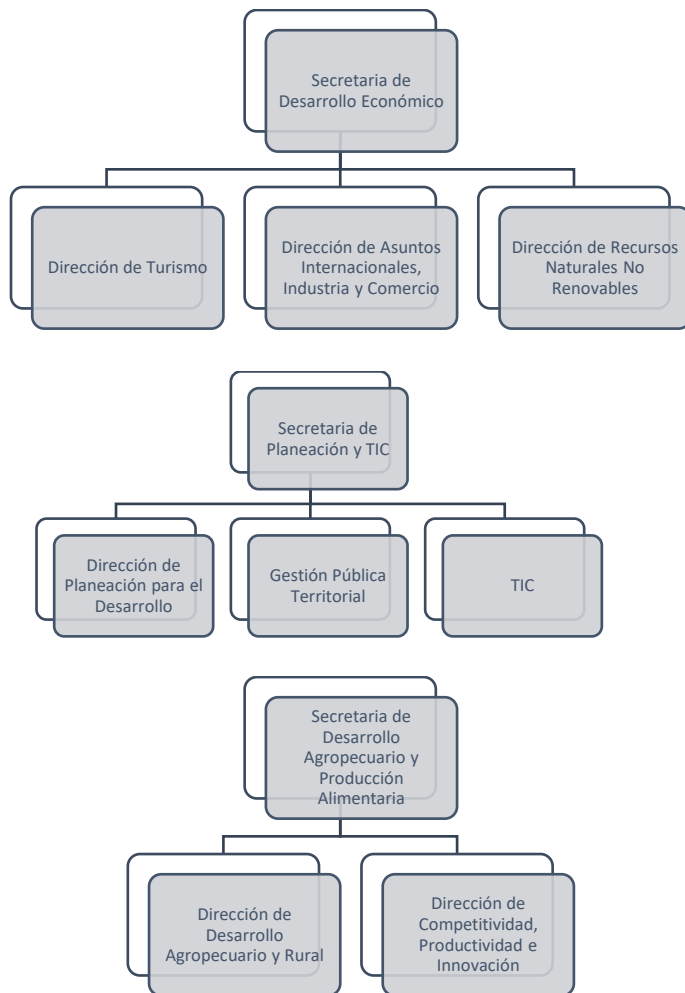
Fuente. Página web institucional – Gobernación del Tolima, 2022.

Ahora bien, de acuerdo a la conformación de la estructura orgánica, la Administración Central del Departamento presenta en las anteriores secretarías del despacho unas direcciones y dependencias, definidas en los Decretos 0640 de 2015, 1950 de 2019 y 1952 de 2019, qué, en igual forma regulan unos objetivos y funciones que se encaminan al objetivo primordial de la atracción y promoción de inversión, lo

cual se desglosa en las siguientes secretarías de despacho y sus direcciones correspondientes.

**Figura 5**

Secretarías de despacho y direcciones articuladas con la atracción y promoción de inversión



Fuente. Página web institucional – Gobernación del Tolima, 2022.

Según lo anterior, se definen dos alternativas para la creación de la figura de naturaleza pública; el primero; ingresar a la vía de **crear una nueva Secretaría en la cual concurren los objetivos y funciones de ella** con el articular de funciones

específicas de las secretarías anteriormente mencionadas, de las cuales se derive esa relevancia para que ésta actúe en forma autónoma, con el único objetivo de atraer y promover inversión a nivel departamental. En segundo lugar, por su afinidad funcional, competencias y responsabilidades podría darse la posibilidad de **ampliar la estructura y organización de la Secretaría de Desarrollo Económico, constituyendo una Dirección de Atracción y Promoción de Inversión Departamental**; dirección que articule los procesos e iniciativas sobre atracción y promoción de inversión que se realizan en las otras secretarías de la Gobernación.

Ahora bien, determinado el esquema estructural y funcional de la administración departamental, se evidencia una arquitectura empresarial y planeación administrativa en el desarrollo y funcionamiento de esta versus el objeto de la consultoría, donde es dable su manejo propio en el presente modelo, y que es posible encaminar bajo el conjunto de objetivos y metas en el organizacional y presupuestal presentado para esta atmósfera, aspectos que van entrelazados con la Ley 962 de 2005 “Ley anti trámites”, en concordancia con el Decreto 2106 de 2019 del Departamento Administrativo de la Función Pública, las cuales, tienen por objeto facilitar las relaciones de los particulares con la Administración Pública, de tal forma que las actuaciones que deban surtirse ante ella para el ejercicio de actividades, derechos o cumplimiento de obligaciones, se desarrollen de conformidad con los principios establecidos en los artículos 2, 83, 84, 209 y 333 de la Carta Política.

En tal virtud, serán de obligatoria observancia algunos principios, como rectores de la política de racionalización, estandarización y automatización de trámites, a fin de evitar exigencias injustificadas a los administrados.

Visto lo anterior, se puede concluir que en este esquema aunque no es aplicable en forma directa lo concerniente con la contratación estatal establecida en la Ley 80 de 1993, **se genera una seguridad representada en un esquema normativo que garantiza los recursos, su pertinencia de acuerdo con el objeto del gasto, aspectos legales que por analogía se deben respetar;** el objetivo que resulta de la consultoría es un proyecto que no entra en forma directa y expresa dentro del aspecto del agotamiento de ninguna de las modalidades de contratación del Estado (Ley 80 de 1993 y demás leyes y decretos concordantes con la materia), sino dentro de la esencia de la Ley 489 de 1998, que obliga a hacer un estricto seguimiento de los principios de la función administrativa, desarrollándolas siempre de forma tal que propendan por el interés general; y con base en tal premisa, únicamente puede hacer parte del Ejecutivo, reiteramos, teniendo en cuenta que puede hacer parte de las funciones de una de las Secretarías de la Gobernación del Departamento, principalmente la Secretaria de Desarrollo Económico, o en su defecto, la creación de una nueva Secretaría de despacho con específicas funciones, competencias y responsabilidades al objeto que se pretende.

A continuación, se presenta la matriz DOFA global del ejercicio valorativo realizado con el sector público.

Tabla 2

DOFA – Consulta con servidores del sector público

MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA GARANTÍA DE LA ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN. Consulta actores del sector público	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Establecer una política pública encaminada al desarrollo económico fundamentado en la línea de atracción de inversión y la internacionalización	1. Pérdidas de continuidad en los procesos por los cambios en las políticas de gobierno en los cuatrienios.
	2. Establecer una dependencia o área específica dentro de la institución que tenga como misión y objetivo desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos para desarrollar la atracción de inversión y la internacionalización.	
	3. Seguimiento y vigilancia de parte de los organismos de control al que hacer de lo público.	
FORTALEZAS	FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES)	FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)
1. El Plan de Desarrollo El Tolima Nos Une, por medio de la meta CP3MP14 "Agencia de promoción de inversión departamental para la internacionalización en funcionamiento", orienta la mejor forma de garantizar la atracción de la inversión en el departamento, garantizando la continuidad en el tiempo.	1.1. Incluir en el próximo plan de desarrollo (2024-2027), la elaboración de la política pública de atracción de inversión del Departamento del Tolima.	1.1. Garantizar la continuidad en el tiempo a través de la creación de una política pública de atracción de inversión del Departamento del Tolima.
2. Capacidades, habilidades de recursos humanos operativos, técnicos y profesionales.	1.2. Crear una dependencia con la misión de interactuar efectivamente con distintos actores internacionales y nacionales, para posicionarse en el mundo en términos económicos, políticos y sociales, para contribuir en el desarrollo de las capacidades locales en el marco de la globalización.	2.1. Modalidad de contratación del estado que garantiza la estabilidad a los funcionarios públicos.
3. Permanencia en el tiempo de la institución, su credibilidad y respaldo.	3.1. Legitimidad del estado a la hora de garantizar la implantación de la política pública de Atracción de Inversión.	3.1. La legitimidad del estado garantiza la permanencia en el tiempo y su adaptabilidad a las dinámicas sociales, económicas y políticas, afianza la permanencia en el tiempo, el cumplimiento de su misionalidad indistinto de las condiciones que afectan su entorno.
4. Los recursos monetarios para el desarrollo de planes, programas y proyectos se soportan a través de la legislación vigente aplicable al sistema presupuestal y la homeostasis del mismo.	4.1. Aplicación de las leyes y normas vigentes	4.1. Asignación de un presupuesto para el cumplimiento de la Política Pública de Atracción de Inversión liderada por la Dependencia de Atracción de Inversión Departamental.

5. El Sistema de planeación garantiza la realización de las actividades, una vez se encuentren dentro del presupuesto a través de los planes, programas y proyectos que se ejecutan.	5.1. Ejecución de la política pública en cumplimiento a lo establecido en el plan de desarrollo de la vigencia.	5.1. El obligatorio cumplimiento de la Ley 152 de 1994, garantiza el principio de la planeación en la elaboración de los Planes de Desarrollo; así las cosas, la existencia de un área con la misionalidad específica en la atracción de inversión e internacionalización, garantiza que existan planes, programas y proyectos para la continuidad de los procesos establecidos por gobiernos de turno.
6. La misionalidad de la Gobernación del Tolima de promover el desarrollo económico, social, competitivo y sostenible que garantiza la priorización del bien común sobre los intereses individuales de los gobernados.	6.2 Garantizar el cumplimiento de la misionalidad de la Gobernación en promover el desarrollo económico, social, competitivo y sostenible, a través de la creación o dependencia específica dentro de la institución.	6.1 La legitimidad del estado afianza la permanencia en el tiempo y su adaptabilidad a las dinámicas sociales, económicas y políticas, en cumplimiento de su misionalidad indistinto de las condiciones que afectan su entorno (Intereses particulares, para la atracción de inversión y la internacionalización).
7. Ser parte de las regiones administrativas RAPE Central y RAP Eje cafetero.	7.2. Articulación Focalizado con los departamentos que conforman la RAPE - central y RAP eje cafetero que cuentan con una dependencia especializada en Internacionalización que promuevan la atracción de Inversión en el Departamento	7.1. La ley 1962 de 28 de junio 2019, orienta el desarrollo regional, y la competitividad, por ende hacer parte de ellos fortalece las oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las economías de los departamentos, de tal manera es una instancia que soporta la gestión que deberá realizar la institución para la atracción de inversión.
8. Sabiendo que el "principio de concurrencia está estrechamente ligado por el principio de subsidiariedad, no sólo invoca la atención de la nación si no que apela también a la solidaridad entre los distintos niveles territoriales" (Sentencia C-983 de 2005), la nación extiende a los departamentos a través de la institucionalidad los beneficios para la ejecución de los planes, programas y proyectos que se realizan en beneficio de la atracción de la inversión y la internacionalización (Procolombia).	8.1.2. Gestión de recursos desde el nivel Nacional en virtud de los principios de subsidiariedad y concurrencia, el gobierno nacional debe apoyar con recursos a las entidades territoriales para la implementación de los planes, programas y proyectos, inscritos en los Planes de Desarrollo.	8.1. Debe crearse un área específica que se encargue de gestionar ante el gobierno nacional y sus instituciones la extensión de beneficios enfocados a la atracción de inversión.
9. Facilidad en el desarrollo de alianzas en procesos de acercamiento con la comunidad internacional, convenios, hermanamiento y negocios comerciales.	9.1.2. En procura del aprovechamiento de los recursos que significan los Tratados de Libre Comercio, los Tratados que hacen parte del bloque de constitucionalidad, los acuerdos comerciales tramitados por el gobierno nacional, desarrollar una política pública que se constituya en una herramienta para el aprovechamiento de las oportunidades que ellos proveen.	9.1. Gestión para el apalancamiento con organismos del orden nacional para el acercamiento con la comunidad internacional. Gestión a través de embajadas, cancillerías, hermanamientos, que permitan la atracción de inversión con diferentes actores internacionales.
10. aplicación de las normas relacionadas a la contratación estatal de las entidades públicas	10. 3. Oportunidades de mejora para agilizar y hacer más eficiente la contratación estatal, siguiendo la normatividad vigente.	*Los cambios de gobierno no afectan el cumplimiento de las normas vigentes aplicables a la administración pública.

DEBILIDADES	DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)	DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)
1. Estrategias de inversión que no tienen continuidad en el tiempo.	1.1.2. Garantizar la continuidad en el tiempo de las estrategias de inversión por medio de la política pública, la cual debe ser liderada por la dependencia de Atracción de inversión e Internacionalización del departamento.	1.1. Garantizar la continuidad en el tiempo a través de la creación de una política pública de atracción de inversión del Departamento del Tolima.
2. Necesidad de involucrar la atracción de inversión en los planes, programas y proyectos en los planes de desarrollo departamentales	2.2/2.1. Crear una dependencia con la misionalidad desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos para desarrollar la atracción de inversión y la internacionalización.	
3. Dependencia de voluntad política del gobierno de turno	3.2. /3.1. La creación de la Dependencia asegura la misionalidad enfocada en la atracción de Inversión e internacionalización.	
4. Baja articulación entre la institución y los sectores involucrados	4.1-2 Creación de una agenda de acercamiento con el sector empresarial para conocer sus dificultades a la hora de hacer acercamientos de atracción de inversión.	4.1. Generar una política pública de atracción de inversión e internacionalización que garantice la articulación permanente con los sectores involucrados.
5. Trámites administrativos necesarios para generar la contratación	5.3 Control y vigilancia de los organismos de control en los diferentes procesos adelantados, garantizando transparencia, eficiencia, eficacia y efectividad.	*Los cambios de gobierno no afectan el cumplimiento de las normas vigentes aplicables a la administración pública.

Fuente. Elaboración propia, 2022.

A continuación, se presenta un análisis de pertinencia de la figura, en relación a las estrategias propuestas –Visión sector Público

Criterios de valoración	Figura Pública	Figura Privada	Figura Mixta
Pertinencia de la figura con el propósito misional del organismo	Alta	Alta	Alta
Autonomía presupuestal	Media	Alta	Media
Autonomía en el nivel estratégico y operativo	Alta	Media	Alta
Capacidad de coordinación en el ecosistema: Gobierno-Empresa-	Alta	Media	Media
Instituciones - Academia	Alta	Baja	Media
Capacidad de proveer complementariedades en los procesos de inversión nacional e internacional en el Departamento	Alta	Media	Media
Perdurabilidad de largo plazo	Alta	Baja	Media

Por consiguiente, en forma global respecto de la concepción de este tipo de modelos de negocio en las sociedades o empresa que factiblemente pueda instituir el Departamento como entidad vinculada del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Departamental, fuera de las opciones anteriormente indicadas, quizás como Sociedad de Economía Mixta – SEM, o Empresa Industrial y Comercial del Estado - EICE, a la luz de lo expresado en el Artículo 97 y 85 de la Ley 489 de 1998, respectivamente para cada una de ellas, ambos, son organismos autorizados por la ley, desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial, pero, en las EICE al indicar que es obligatorio únicamente el aporte público, elimina la posibilidad de aportantes de carácter privado.

Por el contrario, las SEM, permiten la creación de una persona jurídica que permita la aportación público – privada, con una regulación privada y no propia del sector público, como se dio a entender con los dos caminos propuestos en este primer escenario, más aún cuando es posible que las SEM, puedan estar constituidas por capital público y privado, empero, si su capital estatal supera el 90% se rige por EICE, no obstante, si es del privado, se rige por el derecho privado y este es un punto trascendental dentro del aspecto de gobernanza, gestión, resultados y eficacia visto en otras experiencias como casos de éxito.

Otro de los factores determinantes de las SEM para indicar que se regulen por el ámbito privado a la luz de lo regulado por el Código de Comercio, es el aspecto laboral, como quiera que de conformidad con el parágrafo del artículo 97 de la Ley 489 de 1998, sólo en el evento en que el Estado tenga una participación en el capital social de la

empresa superior al 90%, su régimen será el de una EICE, en la cual según el Decreto 3135 de 1968 sus trabajadores tienen la calidad de Trabajadores Oficiales.

Por último, la operación directa formulada tiene su asidero constitucional a través del artículo 298, el cual reza: *“Los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución. Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes. La ley reglamentará lo relacionado con el ejercicio de las atribuciones que la Constitución les otorga.”* En tal sentido, el Departamento del Tolima bien puede optar por ejercer directamente las funciones vía nueva dirección en la Secretaría de Desarrollo Económico o una nueva Secretaría para tal fin.

De ahí que esta figura exhibe una propuesta de valor expresada como factor clave, como lo es; prestar sus servicios a través de una Secretaría dedicada explícitamente a ello, lo cual le permitirá centrar sus esfuerzos de mejora en prestar un servicio de alta calidad a los usuarios, en términos de conectividad, accesibilidad, tiempo y oportunidad, principalmente y así podrá disponer de un área dedicada al posicionamiento y reconocimiento del Departamento, dado que igualmente cuenta con ese apoyo esa capacidad de trabajo mancomunado con las demás secretarías de la Gobernación; ofreciendo la posibilidad al usuario o inversionista, de acceder a los servicios en horarios flexibles dispuestos por la Secretaría de tal forma que acceda al

servicio en cualquier momento o lugar en forma presencial o virtual cuando aplique; esta forma de atención se convertirá en una ventaja competitiva en relación con otros entes territoriales o agencias de promoción.

Finalmente, su entorno jurídico administrativo está respaldado por la Gobernación, la cual consiste en aquella fiabilidad del negocio o la inversión en cabeza del mismo ente territorial, permitiendo accionar los procesos de forma consistente especialmente operado con las normas del derecho público que la rigen y la operación por medio de una planta de personal que deberán garantizar en todo proceso y procedimiento el debido proceso, demostrando la transparencia del proceso administrativo, la confianza y la seguridad jurídica que enaltece al sector público en esa prestación eficaz y eficiente del servicio.

En virtud de lo expuesto, el equipo consultor expresa que la **creación de una Dirección de Atracción y Promoción de Inversión Departamental al interior de la Secretaria de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima, es la figura de mayor viabilidad dentro del modelo público**; toda vez que permite coordinar procesos de atracción de inversión departamental, generando sinergias con los procesos actuales de la Secretaria de Desarrollo Económico, y articulando las diferentes iniciativas sobre el asunto que se realizan en otras Secretarías de la Gobernación.

**Es importante mencionar que esta figura implica el desarrollo de una consultoría adicional, que identifique las implicancias, en términos de reestructuración organizacional al interior de la Gobernación del Tolima, de la creación de la nueva dirección propuesta.**

### 3.1.2. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional inicial que requiere la figura de atracción y promoción de inversión departamental de naturaleza pública.

**Figura 6**

Estructura organizacional figura uno – Pública



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 3.1.3. Propuesta de funcionamiento primer año

**Tabla 3**  
Presupuesto de nómina y operacional\*

PRESUPUESTO DE NÓMINA													
CARGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Director de Atracción y Promoción de Inversión	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 91.978.068
Profesional en Estructuración de Proyectos	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 55.824.696
Profesional en Comunicaciones y Mercadeo	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 55.824.696
Auxiliar Administrativo (Técnico operativo)	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 3.066.878	\$ 36.802.536
Carga prestacional	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 5.810.392	\$ 69.724.704
Costo Total Nómina	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 310.154.700

PRESUPUESTO OPERACIONAL													
CARGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Costo nómina con carga prestacional	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 25.846.225	\$ 310.154.700
Equipamiento oficina	\$ 20.000.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 20.000.000
Transporte	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Gastos de viaje	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Plan de medios y mercadeo	\$ 15.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 28.200.000
Eventos y relacionamiento	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 68.346.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 34.546.225</b>	<b>\$ 448.354.700</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

### **3.2. Figura dos: Privada**

#### *3.2.1. Sustento jurídico*

La segunda figura planteada por la consultoría es un escenario netamente privado, y a propósito de ello, el objetivo de este análisis es la aproximación societaria más adecuada en donde el sector privado sea quien haga el total de la aportación o contribución para la creación de la sociedad y en ese sentir desarrolle su objeto social, por tanto, ya nos debemos inclinar por una de las opciones que nos presente el Código de Comercio, teniendo como referentes las más comunes para el tipo de proyecto que se pretende promocionar en el Departamento en favor de todos los sectores de la economía.

De acuerdo con esta figura, diremos que no corresponde netamente a la prestación de un servicio público, sino a un modelo de operación privada que se presenta para abarcar una actividad industrial y comercial bajo la prestación de varios servicios y ofrecer bienes en general sin discriminación alguna, quizás denotando una dispersa comercialización de sus negocios, servicios, mercados y actividades.

La operación privada por otro lado ofrecerá autonomía absoluta del sector, haciendo más eficiente cada uno de los procesos que desarrollen en cumplimiento de su objeto social, permitiendo concentrarse en la misionalidad de la entidad, generando así calidad y eficiencia en la prestación de los servicios y evitando desgastes para la administración departamental en cuanto a deudas y ampliación de su estructura organizacional y misional.

Sin embargo, como se busca posicionar al Departamento y en forma primigenia promover a la región en búsqueda de inversionistas natos de ella y la otra, es la labor de promocionar la gestión de sus inversionistas y/o empresarios, para volverse visible primero en la región, luego en el país y más tarde hacia el mundo; en esencia, tales objetivos, actividades y sectores económicos tienden a confluir en la necesidad de pensar en una agencia de promoción con el fin de que estos sectores en esa dirección y autogestión ejerzan en el desarrollo del objeto social de la empresa o agencia bajo los lineamientos de las diferentes experiencias reseñadas como lecciones aprendidas o casos de éxito que son hechos notorios en el país; **pero, con la injerencia del Departamento en cuanto a estímulos y beneficios de cualquier índole, lo cual no es fácil de posibilitar, si no existe una inversión o participación del Estado.**

Así pues, no podemos dejar de analizar el caso concreto en el ámbito de lo privado porque potencialmente es una verdadera posibilidad, por ello, acudimos a los conceptos de sociedades privadas, reglado en el artículo 100 del Código de Comercio, el cual señala lo siguiente: *“Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles. Sin embargo, cualquiera que sea su objeto, las sociedades comerciales y civiles estarán sujetas, para todos los efectos, a la legislación mercantil.”*

En Colombia, las sociedades comerciales se clasifican en diferentes clases y tipos, lo que determina aspectos como funciones, competencias, responsabilidad y

administración. Existen dos clases de sociedades: i) De personas; y ii) De capital. Por otro lado, existen diferentes tipos de sociedades: i) Anónimas; ii) SAS; iii) En comandita simple; iv) En comandita por acciones; v) De economía mixta; vi) Limitadas; vi) Colectivas; vii) Unipersonales.

Cada tipo de sociedad está claramente definida en el Código de Comercio a partir del artículo 294, que regula de forma particular cada aspecto. En los tipos de sociedades de capital, lo que importa son los aportes económicos, las acciones y no las personas y dentro de ellas están: i) Sociedad anónima; ii) Sociedad por acciones simplificada – SAS; iii) Sociedad en comandita por acciones; y iv) Sociedad de economía mixta.

**De las anteriores, las más comunes son las sociedades anónimas, y recientemente la Sociedades por Acciones Simplificadas - S.A.S, las cuales por su facilidad de constitución son las más comunes, frecuentes, habituales y abundantes en la actualidad, ya que no requieren protocolización por medio de escritura pública, a menos que exista un bien que así lo exija; igualmente, frente a su registro y beneficios simples en cuanto a su estructura ya que no requiere revisor fiscal, como también carece de algunos beneficios como la posibilidad de cotizar en la bolsa de valores, aspecto que las hace de mayor atracción para el sector privado.**

Respecto a su creación y funcionamiento, que por su facilidad separa a un segundo plano a la Sociedad Anónima, la cual, por su protocolo y formalidad, genera más confianza y respaldo no sólo ante el inversionista, sino ante terceros, teniendo como referente perjudicial para el inversionista el sostenimiento derivado de las cargas

tributarias que sí aplican distinto a las que benefician a las SAS y de adicionar en sus asesores al Revisor Fiscal, en forma obligatoria e ineludible.

En los tipos de sociedades de personas, lo más importante son las personas que la conforman, sus socios, y por lo general estas sociedades están conformadas por miembros de una familia o por amigos muy cercanos, por lo que se trata de sociedades cerradas donde el capital no es lo más importante, sino quienes la conforman, es por ello que su capital se divide en cuotas/partes, y dentro de ellas están: i) Sociedad limitada; ii) Sociedad colectiva; iii) Sociedad en comandita simple; y iv) Sociedad o empresa unipersonal.

**Recordemos que en la sección del escenario público también hicimos una breve reseña en cuanto a las sociedades de economía mixta (SEM), aún así, acá también la tenemos presente, en el sentido de que son reguladas por Código de Comercio, lo que sucede es que rompe la esencia de la propuesta de cada escenario, porque su atributo para cada escenario presenta un aporte total del sector a aplicar, es decir, en el primero, únicamente dineros públicos y en este, únicamente dineros del sector privado, por tanto, en este estudio no cabe mayor apreciación para adoptar tal sociedad, pero, sí es importante, para tener presente dentro del espectro a manejar en la temática del tercer escenario, por tal razón, haremos las siguientes acotaciones dado que son propias de la regulación del Código de Comercio.**

Los aportes del Estado en las SEM pueden ser: i) Ventajas financieras o fiscales; ii) Garantía de las obligaciones de la sociedad; iii) Bonos que la misma emita; y iv)

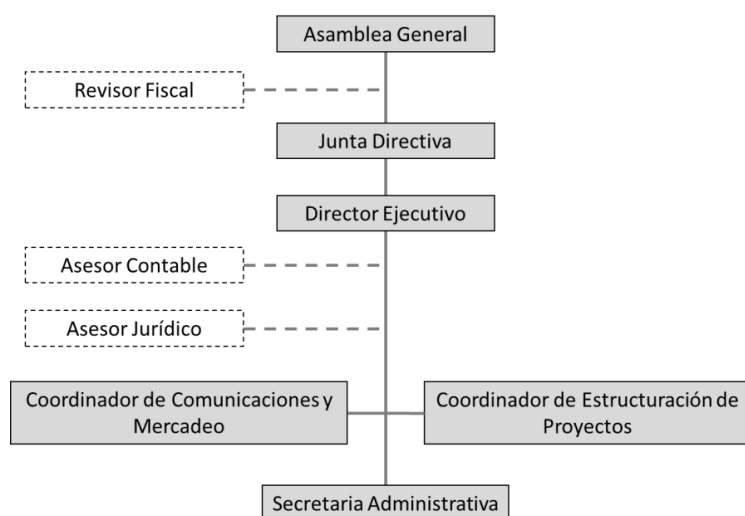
Auxilios especiales entre otros; beneficios que el Estado puede otorgar a dicha sociedad de conformidad con lo establecido en el artículo 463 del Código de Comercio y que será el Departamento el que en su juicio, razonamiento y análisis determine si ello es viable o no, claro está, sin que dicho concepto de aportes sea igual o superior al 90%, por los efectos que ello conlleva; por tanto, este tipo de sociedad, no entraría dentro del marco de este escenario, sino en la especialidad de la propuesta del escenario número tres, distinto es que se desarrolló en los dos primeros escenarios, por cuestiones regulatorias y legales en los tipos de sociedades que son permitidas en el ámbito de lo público y lo privado respectivamente.

### 3.2.2. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional inicial que requiere la figura de atracción y promoción de inversión de naturaleza privada.

**Figura 7**

Estructura organizacional figura dos – Privada



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 3.2.3. Propuesta de funcionamiento primer año

**Tabla 4**  
Presupuesto de nómina y operacional

PRESUPUESTO DE NÓMINA													
CARGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Director Ejecutivo	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 120.000.000
Coordinador de Estructuración de Proyectos	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Coordinador de Comunicaciones y Mercadeo	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Secretaria Administrativa	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Carga prestacional	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 78.000.000
Costo Total Nómina	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 342.000.000

PRESUPUESTO OPERACIONAL													
CARGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Costo nómina con carga prestacional	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 342.000.000
Gastos logísticos Junta Directiva (Trimestre)	\$ 800.000	N.A.	N.A.	\$ 800.000	N.A.	N.A.	\$ 800.000	N.A.	N.A.	\$ 800.000	N.A.	N.A.	\$ 3.200.000
Revisor Fiscal (año)	\$ 12.000.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 12.000.000
Asesor Contable	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Asesor Jurídico	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Arrendamiento oficina	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Equipamiento oficina	\$ 20.000.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 20.000.000
Transporte	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Gastos de viaje	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Plan de medios y mercadeo	\$ 15.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 28.200.000
Eventos y relacionamiento	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Industria y comercio (año)	\$ 1.000.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 1.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 94.000.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 47.200.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 47.200.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 47.200.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 606.800.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

### 3.3. Figura tres: Esquema mixto

#### 3.3.1. Sustento jurídico

Con relación a esta alternativa, el escenario propuesto se denomina esquema mixto, el cual consiste en la creación de una Sociedad de Economía Mixta (SEM) o una Corporación Sin Ánimo de Lucro, ello, en razón a la pertinencia, conducencia, necesidad, acoplamiento, facilidades y beneficios que ofrece cada una de ellas, dado el estudio de los escenarios público y privado, y en segundo lugar, acogidos a los hechos notorios de la progresividad, avances y ventajas que nos dan a conocer las experiencias acreditadas como casos de éxito en la configuración de antecedentes positivos de agencias de promoción que ya están en marcha y ha tenido resultados significativos en el país.

Ambos tipos de sociedades estudiadas han permitido establecer la viabilidad jurídica de conformar una nueva sociedad de carácter comercial, por ende, es indispensable dejar claro el camino que elige la Gobernación para dar viabilidad jurídica a la forma como se seleccionarán sus aportes e inversionistas (de carácter público y privado), como parte importante y trascendental en la gesta de la sociedad para la puesta en marcha del modelo mixto.

Su justificación se fundamenta en las ventajas que trae consigo el hecho de entrar en un esquema de competencia que se rige mayoritariamente por postulados del derecho privado (*Código de Comercio y normas concordantes y complementarias*) con inyección monetaria del sector público, aunque hay que resaltar, como quedó dicho en anterioridad, que este modelo no lleva a que la sociedad que se cree se despoje en absoluto de su origen público -privado, pues de cualquier manera seguirán aplicando

algunas regulaciones de derecho público únicamente frente al inversionista que tenga tal distinción y que por ley debe mantener por ejemplo en materia de aprobaciones, de control fiscal e incluso en materia disciplinaria o de responsabilidad.

Lo cierto y trascendental es que en este escenario se mantiene el carácter regulatorio privado para la sociedad en general, siendo ella totalmente independiente de las directrices del sector público y con decisiones de sus órganos sociales y representantes como sucede en una sociedad de carácter privado y con ese capital mixto de arranque para iniciar las actividades de la sociedad, se podría modelar una forma de operación eficiente, eficaz, competitiva y moderna que permita ofrecer unos servicios en mejores condiciones que los ofrecidos habitualmente por uno u otro modelo que tradicionalmente opera en Colombia en cada uno de los sectores ya mencionados, ello, para poder lograr con el fin constitucional del bienestar general legítimamente aprovechado por los socios de la figura propuesta para traer beneficios a todos los usuarios e inversionistas, que serían en últimas los beneficiarios de la entrada en operación de esta figura, y lo que en el fondo justificaría su creación.

La normatividad descrita en el Anexo 1, tiene prevista la posibilidad de que las entidades públicas busquen formas de asociación con actores de carácter privado y el texto en general ilustra que, si bien existen amenazas y debilidades en la operación de una u otra figura, es esta la más favorable teniendo en cuenta el sentir de los actores participantes del proceso, puesto que todo riesgo es posible mitigarlo mediante acciones que se aprecian como posibles hasta el punto de atenuarlas de manera significativa, poniendo de presente que las fortalezas y oportunidades se muestran

sólidas al momento de implementar este modelo con participación, experiencia y conocimiento de los instrumentos y mecanismos establecidos en sociedades tanto del ámbito privado como del público.

Así las cosas, el esquema de Sociedad de Economía Mixta o de una Corporación Sin Ánimo de Lucro encuentra una justificación bien definida en el estudio que se ha adelantado, por ende, consideramos que vale la pena creer en su utilización no de una forma aislada, sino sopesando las ventajas que pueda tener desde los puntos de vista de independencia, autonomía administrativa, así como el financiero, técnico, administrativo y operativo propio de la sociedad a constituir.

En cuanto a las SEM *(que ya se dijo, gozan de personería jurídica propia y de autonomía administrativa y financiera, aunque, el grado de éstas variará según el porcentaje de participación que compartan los particulares y el Estado)*, según el artículo 4 de la Ley 489 de 1998, éstas entidades son un instrumento utilizado por el Estado para satisfacer la función administrativa; pues, se busca el bienestar y el abastecimiento de las necesidades de la población con lo que se evidencia la importancia del interés general, lo cual es concordante con los artículos 97, 99 y 100; sumado a lo expuesto en el Decreto 1083 de 2015 en su artículo 2.2.26.1, denominado “Régimen aplicable”, en armonía con el artículo 461 del Código de Comercio, el cual expone que estas serán reguladas por el derecho privado y la jurisdicción ordinaria.

En tal sentido, se constituye en una opción o disyuntiva del tercer escenario propuesto por parte de la consultoría, no sin antes advertir qué, de todos modos mantienen un estrecho vínculo con la normativa administrativa, tal como se puede

apreciar por ejemplo en materia de contratación, pues según los artículos 2° de la Ley 80 y 14 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el Artículo 93 de la Ley 1474 de 2011, *“...las Sociedades de Economía Mixta en las que el Estado tenga participación superior a 50%, sus filiales y las Sociedades entre Entidades Públicas con participación mayoritaria del Estado superior a 50%, estarán sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”*, aspecto de gran relevancia dentro de la fracción de decisiones en el escenario que sea inclinado como favorable para el contratante de la consultoría.

Así mismo, en virtud de lo previsto en el artículo 41 de la Ley 489 de 1998; *“La orientación, control y evaluación general de las actividades de los organismos y entidades administrativas corresponde al Presidente de la República y en su respectivo nivel, a los ministros, los directores de departamento administrativo, los superintendentes, los gobernadores, los alcaldes y los representantes legales de las entidades descentralizadas y sociedades de economía mixta de cualquier nivel administrativo. En el orden nacional, los ministros y directores de departamento administrativo orientan y coordinan el cumplimiento de las funciones a cargo de las superintendencias, las entidades descentralizadas y las sociedades de economía mixta que les estén adscritas o vinculadas o integren el Sector Administrativo correspondiente”*.

A su turno, el artículo 68 de la Ley 489 de 1998 prescribe que las entidades descentralizadas, como lo son las SEM, *“Como órganos del Estado aun cuando gozan de autonomía administrativa, están sujetas al control político y a la suprema dirección del órgano de la administración al cual están adscritas”*.

Tampoco son ajenas al control fiscal por parte de los órganos competentes, pues, como lo anotó la Corte Constitucional, *“(...) la circunstancia de que a las sociedades de economía mixta con participación estatal en el capital social igual o inferior al 50% no les sean aplicables los principios de la contratación de las entidades estatales, sino aquellos propios de la contratación entre particulares, no implica que de la gestión de las mismas estén ausentes los principios que informan la gestión de los recursos del Estado.”*, lo que en la práctica significa que están sujetas al control y al régimen de garantías que protege el patrimonio estatal.

Es más, en caso que la participación de recursos públicos fuere inferior al 50% e incluso minoritaria, existirá control fiscal sobre esa porción y sobre los resultados de la gestión de la misma, y señala la Corte, en la Sentencia anteriormente citada, que *“(...) los titulares inmediatos del control administrativo (en últimas un Ministro, Gobernador o Alcalde) habrán de velar porque en el conjunto de la respectiva actuación social se observen los principios que garanticen una gestión eficiente y eficaz en términos no simplemente de eficacia y eficiencia “privada” sino de eficacia y eficiencia públicas, incluidos los imperativos de la moralidad administrativa”*.

Agrega el Parágrafo del artículo 97 de la Ley 489 que: *“Los regímenes de las actividades y de los servidores de las sociedades de economía mixta en las cuales el aporte de la Nación, de entidades territoriales y de entidades descentralizadas, sea igual o superior al noventa (90%) del capital social es el de las empresas industriales y comerciales del Estado”*.

Por otra parte, al profundizar sobre los objetivos de las SEM, encontramos que también, en principio, corresponden al desarrollo de actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas del derecho privado, pues así lo define el artículo 97 de la Ley 489, pero esta norma también deja abierta la posibilidad para que la misma ley prevea situaciones excepcionales al definir las SEM como: *“(...) organismos autorizados por la ley, constituidos bajo la forma de sociedades comerciales con aportes estatales y de capital privado, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas de Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley”*.

Esto significa, ni más ni menos, que la ley concibe a las SEM como entes que deben dedicarse a actividades de naturaleza industrial o comercial, pero también considera que pueden realizar otro tipo de actividades como pueden ser justamente las administrativas. Aunque el artículo 97 de la Ley 489 menciona que las excepciones las debe fijar la ley, es pertinente entender que serán los órganos encargados de su creación los que determinen las excepciones según sus respectivos ámbitos de competencia.

Esta conclusión se soporta en el hecho de que la Carta Política divide el origen de las SEM en las que son de rango Nacional (artículo 150 CP 1991), que las crea el Congreso mediante Ley, las del orden Departamental (artículo 300 CP 1991), cuya formación la autorizan las Asambleas Departamentales, en virtud de una Ordenanza y las municipales o distritales (artículo 313 CP 1991), que son creadas por los Concejos mediante Acuerdos.

Siendo que las SEM encuentran su razón de ser en el cumplimiento de los fines del Estado, la lógica indica que, al socio público, en este caso Departamental, más que obtener utilidades y beneficios económicos, le interesa apoyarse en la SEM para alcanzar un objetivo estratégico en el marco de su actividad misional y del bienestar común, pese a que este punto ha sido objeto de grandes debates por parte de las Altas Cortes de nuestro país, en donde existen precedentes de que un objeto por fuera de la actividad comercial o industrial del Estado, ésta no puede ser parte de ellas.

Finalmente, es forzoso tener presente que en cualquiera de los tres esquemas, debe entrar la oportunidad de la inversión de otra región, del gobierno nacional o de otras entidades públicas o privadas de carácter internacional, es por ello qué; pese a la viabilidad de los tres escenarios o figuras propuestas, **la más recomendable y que en la práctica se emplea es una sociedad o corporación sin ánimo de lucro**, las cuales, son comúnmente definidas como entidades sin ánimo de lucro y bajo el modelo de negocio en el sentido de que su objeto y esencia, corresponde a la atracción y promoción de inversión de los diferentes servicios, bienes y sectores más productivos de una jurisdicción o territorio determinado.

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL (*contenidas en el Título XXXVI del Libro Primero del Código Civil, Decreto 1529 de 1990 y Decreto 2150 de 1.995*), dentro de las que se encuentran las fundaciones, las corporaciones, las asociaciones, entre otras; desempeñan variadas e importantes funciones en la sociedad colombiana: como agentes que procuran el bien general, de acuerdo con su naturaleza asistencialista;

**como articuladoras de las funciones estatales que se llevan a cabo gracias a la iniciativa y con recursos privados.**

La organización y constitución de las ESAL surge de la necesidad de cumplir finalidades de carácter social y aportar a la consolidación de la democracia mediante la colaboración con los fines del Estado y las comunidades sin alterar el mercado, ni sustituir a ninguno de los actores; igualmente, complementar las funciones del Estado y ofrecer respuestas innovadoras, capacidades, recursos, conocimientos para la solución de problemas locales y nacionales mediante el suministro de servicios de carácter social con las reglas del derecho privado, con el objeto de prestar un servicio socialmente meritorio, sin fines de lucro.

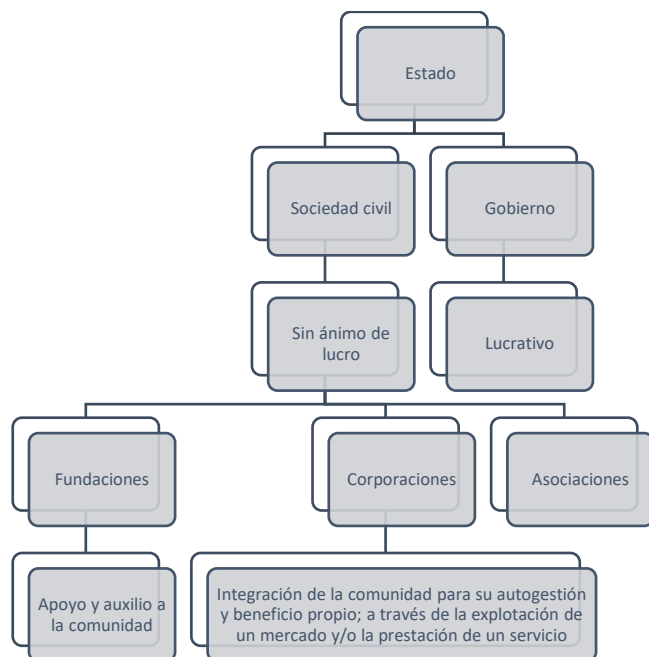
Es así como las ESAL actúan donde el Estado y el mercado no tienen la capacidad **o se requiere de trabajo complementario** para construir tejido social y fortalecer la institucionalidad (*ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO: ASOCIACIONES, FUNDACIONES Y CORPORACIONES - Una publicación de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia - Mayo de 2019*).

Por eso, se denominan como el tercer sector, en tanto no operan bajo las reglas del mercado como los agentes privados, ni tampoco forman parte del Estado (*Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria, 2016*). Las ESAL son de carácter asociativo y encontramos a las asociaciones y las corporaciones, de otro lado, existen las de carácter patrimonial, y es por excelencia; la fundación, sin que por ello se diga que son únicamente de uso, exclusividad y participación de la sociedad civil, sino

que por su naturaleza permiten la participación y apoyo monetario del Estado, tal y como vemos que sirve de aplicación a nuestro caso concreto objeto de la consultoría.

**Figura 8**

Tipo de organizaciones mixtas



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Es importante mencionar que el Departamento ya ha dado pasos positivos al respecto, puesto que no solo tiene antecedentes a nivel de consultorías, estudios, reuniones de diferentes sectores y gremios, sino que en el espectro nacional se reconoce una estrategia que no tiene personería jurídica, pero, en su momento por su proyecto, generó gran impacto departamental, haciéndolo visible a nivel nacional e internacional denominó “Invest in Tolima”, quizás por su puesta en marcha en asocio con el antecedente administrativo de carácter positivo respecto de este tema, y frente a la creación de esta figura, y ello corresponde a la Ordenanza 010 de 13 de Mayo de

2014 , en la cual se indica que la Asamblea Departamental en uso de sus facultades constitucionales y legales, le concede la autorización al Gobernador para asociarse y conformar la Agencia de Promoción de Inversión del Tolima, situación de buen agrado y relevante para el objeto de la consultoría, pero, con mayor profundidad para la Gobernación, en el sentido de congeniar con la continuidad de esta idea y de la figura a través de una ESAL, más aún cuando en esta organización sin ánimo de lucro hay cabida para todas las entidades territoriales o empresas privadas o público-privadas sin que por ello pierda su naturaleza jurídica de concepción o constitución, a menos que así lo decida la asamblea general de accionistas que la componga siempre y cuando se haga conforme a estatutos y a la ley.

La casi totalidad de figuras de atracción y promoción de inversión territorial que existen en Colombia, tienen como naturaleza jurídica ser una corporación mixta, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado, lo cual les permite una mejor gestión operativa, administrativa y comercial. De aquí la importancia de establecer diferentes parámetros conceptuales del modelo de negocio, instituyendo bases documentales legal y jurídicamente sólidas desde su constitución, para determinar la composición no sólo a nivel de accionistas, sino en cuanto a su proporción accionaria y de ésta forma dejar claros dos aspectos, que se regula por normas del derecho privado, pese al aporte y a la inversión que pueda ofrecer el sector público y en segundo lugar, que se puede dar la posibilidad del ingreso de cualquier inversionista de carácter público o privado sin bloqueo legal alguno, sólo con las precisiones de sus autorizaciones correspondientes para hacer parte de la misma, con la protocolización de ello, como

quiera que casi todas las agencias y en sí todos los países del mundo, lo que desean es fomentar la entrada de flujos de inversión nacional y/o extranjera directa.

Implementar una agencia de atracción y promoción de inversión para el Departamento en general, y a la vista de la homogeneidad en los comentarios de todas las mesas de trabajo (8) desarrolladas en el marco de la consultoría, son un bosquejo de representación que sienten y simpatizan todos y cada uno de los sectores que intervinieron en ellas, como quieran que tienen conocimiento de su concepto, su regulación su operación y el manejo de su aplicación, además de la simpatía y el esfuerzo de adaptarse a esta figura social legal.

En conclusión, podemos afirmar que estas agencias reciben recursos públicos y suelen reformarse frecuentemente con el objeto de atraer y retener todo tipo de inversión local y/o externa, de allí que también se evidencie la participación del sector privado, con el fin de lograr inversiones eficientes, en cumplimiento de uno de los varios objetivos que expresa el Departamento cuando indica que necesita atraer y retener inversionistas para tener una economía robusta y vigorosa con resultados tangibles.

Con base en la forma en que la Constitución y el Gobierno organiza su marco institucional para estos modelos de negocios para la atracción y promoción de inversión, las agencias de promoción responden a los diversos objetivos políticos que se propone el Estado para desarrollar sus fines, determinándose que estas agencias pueden ser organismos públicos autónomo o entidades privadas o público-privadas, siendo estas últimas las más habituales en el país.

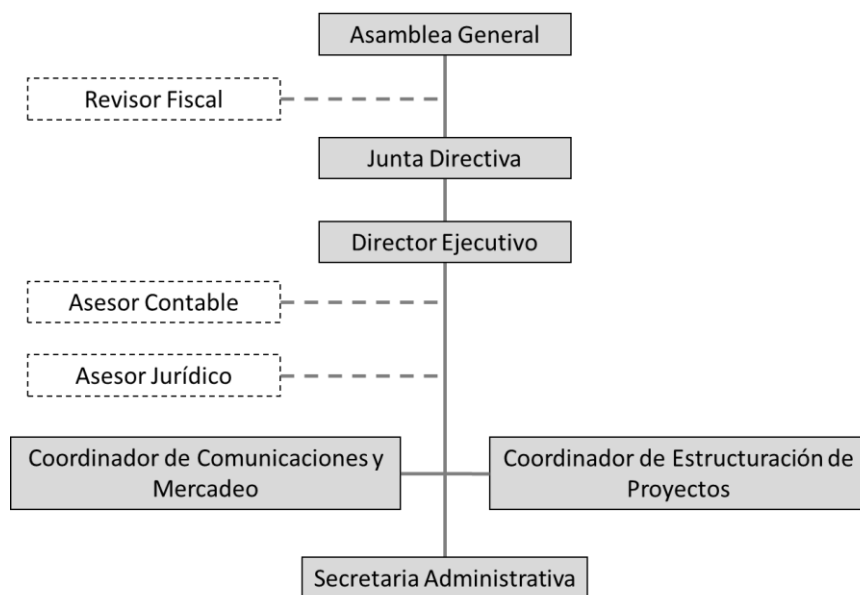
En particular, esta figura en cuanto a su configuración puede presentar diversos grados de fragmentación o divisiones de compromisos, funciones, responsabilidades, obligaciones y metas, bajo el mismo proyecto de representación o liderazgo dependiendo los sectores o actividades a explotar o promocionar, es por ello qué, una vez se decida el modelo jurídico, su inversión, la participación y la composición de cada uno de los inversionistas, es viable establecer con certeza y relación legal para su creación y funcionamiento, sus estatutos, su estructura organizacional, manuales y funciones.

### 3.3.2. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional inicial que requiere la figura de atracción y promoción de inversión departamental de naturaleza mixta.

**Figura 9**

Estructura organizacional figura tres - Mixta



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El escenario propuesto con la ESAL como alternativa dentro de esta sección de análisis y estudio, tiene como propuesta de valor los factores clave de los casos de éxitos y hechos notorios de la aplicación de este tipo de figura jurídica en la cual se conjugan los reconocimientos de los sectores públicos y privados en la prestación de servicios y en su cometido en el cumplimiento de sus negocios en la autogestión y sostenimiento de cada una de sus entidades representadas de manera eficaz, eficiente, segura y oportuna, de tal forma que se cuente con una entidad dedicada explícitamente a los servicios relacionados con atracción y promoción de inversión, en pro del Departamento en general, lo cual permitirá centrar sus esfuerzos de mejora en prestar un servicio de mayor calidad a los usuarios, en términos de conectividad, accesibilidad, tiempo y oportunidad, principalmente que redunde a favor de los inversionistas y de la región.

El entorno jurídico mixto que permite sinergias y cooperación entre entidades públicas y privadas sin perder autonomías, igualmente, permitirá mayor capacidad de acción y reducción de tiempos en toma de decisiones relacionadas con interacciones con entes públicos y privados, mecanismos de contratación, acuerdos, convenios, entre otros, ya que bajo el concepto de autogobierno, los procesos internos de contratación de personal y adquisición de insumos de cualquier índole, corresponden a una sola dirección o área de mando y son más expeditos y ágiles.

Por último, no sobra recomendar algunos candidatos potenciales aportantes o donantes tal y como en pretérita época lo hizo Araujo Ibarra (2019), al hablar respecto de este tema, siendo ellos: Gobernación del Tolima, Alcaldías del Departamento del

Tolima (especialmente Alcaldía de Ibagué), Cámaras de Comercio del Departamento (especialmente Cámara de Comercio de Ibagué), Gremios, Empresas instaladas y nuevos inversionistas asentados en la región, Sector financiero, Sector Educativo, etc.

### 3.3.3. Propuesta de funcionamiento primer año

**Tabla 5**  
Presupuesto de nómina y operacional

PRESUPUESTO DE NÓMINA													
CARGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Director Ejecutivo	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 120.000.000
Coordinador de Estructuración de Proyectos	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Coordinador de Comunicaciones y Mercadeo	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Secretaria Administrativa	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Carga prestacional	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 78.000.000
Costo Total Nómina	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 342.000.000

PRESUPUESTO OPERACIONAL													
CARGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Costo nómina con carga prestacional	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 28.500.000	\$ 342.000.000
Gastos logísticos Junta Directiva (Trimestre)	\$ 800.000	N.A.	N.A.	\$ 800.000	N.A.	N.A.	\$ 800.000	N.A.	N.A.	\$ 800.000	N.A.	N.A.	\$ 3.200.000
Revisor Fiscal (año)	\$ 12.000.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 12.000.000
Asesor Contable	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Asesor Jurídico	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Arrendamiento oficina	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Equipamiento oficina	\$ 20.000.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 20.000.000
Transporte	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Gastos de viaje	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Plan de medios y mercadeo	\$ 15.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 28.200.000
Eventos y relacionamiento	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Industria y comercio (año)	\$ 1.000.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 1.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 94.000.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 47.200.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 47.200.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 47.200.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 606.800.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022

### 3.4. Mesas de trabajo

En el marco de la consultoría se desarrollaron ocho (8) mesas de trabajo con diferentes actores estratégicos para la implementación de una figura de atracción y promoción de inversión en el Tolima. Las mesas se desarrollaron con la siguiente metodología:

- Presentación de un panorama de la atracción y promoción de inversión en Colombia y algunas regiones
- Presentación de las posibles alternativas jurídicas para la atracción y promoción de inversión para el Departamento del Tolima
- Desarrollo de una discusión entre los actores participantes por mesa, sobre aspectos relevantes para la atracción y promoción de inversión para el Tolima, a partir de las siguientes preguntas orientadoras:
  - ¿Desde la entidad/sector que usted representa, por qué considera importante definir una estrategia de Promoción de Inversión para el Tolima?
  - ¿Cuáles son las principales ventajas que usted identifica, en términos de competitividad, para atraer inversión en el Tolima?
  - ¿Cómo describiría los procesos de coordinación en el ecosistema entre gobierno-empresa-academia-instituciones, para la atracción de inversión en el Tolima?
  - ¿Qué tan fácil es acceder a información que mejore la toma de decisiones de inversión en el Tolima?
  - ¿Qué tipo de figura jurídica considera la más pertinente para la creación de un organismo que gestione la estrategia?
- Desarrollo de un taller DOFA por actor

- Presentación de conclusiones por mesa

**Tabla 6**

Mesas de trabajo

Mesas de trabajo	Perfiles participantes	Número de participantes	Fecha de realización
Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima	Funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima	13	11/07/2022
Secretarías de la Gobernación del Tolima	Secretaría de Desarrollo Económico Dirección Jurídica Secretaría de Hacienda Secretaría General Secretaría de Planeación Secretaría Administrativa (Gobernación del Tolima)	11	11/07/2022
Cámaras de comercio del Departamento y aliados institucionales estratégicos	Cámara de Comercio de Ibagué Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima Comisión Regional de Competitividad RAP Central RAP Eje Cafetero	15	12/07/2022
Secretaría de Desarrollo Económico Alcaldía de Ibagué	Funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Ibagué	12	12/07/2022
Gremios empresariales	Gremios representativos del tejido empresarial del Tolima	11	13/07/2022
Empresarios de la región	Empresarios representativos del tejido empresarial del Tolima	25	13/07/2022
Universidades y centros de pensamiento del Tolima	Representantes de instituciones de educación del Tolima	10	14/07/2022
Alcaldías municipales del Tolima	Representantes de las Alcaldías municipales del Tolima	14	14/07/2022

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Cada mesa cuenta con un registro de asistencia, grabación y acta, (Anexo 2).  
Adicionalmente, cada actor realizó un análisis DOFA sobre la viabilidad en la implementación de la figura de atracción y promoción de inversión departamental más pertinente desde su percepción e intereses.

Se obtuvieron 65 formularios DOFA, 8 actas y la sistematización de toda la información de los debates por mesa.

A partir de la revisión documental y de experiencias; el sustento jurídico, organizacional y financiero que otorgan viabilidad a cada una de las tres figuras expuestas; y la consolidación de una matriz DOFA global de las mesas de trabajo; se definen unos criterios de valoración que permiten al consultor expresar la viabilidad de la figura con mayor pertinencia frente a las necesidades de atracción y promoción de inversión en el Tolima.

#### **4. Análisis de pertinencia de las figuras propuestas para la atracción y promoción de inversión en el Departamento del Tolima**

A continuación, se presenta la evaluación de las tres figuras presentadas, según los criterios definidos como pertinencia, autonomía, capacidad de coordinación y sostenibilidad. Estos criterios fueron definidos teniendo en cuenta ejercicios realizados en otras regiones del país y argumentos expresados por diferentes actores privados (Gremios y Empresarios), durante las mesas de trabajo realizadas.

**Tabla 7**

Análisis de pertinencia de las figuras propuestas – Visión Sector Público y Privado

<b>Criterios de valoración – S. Público</b>	<b>Figura Pública</b>	<b>Figura Privada</b>	<b>Figura Mixta</b>
Pertinencia de la figura con el propósito misional del organismo	Alta	Alta	Alta
Autonomía presupuestal	Media	Alta	Media
Autonomía en el nivel estratégico y operativo	Alta	Media	Alta
Capacidad de coordinación en el ecosistema: Gobierno-Empresa-Instituciones - Academia	Alta	Media	Media
Capacidad de proveer complementariedades en los procesos de inversión nacional e internacional en el Departamento	Alta	Baja	Media
Capacidad de proveer complementariedades en los procesos de inversión nacional e internacional en el Departamento	Baja	Media	Media
Perdurabilidad de largo plazo	Alta	Media	Media
Perdurabilidad de largo plazo	Alta	Baja	Media
<b>Criterios de valoración – S. Privado</b>	<b>Figura Pública</b>	<b>Figura Privada</b>	<b>Figura Mixta</b>
Pertinencia de la figura con el propósito misional del organismo	Media	Media	Alta
Autonomía presupuestal	Baja	Alta	Media
Autonomía en el nivel estratégico y operativo	Baja	Alta	Alta
Capacidad de coordinación en el ecosistema: Gobierno-Empresa-Instituciones-Academia	Media	Baja	Alta
Capacidad de proveer complementariedades en los procesos de inversión nacional e internacional en el Departamento	Media	Media	Alta
Perdurabilidad de largo plazo	Baja	Alta	Alta

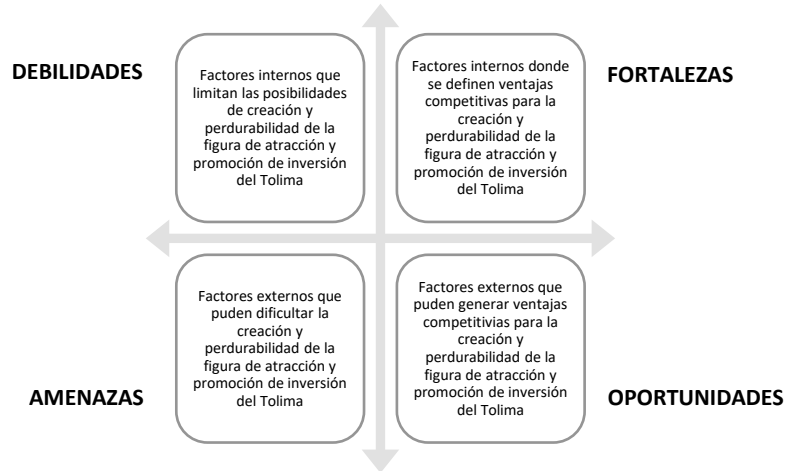
Fuente: Elaboración propia, 2022

## 5. Matriz DOFA frente a la estructura y estrategia de las figuras propuestas

Los criterios valorativos de la DOFA presentada a los actores en las mesas de trabajo se definen en la figura 10.

**Figura 10**

Categorías de valoración DOFA



Fuente: Elaboración propia, 2022.

A continuación, se presenta la matriz DOFA global del ejercicio valorativo de las ocho mesas de trabajo.

**Tabla 8**

Matriz DOFA global – Visión Sector Público y Privado

Sector Público

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS Y ESTRATEGÍAS PROPUESTAS PARA LA GARANTÍA DE LA ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN. Consulta actores del sector público	1. Establecer una política pública encaminada al desarrollo económico fundamentado en la línea de atracción de inversión y la internacionalización	1. Pérdidas de continuidad en los procesos por los cambios en las políticas de gobierno en los cuatrienios.
	2. Establecer una dependencia o área específica dentro de la institución que tenga como misión y objetivo desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos para desarrollar la atracción de inversión y la internacionalización.	
	3. Seguimiento y vigilancia de parte de los organismos de control al que hacer de lo público.	
FORTALEZAS	FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES)	FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)

<p>1. El Plan de Desarrollo El Tolima Nos Une, por medio de la meta CP3MP14 "Agencia de promoción de inversión departamental para la internacionalización en funcionamiento", orienta la mejor forma de garantizar la atracción de la inversión en el departamento, garantizando la continuidad en el tiempo.</p>	<p>1.1. Incluir en el próximo plan de desarrollo (2024-2027), la elaboración de la política pública de atracción de inversión del Departamento del Tolima.</p> <p>1.2. Crear una dependencia con la misión de interactuar efectivamente con distintos actores internacionales y nacionales, para posicionarse en el mundo en términos económicos, políticos y sociales, para contribuir en el desarrollo de las capacidades locales en el marco de la globalización.</p>	<p>1.1. Garantizar la continuidad en el tiempo a través de la creación de una política pública de atracción de inversión del Departamento del Tolima.</p>
<p>2. Capacidades, habilidades de recursos humanos operativos, técnicos y profesionales.</p>	<p>2.1. Realizar un estudio de capacidad de carga para la asignación de talento humano a la nueva dependencia.</p>	<p>2.1. Modalidad de contratación del estado que garantiza la estabilidad a los funcionarios públicos.</p>
<p>3. Permanencia en el tiempo de la institución, su credibilidad y respaldo.</p>	<p>3.1. Legitimidad del estado a la hora de garantizar la implantación de la política pública de Atracción de Inversión.</p>	<p>3.1. La legitimidad del estado garantiza la permanencia en el tiempo y su adaptabilidad a las dinámicas sociales, económicas y políticas, afianza la permanencia en el tiempo, el cumplimiento de su misionalidad indistinto de las condiciones que afectan su entorno.</p>
<p>4. Los recursos monetarios para el desarrollo de planes, programas y proyectos se soportan a través de la legislación vigente aplicable al sistema presupuestal y la homeostasis del mismo.</p>	<p>4.1. Aplicación de las leyes y normas vigentes</p>	<p>4.1. Asignación de un presupuesto para el cumplimiento de la Política Pública de Atracción de Inversión liderada por la Dependencia de Atracción de Inversión Departamental.</p>
<p>5. El Sistema de planeación garantiza la realización de las actividades, una vez se encuentren dentro del presupuesto a través de los planes, programas y proyectos que se ejecutan.</p>	<p>5.1. Ejecución de la política pública en cumplimiento a lo establecido en el plan de desarrollo de la vigencia.</p>	<p>5.1. El obligatorio cumplimiento de la Ley 152 de 1994, garantiza el principio de la planeación en la elaboración de los Planes de Desarrollo; así las cosas, la existencia de un área con la misionalidad específica en la atracción de inversión e internacionalización, garantiza que existan planes, programas y proyectos para la continuidad de los procesos establecidos por gobiernos de turno.</p>
<p>6. La misionalidad de la Gobernación del Tolima de promover el desarrollo económico, social, competitivo y sostenible que garantiza la priorización del bien común sobre los intereses individuales de los gobernados.</p>	<p>6.2 Garantizar el cumplimiento de la misionalidad de la Gobernación en promover el desarrollo económico, social, competitivo y sostenible, a través de la creación o dependencia específica dentro de la institución.</p>	<p>6.1 La legitimidad del estado afianza la permanencia en el tiempo y su adaptabilidad a las dinámicas sociales, económicas y políticas, en cumplimiento de su misionalidad indistinto de las condiciones que afectan su entorno (Intereses particulares, para la atracción de inversión y la internacionalización).</p>

7. Ser parte de las regiones administrativas RAPE Central y RAP Eje cafetero.	7.2. Articulación Focalizado con los departamentos que conforman la RAPE - central y RAP eje cafetero que cuentan con una dependencia especializada en Internacionalización que promuevan la atracción de Inversión en el Departamento	7.1. La ley 1962 de 28 de junio 2019, orienta el desarrollo regional, y la competitividad, por ende hacer parte de ellos fortalece las oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las economías de los departamentos, de tal manera es una instancia que soporta la gestión que deberá realizar la institución para la atracción de inversión.
8. Sabiendo que el "principio de concurrencia está estrechamente ligado por el principio de subsidiariedad, no sólo invoca la atención de la nación si no que apela también a la solidaridad entre los distintos niveles territoriales" (Sentencia C-983 de 2005), la nación extiende a los departamentos a través de la institucionalidad los beneficios para la ejecución de los planes, programas y proyectos que se realizan en beneficio de la atracción de la inversión y la internacionalización (Procolombia).	8.1.2. Gestión de recursos desde el nivel Nacional en virtud de los principios de subsidiariedad y concurrencia, el gobierno nacional debe apoyar con recursos a las entidades territoriales para la implementación de los planes, programas y proyectos, inscritos en los Planes de Desarrollo.	8.1. Debe crearse un área específica que se encargue de gestionar ante el gobierno nacional y sus instituciones la extensión de beneficios enfocados a la atracción de inversión.
9. Facilidad en el desarrollo de alianzas en procesos de acercamiento con la comunidad internacional, convenios, hermanamiento y negocios comerciales.	9.1.2. En procura del aprovechamiento de los recursos que significan los Tratados de Libre Comercio, los Tratados que hacen parte del bloque de constitucionalidad, los acuerdos comerciales tramitados por el gobierno nacional, desarrollar una política pública que se constituya en una herramienta para el aprovechamiento de las oportunidades que ellos proveen.	9.1. Gestión para el apalancamiento con organismos del orden nacional para el acercamiento con la comunidad internacional. Gestión a través de embajadas, cancillerías, hermanamientos, que permitan la atracción de inversión con diferentes actores internacionales.
10. aplicación de las normas relacionadas a la contratación estatal de las entidades públicas	10. 3. Oportunidades de mejora para agilizar y hacer más eficiente la contratación estatal, siguiendo la normatividad vigente.	*Los cambios de gobierno no afectan el cumplimiento de las normas vigentes aplicables a la administración pública.
DEBILIDADES	DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)	DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)
1. Estrategias de inversión que no tienen continuidad en el tiempo.	1.1.2. Garantizar la continuidad en el tiempo de las estrategias de inversión por medio de la política pública, la cual debe ser liderada por la dependencia de Atracción de inversión e Internacionalización del departamento.	1.1. Garantizar la continuidad en el tiempo a través de la creación de una política pública de atracción de inversión del Departamento del Tolima.
2. Necesidad de involucrar la atracción de inversión en los planes, programas y proyectos en los planes de desarrollo departamentales	2.2/2.1. Crear una dependencia con la misionalidad desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos para desarrollar la atracción de inversión y la internacionalización.	
3. Dependencia de voluntad política del gobierno de turno	3.2. /3.1. La creación de la Dependencia asegura la misionalidad enfocada en la atracción de Inversión e internacionalización.	

4. Baja articulación entre la institución y los sectores involucrados	4.1-2 Creación de una agenda de acercamiento con el sector empresarial para conocer sus dificultades a la hora de hacer acercamientos de atracción de inversión.	4.1. Generar una política pública de atracción de inversión e internacionalización que garantice la articulación permanente con los sectores involucrados.
5. Trámites administrativos necesarios para generar la contratación	5.3 Control y vigilancia de los organismos de control en los diferentes procesos adelantados, garantizando transparencia, eficiencia, eficacia y efectividad.	*Los cambios de gobierno no afectan el cumplimiento de las normas vigentes aplicables a la administración pública.

### Sector Privado

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación geográfica del Tolima</li> <li>- Vocación agrícola de la región</li> <li>- Biodiversidad de la fauna y flora</li> <li>- Denominación de origen</li> <li>- El actual gobierno departamental apuesta por la creación de la Agencia</li> <li>- Aliados estratégicos en la región</li> <li>- Potencial de la energía solar</li> <li>- Consolidación del turismo en el departamento</li> <li>- Creación de productos turísticos</li> <li>- Avance en los índices de competitividad de la región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El pilar de competitividad del actual Plan de Desarrollo Departamental</li> <li>- Compromiso e interés por parte de los actores del sector público y privado para desarrollar la estrategia</li> <li>- Las iniciativas cluster desarrolladas por la Cámara de Comercio de Ibagué</li> <li>- Bajo costo logístico</li> <li>- Cercanía a importantes centros de consumo del país (Bogotá/Antioquia)</li> <li>- Cercanía a proyectos de infraestructura estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto insuficiente para la sostenibilidad de la agencia</li> <li>- Baja calidad en la prestación de servicios públicos y conectividad</li> <li>- bajas capacidades en el capital humano de la región</li> <li>- Esquema del ordenamiento territorial</li> <li>- Falta de incentivos tributarios</li> <li>- Baja infraestructura vial</li> <li>- Falta de repositorios de información para la toma de decisiones de inversión</li> <li>- Gran cantidad de trámites para generar inversión</li> <li>- Falta de confianza para emprender una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios de estrategia ante los cambios de gobierno</li> <li>- Tejido empresarial de baja creación de valor</li> <li>- Alto desarrollo de los departamentos vecinos</li> <li>- El conflicto armado en algunas zonas del departamento</li> <li>- Fallas geológicas</li> <li>- Fuga de capitales</li> <li>- Aumento del desempleo</li> <li>- Planeación de corto plazo</li> <li>- Inestabilidad política departamental</li> <li>- Articulación del sector privado con las iniciativas del gobierno departamental</li> <li>- Falta de continuidad en los procesos</li> </ul>

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolima es el departamento con mayor tasa de crecimiento del PIB</li> <li>- Distribución del PIB del Tolima en diversos sectores económicos</li> <li>- La mayoría de sectores económicos crece a tasas superiores del crecimiento promedio del PIB departamental</li> <li>- Diversidad de pisos térmicos y recursos hídricos para el cultivo y turismo</li> <li>- Crecimiento del sector Transporte y Almacenamiento en el Tolima</li> <li>- Crecimiento del sector construcción en Tolima e Ibagué por encima del promedio nacional</li> <li>- Crecimiento de las licencias de construcción para bodegas en Tolima e Ibagué</li> <li>- Aumento del turismo extranjero en Tolima y crecimiento de las visitas al Parque Nacional Natural Los Nevados</li> <li>- Atractivos turísticos culturales y naturales</li> <li>- Capacitación de talento humano a la medida del inversionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de Centro Logístico Intermodal</li> <li>- Exportaciones departamentales agroindustriales</li> <li>- Exportaciones de insumos químicos para la agricultura</li> <li>- Potencial reactivación comercio con Venezuela</li> <li>- Esfuerzos del gobierno nacional para apoyar el agro en temas técnicos y financieros</li> <li>- Fomento al sector turismo por parte del gobierno nacional</li> <li>- Convenios estratégicos de cooperación internacional</li> <li>- Ventajas comparativas por explotar</li> <li>- Cercanía con mercados estratégicos</li> <li>- Mejorar vías terciarias</li> <li>- Turismo gastronómico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entidad de atracción de inversión departamental</li> <li>- Baja capacidad para estructurar proyectos de inversión</li> <li>- Transporte aéreo</li> <li>- Desconocimiento de las verdaderas potencialidades de la región</li> <li>- Llevar más de diez años en la creación de la agencia de atracción de inversión</li> <li>- Falta de proyectos de inversión</li> <li>- Falta de fortalecimiento de la sinergia institucional</li> <li>- Falencias de la política pública de inversión</li> <li>- Alto nivel de diagnóstico sin avanzar en la implementación</li> <li>- Iniciativas aisladas</li> <li>- No se cuenta con un plan estratégico de desarrollo industrial y empresarial</li> <li>- No existe continuidad en la estrategia de atracción de inversión departamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de voluntad gubernamental</li> <li>- Falta de política pública económica de largo plazo</li> <li>- Baja diversificación en la canasta exportadora del departamento</li> <li>- Ibagué solo supera a Sincelejo, Montería, Quibdó y Florencia en apertura comercial</li> <li>- Canasta exportadora menos diversificada que Neiva, Pereira, Manizales, Popayán y Quibdó</li> <li>- Alta dependencia de la voluntad política de turno</li> <li>- Crisis del agua</li> <li>- Incertidumbre en el desarrollo económico del país</li> </ul>

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ibagué ofrece buena calidad de vida a precios asequibles</li> <li>- Ibagué tiene centros comerciales con la presencia de marcas nacionales e internacionales</li> <li>- Fácil acceso a materias primas durante todo el año</li> <li>- Ventajas competitivas de la región</li> <li>- Espacios de desarrollo industrial</li> <li>- Municipios PDET</li> <li>- Posicionamiento del sector cultural</li> <li>- Instituciones educativas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento como destino de inversión</li> <li>- Falta de seguridad jurídica</li> <li>- Falta de inversión y pre-inversión en proyectos estratégicos para la región</li> <li>- Incentivos fiscales atractivos para la inversión</li> <li>- Lentitud en algunas entidades públicas para tramitar procesos asociados con proyectos de inversión</li> <li>- Mayor trabajo en equipo: Gobernación – Alcaldías – Gremios – Empresarios</li> <li>- Falta de continuidad en la estrategia de atracción de inversión</li> </ul>	

Fuente. Elaboración propia, 2022.

En general, las mesas de trabajo, así como la revisión documental y de experiencias que han desarrollado diferentes actores público – privados en la región frente a la estrategia de atracción y promoción de inversión departamental, valida la necesidad de **constituir una Agencia independiente, bajo la figura de Corporación Mixta, lo que implica una estructura autónoma, con presupuesto propio, proveniente de aportaciones tanto del orden público y privado; siendo esta la figura de mayor viabilidad por su capacidad de coordinación y gestión.**

**Una Agencia independiente, bajo la figura de Corporación Mixta, implica una estructura autónoma, con presupuesto propio, siendo su principal objetivo la atracción y promoción de inversión en una región específica.** Se evidencia que este tipo de figura es la que ha demostrado ser la más efectiva en la práctica según el benchmarking realizado para el presente proyecto; lo cual fue ratificado en las mesas de trabajo. Este esquema requiere una estructura organizacional básica de inicio, la cual será presentada más adelante, y crecerá de acuerdo al dinamismo de la región y las posibilidades de atraer inversión.

Es importante mencionar que, a pesar que los actores participantes en las mesas de trabajo, expresan su visión positiva sobre una figura mixta que lidere la atracción de inversión en el departamento, es muy preocupante evidenciar que de 11 gremios y 25 empresarios representativos del departamento, únicamente **tres actores del sector privado, manifestaron de manera explícita su disponibilidad de realizar aportes tanto para la constitución como la sostenibilidad de la Agencia.**

Por otra parte, el sector público del departamento, representado en estas mesas de trabajo por los funcionarios y servidores públicos de las diferentes secretarías de la Gobernación del Tolima y la Alcaldía de Ibagué, dejan en evidencia la capacidad administrativa para liderar el compromiso con la estrategia de atracción de inversión e internacionalización ejecutada en el presente gobierno.

### **5.1. Propósito misional de una figura de Atracción y Promoción de**

#### **Inversión del Tolima aplicable a los tres escenarios**

Cualquiera que sea la figura más conveniente para la promoción de Inversión del Departamento, establecida por la Gobernación del Tolima como resultado del análisis realizado por la consultoría en relación con las tres alternativas expuestas anteriormente, debe cumplir con la misionalidad institucional, además de establecer un trabajo coordinado con alcaldías, gobernación, cámaras de comercio, zonas francas, empresas, universidades y demás entidades del ecosistema regional, que consolide una visión de competitividad regional coherente y unificada que favorezca el clima de negocios y el desarrollo de proyectos regionales.

La figura de Atracción y Promoción de Inversión prestará un servicio de calidad, sin costo alguno y bajo estricta confidencialidad a todos aquellos empresarios y potenciales inversionistas que están explorando oportunidades de inversión en la región; facilitando el proceso de inversión y brindando un servicio personalizado y a la medida de las necesidades y requerimientos de cada compañía, en línea con sus objetivos de sostenibilidad. Además de impulsar la llegada de nuevas empresas que contribuyan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la figura también respaldará a todas aquellas compañías que ya están presentes en el Departamento, brindando acompañamiento en sus planes de expansión y reinversión.

La figura de Atracción y Promoción de Inversión permitirá movilizar el aparato institucional y productivo del territorio y trabajando en sinergia multisectorial para impulsar un entorno propicio de negocios. De esta manera, será un agente de

coordinación en los procesos de internacionalización, diversificación del tejido empresarial y la generación de empleos formales que contribuyen al desarrollo social y económico. En síntesis, **la gestión de relacionamiento de ésta se sustentará desde la estructuración de proyectos que movilicen la atracción y promoción efectiva de inversión en la región.**

A partir de lo anterior se definen los siguientes ejes de acción:

### **Eje 1: Incrementar la inversión nacional y extranjera en los sectores estratégicos**

Desarrollar estrategias que permitan atraer empresas con alta vocación de internacionalización, tanto en bienes y servicios, que puedan articularse en las cadenas productivas de la región y del país.

### **Eje 2. Posicionar al Tolima como destino de inversión directa**

Generar espacios para visibilizar las ventajas diferenciales de la región ante potenciales inversionistas, medios de comunicación, embajadas, entidades públicas y privadas, que influyeran o que tengan relación directa con potenciales inversionistas.

### **Eje 3. Fortalecer las relaciones con los actores que inciden en la inversión**

Desarrollar un trabajo coordinado con actores estratégicos del sector privado, público y académico, trabajando de manera sistemática para asegurar que la región cuente con un mejor ambiente para los negocios, posicionando así la propuesta de valor del territorio para la atracción de inversión.

#### **Eje 4. Garantizar la sostenibilidad de la figura de Atracción y Promoción de Inversión**

La evidencia internacional y nacional sobre la sostenibilidad de este tipo de iniciativas muestra que deben ser estrategias que sean apoyadas con largo aliento. Por lo tanto, en la medida en que la figura inicie su operación y se obtengan resultados en el mediano plazo, los recursos provenientes del sector público y privado serán más fáciles de sustentar. En el corto plazo, la sostenibilidad de la figura depende de los logros que en materia de donación y convenios interadministrativos se gestionen.

##### **5.2. Portafolio de Servicios**

El portafolio de servicios de la figura se sustenta en brindar un respaldo institucional y capacidad de gestión para favorecer un entorno confiable que responda a las necesidades de las empresas. Los diferentes servicios que hacen parte del portafolio se prestarán sin costo alguno y bajo completa confidencialidad, para cada una de las etapas del proceso de inversión, desde su fase de indagación o exploración del lugar de inversión y la toma de decisión, pasando por los aspectos y requerimientos para su proceso de establecimiento, la puesta en marcha de su operación y sus planes de expansión o reinversión.

- *Acompañamiento a la medida*

\*Guía general en la exploración de la operación

\*Canal de relacionamiento con entidades aliadas del sector público, privado y académico, tanto a nivel regional como a nivel nacional.

- *Acompañamiento institucional*

- \*Preparación y acompañamiento en agendas y reuniones, virtual o presenciales, con aliados de relevancia en la región.

- \*Escalamiento de solicitudes con entes gubernamentales.

- \*Apoyo en la búsqueda del talento humano requerido.

- *Acompañamiento estratégico*

- \*Identificación y conexión con socios y aliados multisectoriales que brinden bienes o servicios con un valor agregado para las empresas.

- \*Amplio portafolio de servicios complementarios de proveedores locales, para atender diferentes necesidades según la fase en la que se encuentre la operación de la empresa (Directorio de Proveedores para Inversionistas).

- \*Gestión de nuevas compañías que produzcan en el Tolima, para responder a las necesidades de abastecimiento de su operación y ayuden a fortalecer la cadena productiva en la región.

- *Acompañamiento para la retención*

- \*Acompañamiento y orientación en los procesos de expansión y reinversión empresarial.

- \*Seguimiento anual de percepción empresarial para identificar necesidades específicas de cada empresa y su evolución en el entorno de negocios de la región.

- \*Promoción de agenda común y articulación entre empresas y otros actores estratégicos de la región, del ámbito público, privado y académico.

- *Acompañamiento comunicacional*

\*Apoyo a las estrategias de divulgación empresarial, visibilizando logros, actividades y avances de su operación en la región.

\*Acompañamiento y conexión con actores relevantes para eventos de posicionamiento.

- *Acompañamiento en el acceso a información estratégica*

\*Suministro de información sectorial de interés para las empresas.

\*Participación en encuentros empresariales de valor para las empresas, con contenidos en materia de inversión, herramientas de macroeconomía, conversatorios y espacios de análisis.

Una vez constituida la figura de Atracción y Promoción de Inversión Departamental, **se proyecta una evaluación de la misma en un periodo no mayor de cinco años**, para valorar el impacto efectivo de la gestión que ésta realiza en su propósito misional de atracción y promoción de inversión, desde la gestión de proyectos. **Esta evaluación será un elemento clave para la continuidad de los aportes de sostenibilidad de la misma, por parte de los actores vinculantes.**

Adicionalmente, se propone una distribución en la aportación de sostenibilidad con la siguiente proporcionalidad: **i) Año Uno: 100% Sostenimiento; ii) Año dos: 80% sostenimiento y 20% Inversión; iii) Año Tres: 60% sostenimiento y 40% Inversión; iv) Año Cuatro: 40% sostenimiento y 60% Inversión; y v) Año Cinco: 20% sostenimiento y 80% Inversión.**

Es de anotar que en caso de disolución de la figura de economía mixta, aplica al **Régimen legal de liquidación de sociedades de economía mixta** de conformidad

con lo previsto en los artículos 97 y siguientes de la Ley 489 de 1998; las sociedades de economía mixta son organismos autorizados por la ley, constituidos bajo la forma de sociedades comerciales con aportes estatales y de capital privado, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas de Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley.

Adicionalmente el artículo 461 del Código de Comercio, establece: *“Las sociedades de economía mixta se sujetan a las reglas del derecho privado y a la jurisdicción ordinaria, salvo disposición legal en contrario”*. Así pues, cuando se trate de sociedades de economía mixta, el marco jurídico que define y delimita el desarrollo de sus actividades y de su objeto social, es la Ley de su creación y sus estatutos sociales.

Por su parte la Ley 489 de 1998, en el párrafo 2° del artículo 52, consagró: *“Tratándose de entidades sometidas al régimen societario, la liquidación se regirá por las normas del Código de Comercio en cuanto fueren compatibles con la naturaleza de la entidad cuya liquidación se realiza”*.

Ahora, conforme establece el párrafo 2° del artículo 52 de la Ley 489 de 1998,, dispone que *“Tratándose de entidades sometidas al régimen societario, la liquidación se regirá por las normas del Código de Comercio, en cuanto fueren compatibles con la naturaleza de la entidad cuya liquidación se realiza”*, disposición que faculta a los máximos órganos sociales de las sociedades de economía mixta que adopten alguno de los tipos societarios comunes y que se encuentren sometidas al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado, a ordenar la disolución y liquidación

societaria, cuyo trámite ha de regirse por lo dispuesto sobre el particular por el Código de Comercio.

Así las cosas, como se puede evidenciar el marco jurídico para la creación, disolución y liquidación de personas jurídicas mixtas está expresamente definido en el marco jurídico vigente; lo que quiere decir que se debe analizar de manera Holística las implicaciones que conllevarían para el departamento Tolima materializar esta figura cuando existe el riesgo que se llegare a liquidar.

Por lo tanto, es imperativo tener en cuenta que la liquidación de una persona jurídica mixta, generaría un ambiente de incertidumbre para los potenciales inversionistas del Departamento, así como la fragmentación de procesos estratégicos que se puedan adelantar con los recursos públicos.

**5.3. Propuesta aportes de capital para la constitución y sostenibilidad de la figura de atracción y promoción de inversión departamental: Fundadores, Aportantes y Aliados estratégicos (Figura tres: Esquema Mixto).**

A continuación, se definen las clases de miembros de la figura tres - Esquema Mixto, en virtud de su aportación de capital para la constitución y funcionamiento de la misma. Adicionalmente se define la categoría de aliados estratégicos, que, sin ser aportantes de capital, serán actores claves en la gestión de la Agencia.

#### *5.3.1. Fundadores*

Son las personas naturales o jurídicas de carácter privado o público que aparecen como constituyentes en el acta de constitución, y aquellas que realicen sus aportes dentro de los doce (12) meses siguientes a la fecha de constitución, manifestando de manera expresa su intención de ser fundadores. Tienen voz y voto en la Asamblea General.

#### *5.3.2. Miembros aportantes*

Son aquellas personas jurídicas o naturales, de naturaleza pública o privada, que se vinculen a la Agencia realizando aportes periódicos destinados a la operación de la misma y/o asumiendo cuotas de mantenimiento para el cumplimiento de los objetivos planteados, de acuerdo con los términos y requisitos que establezca el Consejo Directivo para tal fin. Tienen voz y voto en la Asamblea General, siempre y cuando hayan realizado aportes en el año inmediatamente anterior.

#### *5.3.3. Aliados estratégicos*

Son las personas naturales o jurídicas de carácter privado o público que sin realizar aportes de capital para la constitución o sostenibilidad de la Agencia; son dinamizadores de la atracción y promoción de inversión departamental; por lo cual su acompañamiento y coordinación será clave para el cumplimiento del objeto social de la Agencia.

#### *5.3.4. Propuesta aportes capital de constitución y sostenibilidad*

Tomando como referencia el presupuesto de operación de la figura seleccionada (Ver Tabla 4), se presentan dos propuestas de aportación de capital de

constitución y sostenibilidad de la Agencia de atracción y promoción de inversión del Tolima, para el primer año de funcionamiento.

**Tabla 9**

Propuesta Uno: aporte capital conjunto de constitución y operación primer año de la Agencia

Sector	Porcentaje	Valor
Público	49%	\$ 297.332.000
Privado	51%	\$ 309.468.000

Fuente: Elaboración propio, 2022

La propuesta de la tabla 8, implica que el capital de constitución de la Agencia, se convierte en el presupuesto de operación del primer año de la misma. Como se estableció en el eje de acción 4 (Garantizar la sostenibilidad de la Agencia), en la medida en que la Agencia inicie su operación y se obtengan resultados en el corto y mediano plazo, los recursos provenientes del sector público y privado serán más fáciles de sustentar; adicional, es necesario realizar gestiones con diferentes actores estratégicos de la región para obtener donaciones y convenios interadministrativos que posibiliten la sostenibilidad de la Agencia.

**Tabla 10**

Propuesta dos: aporte capital separado de constitución y operación primer año de la Agencia

Aportes de Constitución		
Sector	Porcentaje	Valor
Público	49%	\$ 49.000.000
Privado	51%	\$ 51.000.000
Aportes de Sostenibilidad (primer año)		
Sector	Porcentaje	Valor
Público	80%	\$ 485.440.000
Privado	20%	\$ 121.360.000

Fuente: Elaboración propio, 2022

La propuesta de la tabla 9, separa los aportes de constitución y sostenibilidad del primer año de la agencia; definiendo un mayor aporte para la sostenibilidad del primer año al sector público; lo cual brinda margen de tiempo para la gestión de la Agencia y conseguir nuevos aportes en virtud del eje de acción 4 (Garantizar la sostenibilidad de la Agencia).

Es necesario tener en cuenta que, dado el caso llegase a disolver la sociedad; el **Régimen legal liquidación sociedad de economía mixta**, de conformidad con lo previsto en los artículos 97 y siguientes de la Ley 489 de 1998, las sociedades de economía mixta son organismos autorizados por la ley, constituidos bajo la forma de sociedades comerciales con aportes estatales y de capital privado, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas de Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley.

Adicionalmente el artículo 461 del Código de Comercio, establece: *“Las sociedades de economía mixta se sujetan a las reglas del derecho privado y a la jurisdicción ordinaria, salvo disposición legal en contrario”*. Así pues, cuando se trate de sociedades de economía mixta, el marco jurídico que define y delimita el desarrollo de sus actividades y de su objeto social, lo es la Ley de su creación y sus estatutos sociales.

Por su parte la Ley 489 de 1998, en el párrafo 2° del artículo 52, consagró: *“Tratándose de entidades sometidas al régimen societario, la liquidación se regirá por las normas del Código de Comercio en cuanto fueren compatibles con la naturaleza de la entidad cuya liquidación se realiza”*.

Ahora, conforme establece el parágrafo 2° del artículo 52 de la Ley 489 de 1998,, dispone que *“Tratándose de entidades sometidas al régimen societario, la liquidación se regirá por las normas del Código de Comercio, en cuanto fueren compatibles con la naturaleza de la entidad cuya liquidación se realiza”*, disposición que faculta a los máximos órganos sociales de las sociedades de economía mixta que adopten alguno de los tipos societarios comunes y que se encuentren sometidas al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado, a ordenar la disolución y liquidación societaria, cuyo trámite ha de regirse por lo dispuesto sobre el particular por el Código de Comercio. De acuerdo a lo anterior, podría configurarse una lesión al patrimonio público, puesto que podría existir una gestión fiscal antieconómica, ineficiente e inoportuna, representado un menoscabo, pérdida y perjuicio para la entidad. situación que puede generar incertidumbre, al momento de que uno de los aportantes (privados) quiera retirarse de dicha sociedad.

## Anexo 1

MARCO NORMATIVO BÁSICO APLICABLE A LOS TRES ESCENARIOS OBJETO DE LA CONSULTORÍA		
NORMA	TEMÁTICA / EPÍGRAFE	AUTORIDAD QUE LA EXPIDE
Constitución Política de Colombia de 1991	Sanciona y promulga la Constitución Política de Colombia	Congreso de la República / Asamblea Nacional Constituyente
Ordenanza 0006 de 2020	Ordenanza Plan de Desarrollo Departamental "El Tolima nos une" 2020 - 2023	Asamblea Departamental del Tolima
Ley 1955 de 2019	Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022	Congreso de la República
Decreto 1950 de 2019	Por medio del cual se establece la nueva Estructura Orgánica de la Administración Central Departamental de la Gobernación del Tolima y otras Disposiciones	Gobernación del Tolima
Decreto 1952 de 2019	Por el cual se crean unos cargos en la planta global de empleos de la Administración Central Departamental	Gobernación del Tolima
Circular externa 002 de 2016	Por el cual modifica el título VIII de la Circular única de la Superintendencia de Industria y Comercio en el cual se imparten instrucciones a las Cámaras de Comercio en los aspectos relacionados con el desarrollo de sus funciones	Superintendencia de Industria y Comercio
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública	Presidencia de la República
Decreto 1082 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional	Presidencia de la República
Decreto 1074 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo	Presidencia de la República
Decreto 0640 de 2015	Por el cual se ajusta el decreto 0327 de 2013 y se dictan otras disposiciones (Estructura orgánica de la administración central departamental)	Gobernación del Tolima
Ordenanza 0010 de 2014	Por la cual se concede autorización al gobernador para asociarse y conformar la Agencia de Promoción e Inversión del Tolima.	Asamblea Departamental del Tolima
Decreto 19 de 2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.	Presidencia de la República
Ley 1450 de 2011	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014	Congreso de la República
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública - (Estatuto Anticorrupción)	Congreso de la República
Ley 1454 de 2011	Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones.	Congreso de la República
CONPES 3649 de 2010	Establece la Política Nacional de Servicio al Ciudadano. Objetivo Central: contribuir a la generación de confianza y al mejoramiento de los niveles de satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios prestados por la Administración Pública en su orden nacional.	Departamento Nacional de Planeación
CONPES 3650 de 2010	Importancia estratégica de la estrategia de gobierno en línea	Departamento Nacional de Planeación
Ley 1341 de 2009	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República
Decreto 2623 de 2009	Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano (SNSC)	Presidencia de la República
Ley 1257 de 2008	Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República
Ley 1150 de 2007	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos	Congreso de la República
Decreto 770 de 2005	Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004	Presidencia de la República

MARCO NORMATIVO BÁSICO APLICABLE A LOS TRES ESCENARIOS OBJETO DE LA CONSULTORÍA		
NORMA	TEMÁTICA / EPÍGRAFE	AUTORIDAD QUE LA EXPIDE
Ley 962 de 2005	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos	Congreso de la República
Ley 909 de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República
Ley 819 de 2003	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República
Ley 790 de 2002	Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República.	Congreso de la República
Ley 715 de 2001	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.	Congreso de la República
Ley 489 de 1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República
Decreto 427 de 1996	Por el cual se reglamentan el Capítulo II del Título I y el Capítulo XV del Título II del Decreto 2150 de 1995 (Registro de personas sin ánimo de lucro)	Presidencia de la República
Ley 222 de 1995	Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República
Decreto 2150 de 1995	Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública	Presidencia de la República
Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo	Congreso de la República
Ley 80 de 1993	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública	Congreso de la República
Ley 100 de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República
Decreto 1529 de 1990	Por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos.	Ministerio de Gobierno / Presidencia de la República
Decreto 1222 de 1986	Por el cual se expide el Código de Régimen Departamental	Presidencia de la República
Decreto 222 de 1983	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto.	Presidencia de la República
Decreto 410 de 1971	Por el cual se expide el Código de Comercio	Presidencia de la República
Decreto 3135 de 1968	Por el cual se prevé la integración de la seguridad social entre el sector público y el privado y se regula el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales	Presidencia de la República

## Anexo 2

### Mesa 1

#### Listado de asistencia

REGISTRO DE ASISTENCIA MESA No. 1					
FECHA: Julio 11 de 2022					
HORA: 10:23 am					
LUGAR: Gobernación del Tolima (Secretaría Desarrollo Económico)					
OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS, FINANCIERAS, LEGALES Y ADMINISTRATIVAS PARA DETERMINAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.					
NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE CELULAR	AUTORIZACIÓN NÚMERO DATOS PERSONALES
David Alejandro T.	17055594	API	api@api.org	3127000	
Diego G. Díaz	8341078	Secretaría de	api@api.org	3127000	
Jody Cardona	38388752	SOE	api@api.org	3144444	
Marcos García Alvarado	4388888	Secretaría de	api@api.org	3127000	
Andrés Alvarado	6444444	Secretaría de	api@api.org	3127000	
Leidy Montoya de	5231287	SOE	api@api.org	3127000	
Yani Montoya	3127000	SOE	api@api.org	3127000	
Kenny Carlos Gaitán	4444444	SOE	api@api.org	3127000	

REGISTRO DE ASISTENCIA MESA No. 1					
FECHA: Julio 11 de 2022					
HORA: 10:23 am					
LUGAR: Gobernación del Tolima (Secretaría Desarrollo Económico)					
OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS, FINANCIERAS, LEGALES Y ADMINISTRATIVAS PARA DETERMINAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.					
NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE CELULAR	AUTORIZACIÓN NÚMERO DATOS PERSONALES
Diego G. Díaz	8341078	Secretaría de	api@api.org	3127000	
Leidy Montoya de	5231287	SOE	api@api.org	3127000	
Yani Montoya	3127000	SOE	api@api.org	3127000	
Kenny Carlos Gaitán	4444444	SOE	api@api.org	3127000	

#### Registro fotográfico





## Mesa 2

### Listado de asistencia

**VISION & PROYECTOS®**  
Consultoría Organizacional

REGISTRO DE ASISTENCIA  
MESA No. 2

FECHA: Julio 17 de 2022  
HORA: 3:00 PM  
LUGAR: Gobernación del Tolima

OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS, FINANCIERAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA DE TERMINAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE CELULAR	AUTORIZACIÓN (FIRMA Y SELLO PERSONAL)
Edna Guzmán Bicho	20081014	Consejería Regional de la Gobernación del Tolima	edna.guzman@go.tolima.gov.co	314 564 777	
Alexandra Delia Higuera	207040 877	Consejería Regional de la Gobernación del Tolima	alexandra.higuera@go.tolima.gov.co	314 564 777	
Carlos A. Sánchez A.	20081014	Consejería Regional de la Gobernación del Tolima	carlos.sanchez@go.tolima.gov.co	314 564 777	
Jairo Andrés Moreno	20081014	Consejería Regional de la Gobernación del Tolima	jairo.moreno@go.tolima.gov.co	314 564 777	
Daniela Gabriela Ríos	20081014	Consejería Regional de la Gobernación del Tolima	daniela.rios@go.tolima.gov.co	314 564 777	
Ruben Cacho	20081014	Consejería Regional de la Gobernación del Tolima	ruben.cacho@go.tolima.gov.co	314 564 777	
Andrés Felipe Rojas	20081014	Consejería Regional de la Gobernación del Tolima	andres.rojas@go.tolima.gov.co	314 564 777	
Diego Rojas	20081014	Consejería Regional de la Gobernación del Tolima	diego.rojas@go.tolima.gov.co	314 564 777	
OSCAR C DIAZ	934098 50E	afecolagocog 913272915			

**VISION & PROYECTOS®**  
Consultoría Organizacional

OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS, FINANCIERAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA DE TERMINAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE CELULAR	AUTORIZACIÓN (FIRMA Y SELLO PERSONAL)
Angelica Morales	205142060	Dr. Rojas	angelica.morales@go.tolima.gov.co	314 564 777	SI
Carlos Enrique Rios	18504505	Dr. Rafael H	carlos.rios@go.tolima.gov.co	314 564 777	SI

### Registro fotográfico





### Mesa 3

#### *Listado de asistencia*

REGISTRO DE ASISTENCIA					
MESA No. 3					
FECHA: Julio 12 de 2022					
HORA: 9:00 am					
LUGAR: Hotel Dann Corbama					
OBJETIVO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS, FINANCIERAS, HUMANAS Y ADMINISTRATIVAS PARA DESEMPEÑAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA QUE PERMITA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.					
NOMBRE Y APELLIDO	NÚMERO DE CÉDULA	CATEGORÍA	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE CELULAR	AUTORIZACIÓN PARA EL DISEÑO PERSONAL
Los Angeles Andres	10101111	Asesor	angelos@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Valentina Ramirez	52411111	Asesor	valentina@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Maria Fernanda Gomez	61111111	Asesor	mariafernanda@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Ortiz G. ORIZ	13111111	Asesor	ortiz@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Alfonso Calderon	11111111	Asesor	alfonso@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Florencia Barrios	11111111	Asesor	florencia@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Julia Maria Lopez	11111111	Asesor	julia@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Maria Clara Gomez	11111111	Asesor	mariaclara@visionyproyectos.com	3131111111	SI

REGISTRO DE ASISTENCIA					
MESA No. 3					
FECHA: Julio 12 de 2022					
HORA: 9:00 am					
LUGAR: Hotel Dann Corbama					
OBJETIVO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS, FINANCIERAS, HUMANAS Y ADMINISTRATIVAS PARA DESEMPEÑAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA QUE PERMITA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.					
NOMBRE Y APELLIDO	NÚMERO DE CÉDULA	CATEGORÍA	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE CELULAR	AUTORIZACIÓN PARA EL DISEÑO PERSONAL
Donato A. Lopez	11111111	Asesor	donato@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Karen Castro E	11111111	Asesor	karen@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Diego Andres Gomez	11111111	Asesor	diego@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Julia Maria Lopez	11111111	Asesor	julia@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Donato A. Lopez	11111111	Asesor	donato@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Donato A. Lopez	11111111	Asesor	donato@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Donato A. Lopez	11111111	Asesor	donato@visionyproyectos.com	3131111111	SI
Donato A. Lopez	11111111	Asesor	donato@visionyproyectos.com	3131111111	SI



#### *Registro fotográfico*







## Mesa 4

### Listado de asistencia

  <b>VISION &amp; PROYECTOS®</b> Consultorías Organizacionales					
REGISTRO DE ASISTENCIA					
MESA No. 4					
FECHA: Julio 12 de 2022					
HORA: 2:00 PM					
LUGAR: Alcaldía Municipal de Itagüe					
OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICA, FINANCIERA, JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR EL MODO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA TRANSICIÓN DE PROTECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA					
NOMBRE Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ESTADO	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE TELÉFONO	AUTORIZACIÓN MANEJO DATOS PERSONALES
CORREA G O M A	9310194	SI	ap@correa.com	312 123 456	SI
Olivero Montoya P	9337744	SI	olivero@montoya.com	312 123 456	SI
Uribea Ramirez	9375792	SI	uribea@ramirez.com	312 123 456	SI
Angela Mora Gomez	2834862	SI	amora@moragomez.com	312 123 456	SI
Bonita Gomez Rojas	1103434	SI	bonita@rojas.com	312 123 456	SI
Daniela Linares Trujillo	10051334	SI	daniela@trujillo.com	312 123 456	SI
Alba Gomez	9367777	SI	alba@gomez.com	312 123 456	SI
Carla Suarez (pda)	11015496	SI	carla@suarez.com	312 123 456	SI

  <b>VISION &amp; PROYECTOS®</b> Consultorías Organizacionales					
OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICA, FINANCIERA, JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR EL MODO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA TRANSICIÓN DE PROTECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA					
NOMBRE Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ESTADO	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE TELÉFONO	AUTORIZACIÓN MANEJO DATOS PERSONALES
Bautista Mena	11015496	SI	bautista@mena.com	312 123 456	SI
Kevin Suarez	11015496	SI	kevin@suarez.com	312 123 456	SI
Carla Gomez	11015496	SI	carla@gomez.com	312 123 456	SI
Olivero Montoya	11015496	SI	olivero@montoya.com	312 123 456	SI

### Registro fotográfico





## Mesa 5

### Listado de asistencia

**VISION & PROYECTOS®**  
Consultorías Organizacionales

REGISTRO DE ASISTENCIA  
MESA No. 5

FECHA: Julio 13 de 2022  
HORA: 9:00 am  
LUGAR: Hotel Damm Carlton

OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS, FINANCIERAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA DESEMPEÑAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA ASISTENCIA DE INSTRUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ENTIDAD	CONVENIO ELECTRONICO	NÚMERO DE CÉDULA	AVISACIÓN NÚMERO DATOS PERSONALES
Diana GARCIA	14551362	V.P.	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/14551362	14551362	SI
Diana GARCIA	28551782	El Tolima	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/28551782	28551782	SI
Luis GARCIA	14551782	El Tolima	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/14551782	14551782	SI
Nancy A. VARELA	75513613	El Tolima	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/75513613	75513613	SI
Orlando Montalvo	65124424	El Tolima	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/65124424	65124424	SI
Julio Cesar Hernandez	79155492	COLOMBIA	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/79155492	79155492	SI
William E. Berrío	14551782	El Tolima	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/14551782	14551782	SI
Carla Jorda	14551782	El Tolima	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/14551782	14551782	SI

**VISION & PROYECTOS®**  
Consultorías Organizacionales

OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS, FINANCIERAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA DESEMPEÑAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA ASISTENCIA DE INSTRUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ENTIDAD	CONVENIO ELECTRONICO	NÚMERO DE CÉDULA	AVISACIÓN NÚMERO DATOS PERSONALES
Diana GARCIA	14551362	V.P.	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/14551362	14551362	SI
Diana GARCIA	28551782	El Tolima	https://portal.visionyproyectos.com.co/verificar/28551782	28551782	SI

### Registro fotográfico





## Mesa 6

Listado de asistencia

[illegible]

### Registro fotográfico





## Mesa 7

### Listado de asistencia

REGISTRO DE ASISTENCIA  
MESA No. 7

FECHA: Julio 14 de 2022  
HORA: 9:00 am  
LUGAR: Hotel Dann Carlton COMBEIMA

OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS, FINANCIERAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA DETERMINAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE FOLIO	AUTORIZACIÓN NOMBRE DATOS PERSONALES
Diana Gomez	19637367	SEP	diana.gomez@sep.gov.co	11111111	[Firma]
Juan David Salazar	11111111	SENA	juan.salazar@sena.gov.co	11111111	[Firma]
David A. Serna	10000000	Unidad	David.Serna@unidad.gov.co	11111111	[Firma]
Orlando Arango A	14 20 031	SEAP	Orlando.Arango@seap.gov.co	11111111	[Firma]
Orlando Gomez R	1110 0436	DOE	Orlando.Gomez@doe.gov.co	11111111	[Firma]
Juan C. Riquelme	11111111	SENA	Juan.Riquelme@sena.gov.co	11111111	[Firma]
Carlos Salazar	11111111	SENA	Carlos.Salazar@sena.gov.co	11111111	[Firma]
Isabel Pardo Buel	1110 0436	Unidad	Isabel.Pardo@unidad.gov.co	11111111	[Firma]

OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS, FINANCIERAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA DETERMINAR EL MODELO DE CONSTITUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA FIGURA QUE PERMITA LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE FOLIO	AUTORIZACIÓN NOMBRE DATOS PERSONALES
Vivian Cobo G	11111111	Unidad	Vivian.Cobo@unidad.gov.co	11111111	[Firma]
Jorge Salazar	11111111	SENA	Jorge.Salazar@sena.gov.co	11111111	[Firma]

### Registro fotográfico





## Mesa 8

### Listado de asistencia

REGISTRO DE ASISTENCIA MESA No. 8					
FECHA: Julio 14 de 2022					
HORA: 02:00 PM					
LUGAR: Hotel Dann Carlton					
OBJETO DEL PROYECTO: CONTRATAR UNA CONSULTORIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS, FINANCIERAS, JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA DETERMINAR EL MODELO DE CONSTRUCCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA PLANTA QUE PERMITA LA ATILACIÓN DE INVERSIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA					
NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	ENTIDAD	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE CELULAR	ALTERNACIÓN
Diego Gomez	1552160	V.P.	diego.gomez@visionyproyectos.com	312231212	SI
Diego Rodriguez	10050830	Alfaro	diego.rodriguez@visionyproyectos.com	312231212	SI
Julio Cesar	0157371	Alfaro	julio.cesar@visionyproyectos.com	312231212	SI
Walter Roberto	11047100	Alfaro	walter.roberto@visionyproyectos.com	312231212	SI
Cesar David Rodriguez	10050830	Alfaro	cesar.david@visionyproyectos.com	312231212	SI
Diana Alejandra	10050830	Alfaro	diana.alejandra@visionyproyectos.com	312231212	SI
Luis Carlos	10050830	Alfaro	luis.carlos@visionyproyectos.com	312231212	SI
Henry R. Pire A.	10050830	Alfaro	henry.pire@visionyproyectos.com	312231212	SI

### Registro fotográfico





## **PROPUESTA DE VALOR PARA IMPULSAR LA ATRACCIÓN Y PROMOCIÓN DE INVERSIÓN EN EL TOLIMA**

### **INFORME TÉCNICO II**

## **6. La Atracción de Inversión como vehículo para la internacionalización del**

### **Tolima**

Teniendo en cuenta los resultados y recomendaciones presentados en la Misión de Internacionalización, la cual tiene por objeto generar nuevas reflexiones y proporcionar recomendaciones de políticas implementables para lograr una integración efectiva de la economía colombiana en el mundo, mediante la maximización de los beneficios económicos y sociales del comercio para el país y su población.

La Misión presenta un novedoso enfoque de La internacionalización, planteando que no debe ser vista como un objetivo en sí misma, sino un medio a través del cual se cierre la “brecha tecnológica”, en un sentido amplio, y que sea una estrategia a largo plazo que contribuya al crecimiento económico y social del País y sus diferentes regiones.

En este sentido, la Internacionalización puede contribuir al cierre de la brecha tecnológica de Colombia en maneras que promuevan la transferencia, adaptación y creación de tecnología. Algunas de estas maneras son la circulación internacional del talento de personas, la vinculación al mundo de firmas nacionales y extranjeras y su inserción en las cadenas globales de valor, conocimiento integrado y tecnología de comercio, el aprendizaje que de ello se deriva, el marco institucional requerido para promover la integración, y el desarrollo de ecosistemas que permitan la transferencia, adaptación y creación de tecnología.

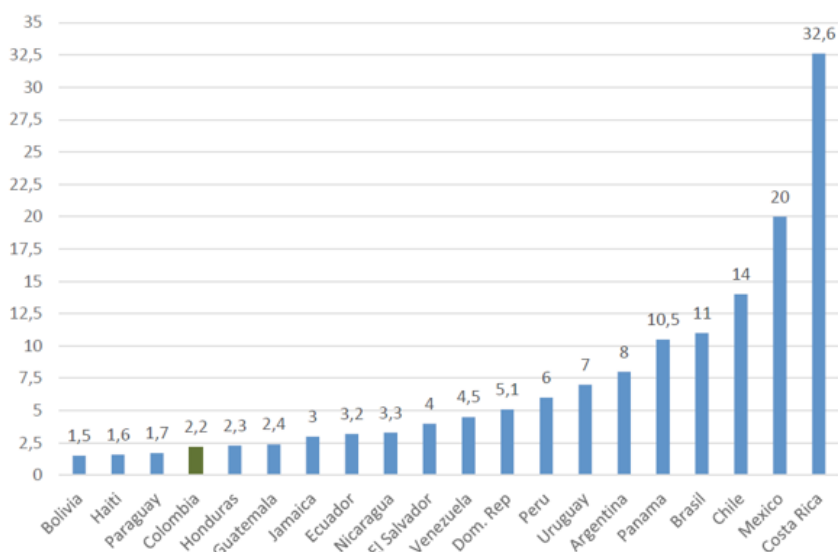
En particular, la Atracción de Inversión Extranjera (IED), es uno de los vehículos que pueden incrementar la conexión de Colombia con el mundo y acelerar el progreso

del país, llevándolo hacia los flujos de conocimiento y de producción de bienes y servicios que en el mediano plazo permitan desarrollar capacidades y condiciones para conectar a las empresas e instituciones del país con las oportunidades globales en rápida evolución.

Desafortunadamente, Colombia no registra indicadores que muestren avances significativos en su proceso de conexión con el conocimiento y flujos internacionales. Por ejemplo, en cuanto a la IED, a pesar de tener buenos niveles, como porcentaje del PIB, esta inversión se ha enfocado tradicionalmente en la industria extractiva, que no es intensiva en mano de obra, lo que lleva a un muy bajo nivel de empleabilidad generado por las multinacionales.

**Figura 11**

Empleo por IED como porcentaje del total de empleo



Fuente. Cálculos del CID-Harvard con información de empleo de empleo multinacional de Dun & Bradstreet y empleo total de IDM – Banco Mundial, 2021.

Si la cuestión es adoptar y adaptar tecnología, la pregunta lógica es, ¿Qué es tecnología? Según la Misión de Internacionalización, **la tecnología** es la respuesta humana que nos ayuda a resolver el "cómo" de los problemas: ¿cómo producir alimentos? ¿cómo distribuir de manera eficiente los productos? ¿Cómo realizar procesos adecuados de gestión de talento humano? ¿cómo atraer inversión a nuestra región? ¿cómo conectarse con inversionistas potenciales?

*La tecnología debe entenderse en un sentido amplio: es esencialmente el conocimiento que utilizamos para transformar el mundo a nuestro gusto. Este conocimiento está integrado en aquellas herramientas y materiales, fórmulas, rutinas, algoritmos, teorías y manuales de instrucción que utilizamos, así como en el conocimiento de nuestros cerebros.*

Por lo tanto, la pregunta es ¿cómo Colombia y el Departamento del Tolima pueden acceder a "tecnología" que le permita generar capacidades y condiciones óptimas para conectarse con el mundo y de esa forma acelerar su progreso económico y social?

Desafortunadamente, la tecnología no es algo que se encuentra simplemente en el aire y que permea todo lo que toca así nomás. La tecnología fluye a través de canales muy estrechos y específicos, y es necesario que los actores encargados en el Departamento del Tolima (públicos y privados), los identifiquen, se conecten con ellos y los expandan.

Para que el Tolima pueda adoptar y adaptar las tecnologías existentes que la lleven a ser una economía más internacionalizada, necesita estar conectada con lugares,

personas y organizaciones que actualmente implementan o requieren esas tecnologías, así como con sus pares y clientes.

Es por este motivo, que vemos que la internacionalización es una estrategia de crecimiento para el Tolima, y no es un objetivo, sino como un medio de acelerar el progreso de la región. Se trata de mejorar, coordinar y empoderar a agentes de cambio en el Departamento, que puedan desarrollar las capacidades de conectar a sus empresas e instituciones con las oportunidades globales en rápida evolución, lo que a su vez generará y capturará valor para la región. Se trata también de un llamado a la acción para implementar las reformas y medidas necesarias para que este proceso pueda desarrollarse con mayor rapidez y eficiencia.

La adopción y adaptación tecnológica del Departamento no se debería dejar a la operación de los mercados y a la mera interacción natural de sus agentes. Es necesario abordar las fallas privadas de coordinación y la identificación y provisión de aquellos bienes públicos necesarios. Esta coordinación debe ocurrir entre diferentes actores a diferentes niveles: entre agentes del sector privado, entre el sector privado y el académico, tecnológico y centros de I&D, entre los sectores privado y público, entre ministerios nacionales y agencias (coordinación público-pública), entre actores a nivel local y nacional, y entre agentes nacionales e internacionales e instituciones. Por lo tanto, los acuerdos institucionales que alineen incentivos son claves para facilitar la coordinación que los mercados no pueden hacer por sí mismos.

¿Cuáles son los canales específicos, a través de los cuales fluye la tecnología, que podrían ser mejorados mediante la internacionalización de Colombia? Existen por lo

menos cuatro canales, mediante los cuales tiene lugar la internacionalización: individuos, empresas, comercio de bienes y servicios, e instituciones.

En esta parte abordaremos solo el caso específico del canal empresarial y de comercio de bienes y servicios. Las empresas migran en ambas direcciones: hay empresas de capital extranjero operando en Colombia o con interés de hacerlo y empresas colombianas en el exterior. Ambas son avenidas para conectar a Colombia con el mundo. Como se mencionó con anterioridad, el comercio de bienes y servicios - de un lado y otro - es un canal crucial para la difusión de tecnología.

La Inversión Extranjera Directa es una vía para captar empresas que tengan la tecnología y el conocimiento requeridos por la región. Por este motivo, es importante que las regiones construyan una narrativa de competitividad y atracción de inversión enfocada en sectores priorizados, en los cuales la región muestre una ventaja competitiva y condiciones diferenciales para impulsar su crecimiento económico.

## **7. Panorama de la Atracción de Inversión en Colombia y el Tolima**

La inversión extranjera directa (IED) puede llegar a impulsar el crecimiento de la productividad y promover el desarrollo económico de la economía receptora. Adicionalmente, la IED puede actuar como un complemento del comercio y un catalizador para la participación en la cadena global de valor (CGV).

Existe evidencia de más de 100 países que muestra que las entradas de la IED son importantes para determinar la participación en las Cadenas Globales de Valor.

La IED tiene efectos favorables sobre las prácticas de innovación y productividad de empresas nacionales, debido a una mayor competencia de mercado, efectos indirectos de la adopción de tecnología, y superiores prácticas de gestión.

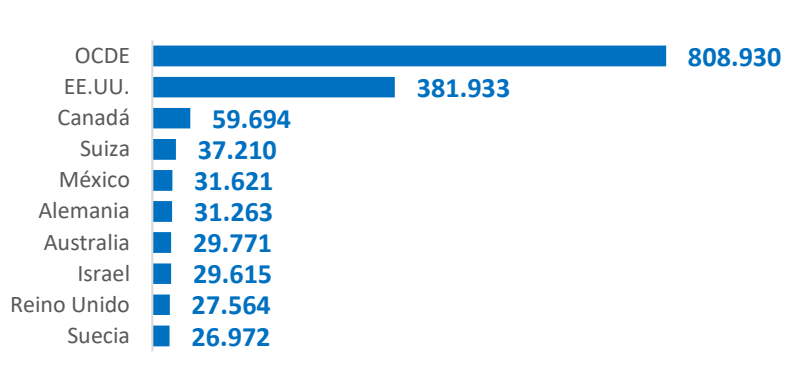
Otros efectos positivos de la IED es la aumentada creación de empleo e ingresos fiscales. Además, la llegada de IED permite que la economía receptora pueda profundizar aprendizajes, generar capacidades requeridas por los mercados más fácilmente, mejora en procesos, genera efectos positivos sobre las capacidades generales de innovación y productividad de empresas nacionales.

### 7.1. IED en la OCDE y Colombia

La Inversión Extranjera Directa (IED) volvió a los niveles previos a la pandemia entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que reportó un incremento en los flujos de IED en el mundo de 88% y 75% entre sus miembros.

**Figura 12**

Principales destinos de IED en la OCDE (USD millones) 2021

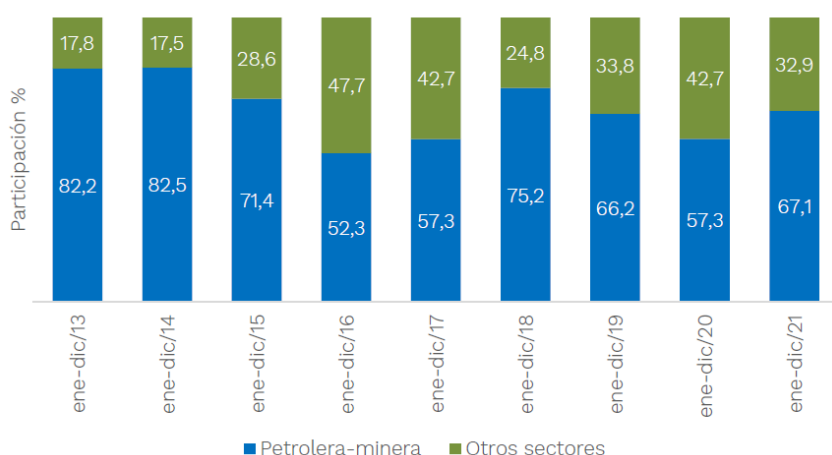


Fuente: Foro Económico Mundial, 2022.

La Inversión Extranjera Directa (IED) en Colombia fue de USD 7.165 millones en 2021 y representó un aumento de 4,8% frente a 2020. La IED petrolera y minera se situó en USD 4.811 millones en 2021 (67,1%), y registró un aumento de 22,7%, respecto a igual período de 2020. En cuanto a la IED en otros sectores (diferentes a petróleo y minería) se ubicó en USD 2.354 millones en 2021 (32,8%), con una reducción de 19,3%.

**Figura 13**

Participación (%) IED Colombia 2013 - 2021



Fuente: Oficina de Estudios Económicos, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022.

Las empresas de capital extranjero superan a las empresas colombianas formales en cuanto a la creación de empleo y eficiencia. Las empresas de capital extranjero son en promedio más grandes, más intensivas en capital y más productivas que las empresas formales colombianas.

Por lo tanto, la implementación de una estrategia para aumentar la inversión nacional y extranjera en el Tolima es una alternativa que representa múltiples

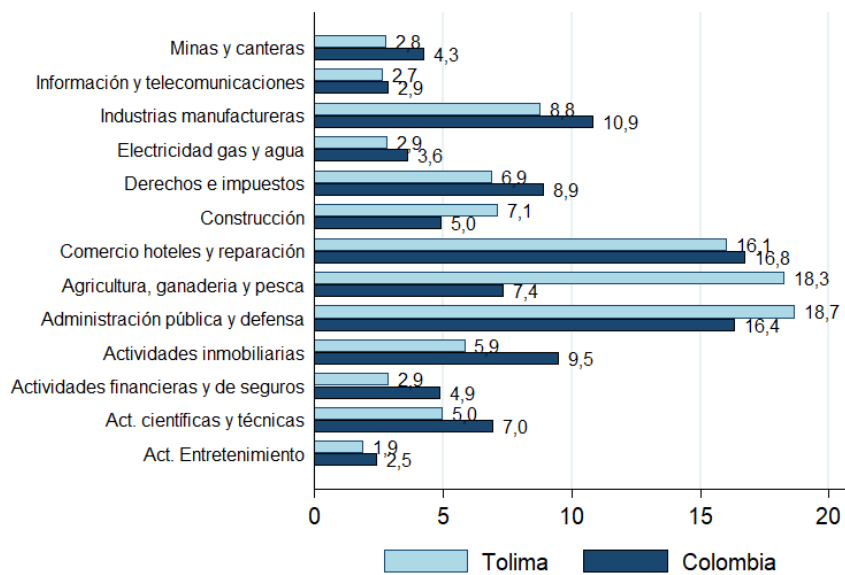
beneficios económicos, sociales y culturales para el Departamento que aportaría al aumento de empleo e ingresos para las personas de la región y por lo tanto para su calidad de vida.

## 7.2. Estructura Competitiva del Tolima 2022

Tolima es un Departamento que cuenta con 23.562 Km<sup>2</sup> de extensión territorial y participa con el 2,6% de la población total de Colombia en 2021 (1.343.898 habitantes). Así mismo aportó en 2021, el 2,2% del PIB nacional (COP 21.621 mil millones) y registró un PIB per cápita de COP 16.134.992

**Figura 14**

Composición (%) sectorial del PIB Colombia y Tolima 2020



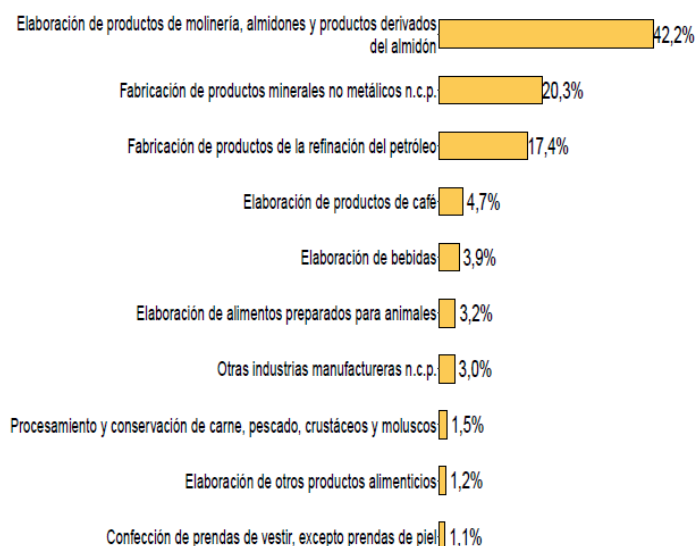
\*Nota: PIB a precios corrientes de 2020. Participación porcentual.

Fuente: Oficina de Estudios Económicos, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022.

En la Figura 14, se muestra la estructura productiva del Tolima. Se puede observar que el Departamento cuenta con una participación importante de la agricultura, ganadería y pesca dentro de su producción, al igual que el comercio, hoteles y servicios de reparación. Adicionalmente, el Tolima cuenta con un fuerte desarrollo de infraestructura vial, con una gran variedad de pisos térmicos, que lo hace un gran productor hortofrutícola.

**Figura 15**

Distribución (%) producción industrial del Tolima 2020



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera CIIU Rev.4, 2021.

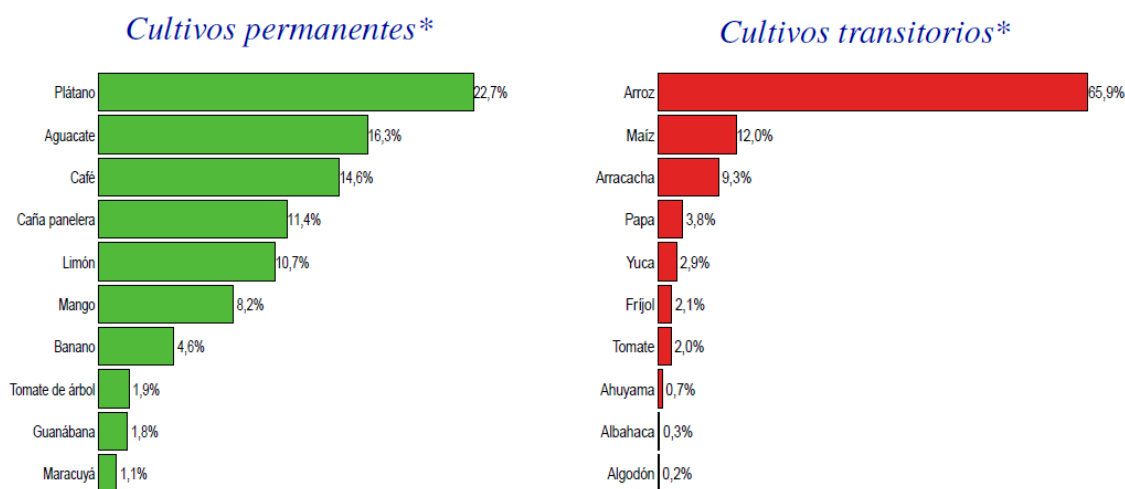
En la Figura 15, se muestran las principales actividades industriales del Departamento del Tolima en 2020. Estas diez actividades industriales representaron 98,5% de la producción total y el 97,4% del valor agregado total del Departamento.

De hecho, dentro de la producción industrial del Tolima, resulta de gran importancia la elaboración de molinería y derivados del almidón (42,2%), la fabricación

de productos minerales no metálicos (20,3%) y la fabricación de productos derivados de la refinación del petróleo (17,4%). Sin embargo, existen otras actividades que, aunque pesan menos dentro de la producción industrial pueden representar mayores oportunidades de inversión y diversificación productiva, como son: elaboración de bebidas, procesamiento y conservación de cárnicos y elaboración de alimentos.

**Figura 16**

Distribución (%) principales cultivos del Tolima 2020

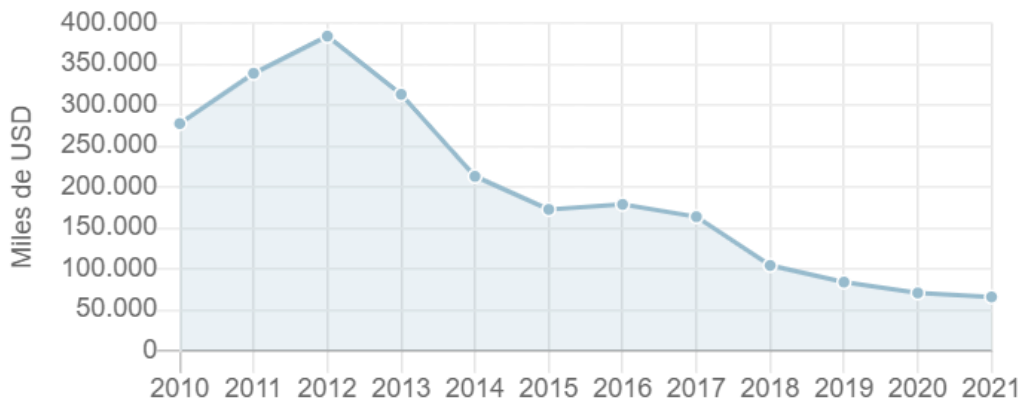


Fuente: Base Agrícola EVA - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Fecha de Publicación: 28 de junio de 2021.

El plátano es el principal cultivo permanente del departamento. A su vez, el arroz es el cultivo transitorio más representativo. En este sentido, las condiciones privilegiadas del Tolima para el desarrollo agrícola puede ser un potencial desarrollo agroindustrial para transitar de las actividades primarias a actividades industriales de la industria de alimentos y bebidas.

**Figura 17**

Valor de las exportaciones del Tolima 2010 - 2021



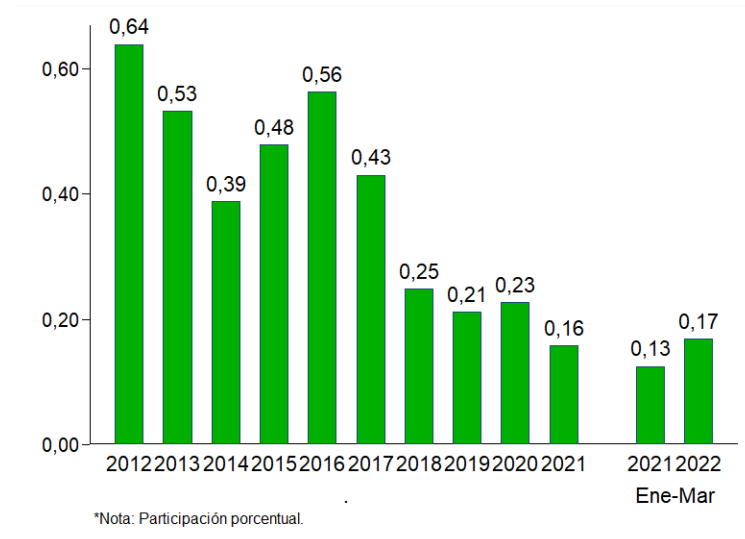
Fuente: DANE-DIAN. Mapa regional de oportunidades – MARO, 2021.

Las exportaciones del Tolima han registrado una tendencia de reducción desde 2012, cuando llegaron a su máximo valor, USD 384 millones. A partir de ese año han registrado reducciones anuales promedio de -17%. Es así como las ventas al exterior del Tolima sumaron COP USD 65,5 millones en 2021 con un decrecimiento de -7% en comparación con las ventas de 2020.

Las exportaciones de Tolima representaron en promedio 0,4% de las exportaciones nacionales entre 2012 y 2021. A marzo de 2022, el departamento registró una mayor participación frente al mismo periodo del año anterior.

**Figura 18**

Participación (%) de las exportaciones del Tolima en las exportaciones de Colombia 2021 – 2021



Fuente: Exportaciones DANE – DIAN, 2022.

Lo anterior muestra que el Departamento tiene la tarea pendiente de profundizar su conocimiento sobre el comercio exterior, a través de un mejor entendimiento de las oportunidades que tiene su estructura productiva en mercados internacionales e implementar un plan de impulso al comercio exterior de la región.

**Tabla 11**

Principales productos exportados (USD) por el Tolima 2010 - 2021

Productos	2010	2015	2019	2020	2021
<b>Total</b>	<b>277.289.493</b>	<b>172.400.053</b>	<b>83.659.708</b>	<b>70.442.279</b>	<b>65.540.064</b>
Extractos, esencias y concentrados de café	16.581.934	31.146.809	26.374.171	26.658.806	35.646.702
Los demás cafés sin tostar, sin descafeinar	78.364.461	115.985.308	43.150.668	21.940.232	10.098.813
Aves de la especie Gallus Domesticus	1.537.988	1.523.044	2.084.594	4.367.412	5.252.631
Oro para uso no monetario	-	-	827.427	4.251.179	3.889.910
Lima Tahiti (limón Tahiti)	-	132.886	608.084	1.283.676	2.005.665
Las demás plantas y partes, semillas y frutos utilizadas en perfumería, en	73.492	217.789	1.363.259	1.123.322	1.032.044

Productos	2010	2015	2019	2020	2021
medicina o como insecticidas					
Desperdicios y desechos de cobre	-	410.962	1.798.769	948.206	1.018.157
Azúcar de caña (panela)	-	-	294.989	426.803	676.136
Huevos de gallina fecundados para incubación	-	766.416	351.873	324.000	600.120
Desperdicios y desechos de aluminio	-	-	642.425	338.834	586.228
Aguacates	-	-	-	166.997	540.462
Fajas	-	-	202.646	315.174	515.867
Café soluble liofilizado	-	-	-	5.920	509.600

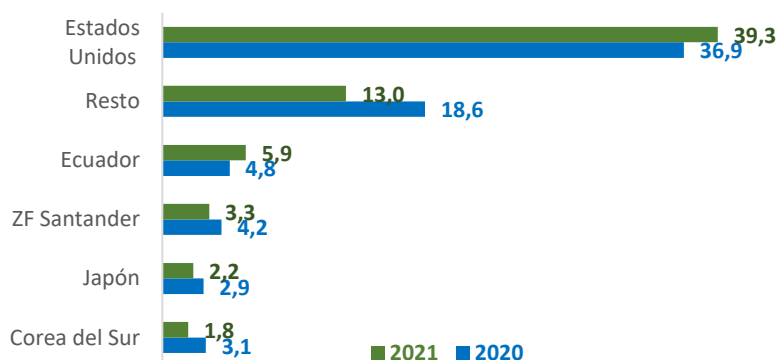
Fuente: DANE-DIAN. Mapa regional de oportunidades – MARO, 2021.

Entre los principales productos exportados por el Tolima en 2021 se encuentran café y sus derivados, limón Tahití, plantas, semillas y frutos utilizadas principalmente en perfumería, en medicina o como insecticidas y aguacate.

En cuanto a los destinos de exportación, Estados Unidos es el destino más importante para las ventas externas del Departamento, ya que en 2021 representó 60% del total de exportaciones. En segundo y tercer lugar, se encontraron Ecuador (9%) y la Zona Franca de Santander (5,1%).

**Figura 19**

Valor de las exportaciones del Tolima según principales destinos 2020 - 2021

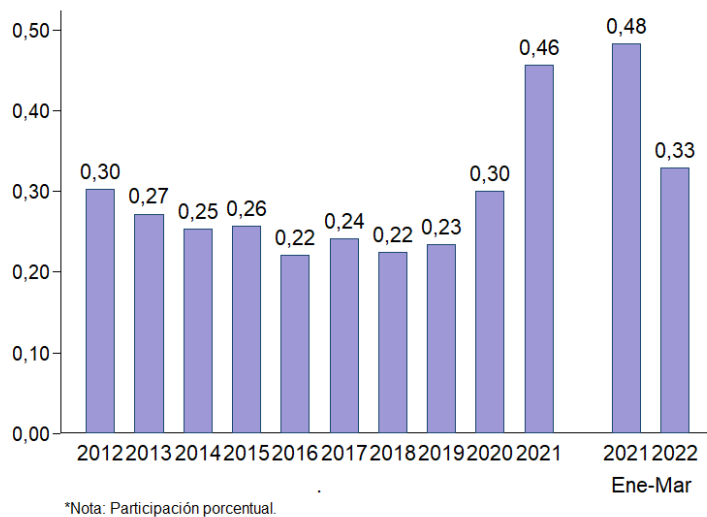


Fuente: DANE-DIAN. Mapa regional de oportunidades – MARO, 2021.

El turismo es otra fuente de internacionalización de una economía, tanto en la dinámica de extranjeros visitantes a la región, sino como foco de inversión extranjera también. La llegada de extranjeros no residentes a Tolima representó en promedio 0,3% del total nacional entre 2012 y 2021. A marzo de 2022, el Departamento disminuyó sus niveles de participación respecto al mismo periodo de 2021.

**Figura 20**

Participación (%) en la llegada de extranjeros no residentes a Tolima en el total Colombia 2012 - 2021

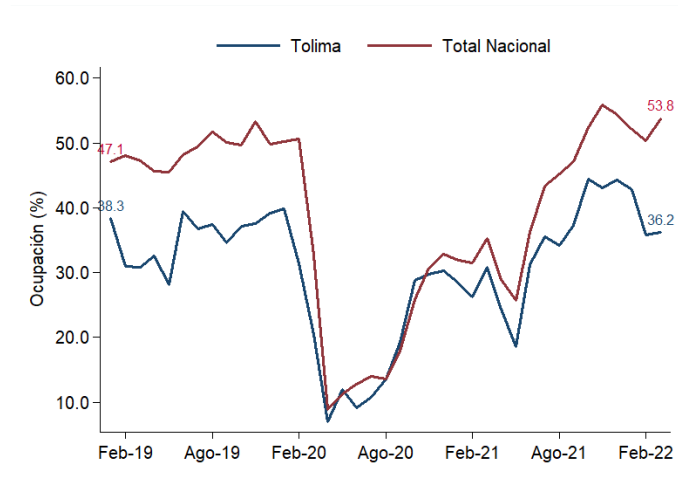


Fuente: Migración Colombia, 2022.

Sin embargo, este canal de internacionalización también representa oportunidades y retos para el sector privado y público. Se deberán generar políticas y acciones que incentiven el desarrollo turístico de la región y que en el mediano plazo se registren mejores indicadores de atraktividad del sector.

**Figura 21**

Ocupación mensual (%) alojamiento a marzo, 2022

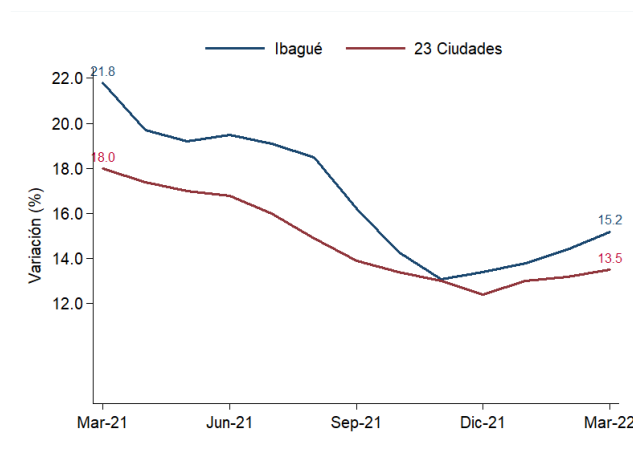


Fuente: DANE - Encuesta mensual de alojamiento, 2022.

Por otro lado, durante el trimestre móvil enero-marzo de 2022, la tasa de desempleo de Ibagué se ubicó en 15,2%, es decir, 1,7 p.p. por encima de la registrada en las 23 principales ciudades del país.

**Figura 22**

Comportamiento de la tasa de desempleo trimestre móvil (ene-mar) 2021 - 2022

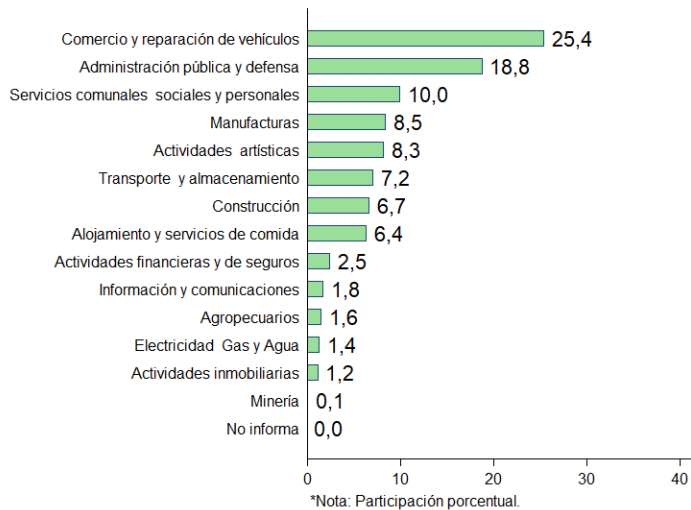


Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares - DANE. Fecha de Publicación: 29 de abril de 2022.

Durante el trimestre móvil ene-mar de 2022, las actividades de comercio y reparación de vehículos representaron el 25,4% del total de ocupados de Ibagué.

**Figura 23**

Participación (%) ocupados según ramas de actividad económica trimestre móvil ene – mar 2022



Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares – DANE, 2022.

## 8. Panorama Competitivo del Tolima

El índice Departamental de Competitividad 2022 ubicó al Tolima en la onceava posición (11) entre 33 departamentos, lo que significa que no tuvo modificaciones frente a la medición de 2021, en la que obtuvo la misma posición.

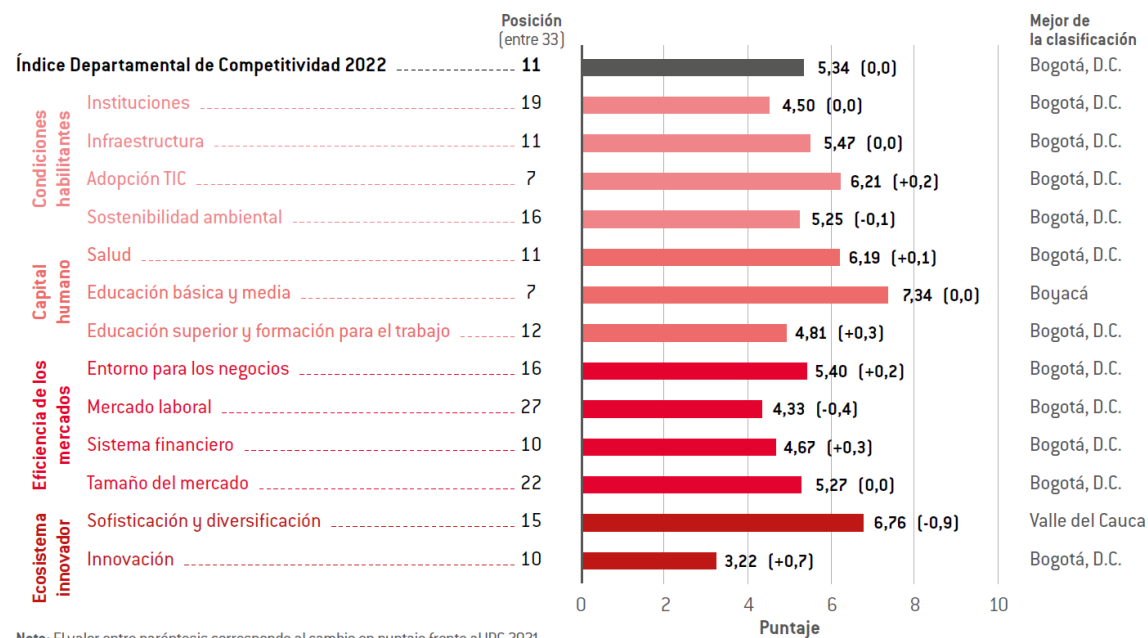
Al revisar los puntajes obtenidos por el Departamento en cada uno de los pilares evaluados por el índice, las mayores preocupaciones se concentran en eficiencia de mercados y ecosistema innovador.

En eficiencia de los mercados, Tolima debe mejorar su posición en entorno para los negocios, el cual es un indicador clave para la atracción de inversión nacional y

extranjera. A su vez, en el pilar de Ecosistema innovador, el Departamento obtuvo en sofisticación y diversificación la posición 15 y en innovación la posición 10. Estos indicadores reflejan en gran parte las capacidades de las empresas y del ecosistema relacionado con el desarrollo empresarial para ofrecer más y mejores productos y servicios.

**Figura 24**

Perfil competitivo del Tolima 2022



Nota: El valor entre paréntesis corresponde al cambio en puntaje frente al IDC 2021.

Fuente: IDC 2022.

Al comparar los resultados del índice de competitividad entre 2020 y 2022, el Tolima ha registrado avances en la mayoría de los pilares. Entre los pilares que han registrado avances positivos entre 2020 y 2022 se encuentran: infraestructura, adopción de TIC, salud, entorno para los negocios e innovación.

Por el contrario, los pilares en los que el Departamento no ha registrado avances positivos son: sostenibilidad ambiental, educación básica y media, tamaño del mercado y sofisticación y diversificación.

El mercado laboral es el pilar que ha registrado un retroceso importante, el cual puede estar asociado a la falta de mejores condiciones en otros pilares como por ejemplo sofisticación y diversificación, y tamaño del mercado.

## **9. Oportunidades y desafíos para la Atracción de Inversión del Tolima**

De acuerdo con el panorama competitivo mostrado en el apartado anterior, el Departamento del Tolima tiene una serie de desafíos y retos para lograr una economía dinámica y pujante que le permita ofrecer mejores condiciones de vida a sus habitantes.

Como se ha mencionado, la internacionalización de la economía del Tolima por medio del aumento de la inversión nacional y extranjera es una alternativa que contribuiría de manera significativa al crecimiento económico y al desarrollo social del Departamento, impactando indicadores clave como generación de empleo, PIB per cápita, llegada de extranjeros, entre otros.

Adicionalmente, uno de los efectos más importantes de la internacionalización de la economía regional a través de la atracción y promoción de inversión es la generación de capacidades y conocimientos especializados en las personas que, en el largo plazo, sería un desencadenante de nuevas actividades económicas, impulso al emprendimiento y fortalecimiento del capital humano.

Sin embargo, implementar una estrategia para la atracción y promoción de inversión plantea una serie de retos y desafíos que deben abordarse desde varios frentes, a través de un trabajo coordinado entre el sector público, privado, academia e institucional, con el fin de consolidar una visión de desarrollo regional compartida e impulsada por todos los interesados.

Entre los principales desafíos asociados a la implementación de una estrategia regional de atracción y promoción de la inversión se encuentra:

- Identificar las principales ventajas competitivas de la región
- Priorizar los sectores estratégicos para la atracción de inversión del Departamento
- Construir una narrativa coherente y creíble que ofrezca lineamientos claros sobre los focos de acción en el corto y mediano plazo
- Establecer un trabajo coordinador entre las entidades del ecosistema regional, que apalanque y soporte la narrativa de competitividad regional
- Conformar un equipo de trabajo capaz que logre traducir los objetivos de la estrategia en un plan de trabajo realizable
- Diseñar un plan de promoción y comunicación de la narrativa estratégica de competitividad para la inversión en el Tolima
- Contar con los recursos financieros necesarios para poner en marcha la estrategia, principalmente a través de la operación de la agencia de atracción y promoción de inversión

En el Informe Técnico I, se presentaron los argumentos jurídicos y los intereses de diversos actores relacionados con la puesta en marcha de una estrategia regional de atracción y promoción de inversión regional. En dicho informe, se definieron tres figuras viables, pertinentes y eficientes frente a los objetivos de la región.

Por lo tanto, la figura de Atracción y Promoción de Inversión tendrá como principal objetivo implementar la estrategia regional de atracción y promoción de inversión del Tolima, que definan sus aportantes, la cual deberá estar basada en las principales fortalezas competitivas de la región y sus sectores estratégicos priorizados, como medio para aumentar el desarrollo económico y social del Departamento.

La Misión de la figura será visibilizar y comunicar las fortalezas competitivas del Departamento del Tolima dentro de Colombia y en destinos internacionales para generar una dinámica de atracción de inversionistas nacionales y extranjeros que contribuyan a generar oportunidades de empleo, ingresos y fortalecer el capital humano de la región.

A continuación, se relacionan una serie de ventajas competitivas que tiene el Tolima y que constituyen sus principales oportunidades para la atracción y promoción de inversión nacional y extranjera, y por lo tanto deberían ser la base para diseñar una narrativa de competitividad como elemento dinamizador de la atracción de inversión.

Figura 25

Ventajas competitivas del Tolima



Fuente. Elaboración propia, 2022.

## **10. Propuesta de sectores priorizados para diseñar la estrategia de atracción e inversión del Tolima**

Teniendo en cuenta la estructura productiva del Tolima y su perfil competitivo, se propone que la estrategia de promoción y atracción de inversión tanto nacional como extranjera del Departamento, sea diseñada a partir de 3 sectores y/o actividades productivas, en los cuales se identifican oportunidades de generar una oferta de valor de servicios y productos demandados por el país y empresas internacionales:

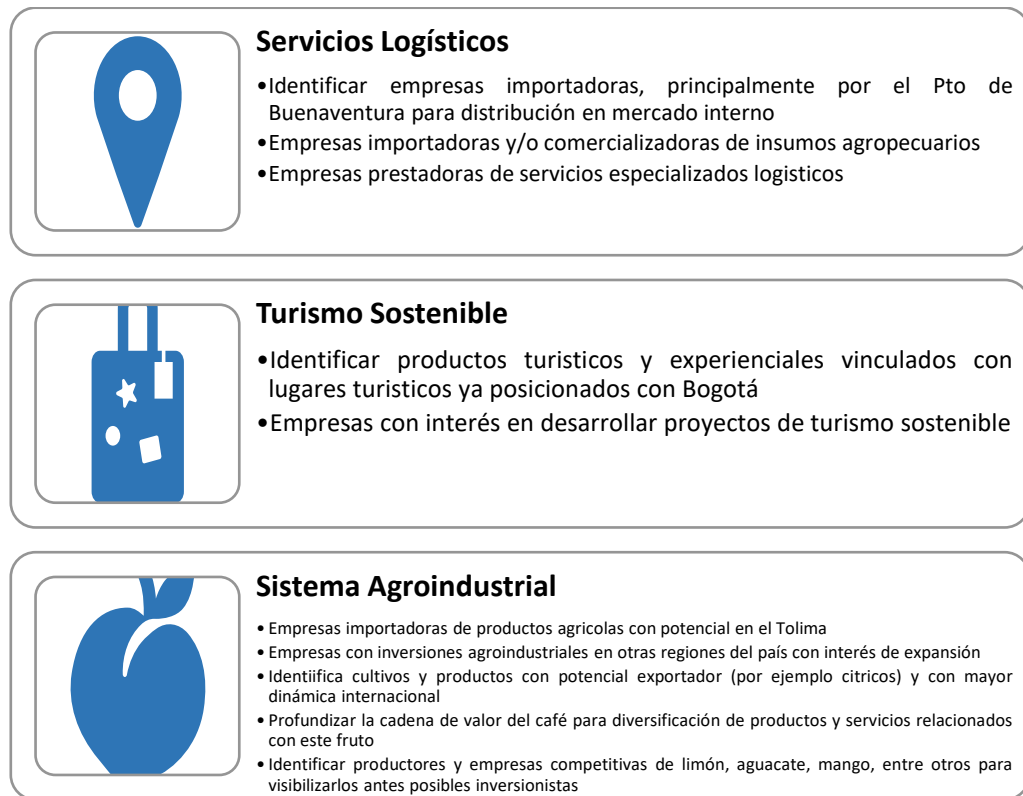
1. Servicios logísticos
2. Turismo sostenible
3. Sistema agroindustrial

Estos sectores priorizados para iniciar la implementación de la estrategia son claves para el desarrollo económico del Tolima y tienen la capacidad de impactar su economía y generación de ingresos, dado que son actividades intensivas en mano de obra, con posibilidades de agregación de valor y convertirse en focos estratégicos para la transformación productiva de la región.

A continuación, en la Figura 16, se presentan algunas oportunidades iniciales identificadas en cada sector.

**Figura 26**

Sectores priorizados para la gestión de la figura



Fuente: elaboración propia, 2022.

Cabe resaltar que la priorización de sectores y/o actividades productivas que impulsen el inicio de la implementación de la estrategia de atracción y promoción de inversión en el Tolima no debe ser sólo injerencia de la figura, que estará encargada de implementar dicha estrategia. De hecho, parte de la sostenibilidad de la estrategia en el largo plazo, implica no solo garantizar la operación de la Agencia, sino que esto debe ir acompañado de procesos institucionales y empresariales enfocados en fortalecer la competitividad de los sectores productivos priorizados, a través del desarrollo de proyectos de innovación y adopción y transferencia tecnológica. Sólo de esta manera,

se generará un círculo virtuoso de trabajo coordinado y colaborativo regional que abone en el presente los resultados del futuro.

Esto significa que, la política pública local y departamental deben coordinarse para dirigir esfuerzos, recursos e incentivos en poner en marcha iniciativas que impulsen el desarrollo y competitividad de los sectores estratégicos como los servicios logísticos, el turismo y la agroindustria.

De la misma forma, la academia y el sector productivo deben tener claridad sobre su rol dentro de la estrategia de atracción de inversión regional y los beneficios que genera en el desarrollo económico y social.

Por lo tanto, pese a que, poner en marcha la figura de Atracción y Promoción de Inversión del Tolima es un hito dentro de la implementación de la estrategia y un paso fundamental para conseguir resultados en el corto y mediano plazo, también es importante tener en cuenta que se requiere que los diferentes actores del ecosistema regional adopten la estrategia dentro de sus planes de trabajo y contribuyen al logro de los objetivos comunes.

## **11. Puesta en marcha de la figura de Atracción y Promoción de Inversión del Tolima**

Teniendo en cuenta el análisis anterior, existen algunos elementos que son claves para poner en marcha la figura de Inversión regional y que así mismo, representan las bases de la implementación de la estrategia de Inversión de la región. Los elementos claves que se han considerado son:

1. Definir el objetivo principal (su deber ser)
1. Definir un plan de trabajo y sus líneas de acción que le permitirá lograr el objetivo propuesto
2. Garantizar la sostenibilidad y durabilidad de la misma

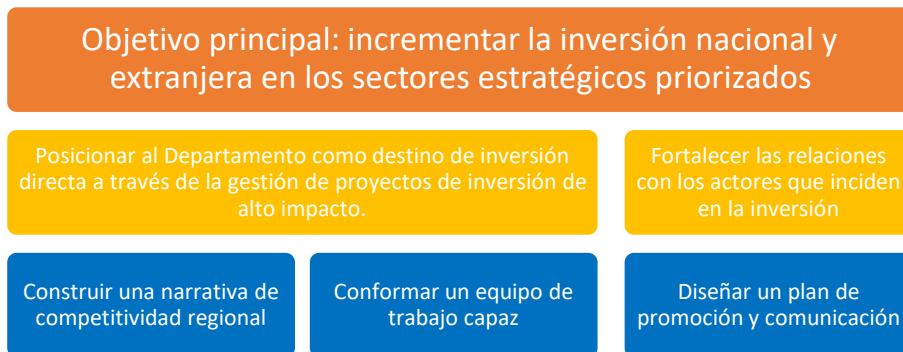
### **11.1. Definir el objetivo principal (su deber ser)**

El objetivo principal será incrementar la inversión nacional y extranjera en los sectores estratégicos priorizados en el Tolima y posicionar al Departamento como destino de inversión directa, a través de la gestión de proyectos de inversión de alto impacto.

A su vez, este objetivo principal desagrega actividades claves que deberá desarrollar, tales como: (i) fortalecer las relaciones con los actores que inciden en la inversión, (ii) construir una narrativa de competitividad regional, (iii) conformar un equipo de trabajo capaz que logre traducir los objetivos de la estrategia en un plan de trabajo realizable y (iv) Diseñar un plan de promoción y comunicación de la narrativa estratégica de competitividad para la inversión en el Tolima.

**Figura 27.**

Elementos claves para lograr incrementar la inversión nacional y extranjera en el Tolima



Fuente: elaboración propia

### **11.2. Definir un plan de trabajo y sus líneas de acción que le permitirá lograr el objetivo propuesto**

La figura de atracción y promoción de inversión debe definir sus líneas de acción en el corto plazo, es decir un esquema de “portafolio de servicios” que representen sus canales de acercamiento y relación con las empresas nacionales y extranjeras potenciales de generar inversión en el Tolima.

El portafolio de servicios se deberá sustentar en brindar un respaldo institucional y capacidad de gestión para favorecer un entorno confiable que responda a las necesidades de las empresas. Los diferentes servicios que hacen parte del portafolio se prestarán sin costo alguno y bajo completa confidencialidad, para cada una de las etapas del proceso de inversión, desde su fase de indagación o exploración del lugar de inversión y la toma de decisión, pasando por los aspectos y requerimientos

para su proceso de establecimiento, la puesta en marcha de su operación y sus planes de expansión o reinversión.

**Figura 28.**

Líneas de acción para diseñar el portafolio de servicios de la Figura Regional de Inversión del Tolima



Fuente: elaboración propia

### 11.3. Identificación de oportunidades y estructuración de proyectos

Este servicio hace referencia al proceso permanente que la figura deberá desarrollar para identificar potenciales inversiones y estructurar proyectos de alto impacto, en aquellos sectores priorizados: **servicios logísticos, turismo sostenible y agroindustria.**

Para esto, se recomienda iniciar por la exploración de inversión nacional en otras regiones del País que vean en el Tolima una oportunidad de ampliar o relocalizar su operación.

Las actividades que se deben desarrollar en este servicio es conocer a profundidad el tejido empresarial de la región, especialmente el de los 3 sectores priorizados, invertir en suscripciones de portales y bases de datos especializadas en inversión nacional e internacional y conectar de manera efectiva con los actores regionales relevantes; así como la estructuración de proyectos de alto impacto, a partir de una jerarquización de las oportunidades de inversión identificadas.

Algunos de los temas que la figura debe desarrollar en esta parte:

- Identificación de empresas que operan en la región
- Conocer las diferentes líneas y modelos de negocio de las empresas
- Identificar y conectar con las empresas de capital extranjero o nacional que operan actualmente en la región
- Planes de expansión de las empresas nacionales o internacionales ubicadas en el Tolima
- Principales necesidades y obstáculos de crecimiento a lo largo de la cadena
- Generar comunicación permanente con empresas y gremios relacionados con estos sectores para mantener actualizado sobre los avances del sector

- Estructurar proyectos de alto impacto que definan incentivos claros de inversión en el departamento

#### **11.4. Promoción y posicionamiento**

Realizar una identificación permanente de oportunidades de inversión en la región, permitirá generar contenidos en diferentes formatos (físico y digital) para posicionar y visibilizar antes los actores de interés, las historias que el equipo de la Agencia considere relevantes para la materialización de las oportunidades identificadas.

Para esto, se deben considerar las siguientes actividades:

- Conformar un equipo con experiencia en generación de contenidos
- Identificación de eventos especializados de interés (ferias, congresos, agendas empresariales, etc.) según los sectores priorizados
- Contar con un presupuesto adecuado que les permita desarrollar actividades de promoción y posicionamiento
- Realizar actividades de contacto y presentaciones a potenciales aportantes
- Desarrollar agendas de *famtrips con entidades y empresas nacionales e internacionales, preferiblemente relacionadas con sectores priorizados*
- Desarrollar un plan de medios, apalancándose en contenidos digitales para el posicionamiento de la estrategia

- Desarrollar agenda de presentaciones con entidades claves como cámaras binacionales, Procolombia, gremios, cámaras de comercio de la región, entre otros

### 11.5. Apoyo al inversionista según etapas

Este servicio es el corazón de la misionalidad de la figura, porque representa el beneficio directo que perciben y reconocen los inversionistas en el momento de decidir sobre la locación de una nueva inversión. De hecho, las agencias de otras regiones del País han manifestado que el acompañamiento y soporte que brinda la agencia es clave en la toma de decisiones del inversionista. Este proceso de acompañamiento y apoyo al inversionista es diferenciado según la etapa en la que se encuentra la inversión

**Figura 29.**

Etapas del proceso de inversión



Fuente: elaboración propia

*Preinversión:* en el momento que la figura recibe o se conecta con un inversionista interesado en conocer los beneficios y ventajas de operar en el Tolima, su deber es darle la información y realizar las gestiones necesarias para convencerlos de invertir en el Tolima. Esta gestión, comprende acciones como buscar soluciones a las barreras con las que se pueden enfrentar los posibles inversionistas, facilitando el

proceso de inversión, gestionar espacios con la administración local y departamental, ofrecer información clave como precios de alquiler, disponibilidad de servicios públicos, conectividad, consecución de capital humano, servicios de la ciudad capital, entre muchas otras.

*Instalación:* una vez el inversionista tomó la decisión de instalarse en el Tolima, inicia el proceso de acompañamiento en el establecimiento de la operación. Algunas actividades que surgen en este proceso son:

- Explicación y acompañamiento trámites para la creación de la empresa
- Identificación de otro tipo de trámites requeridos según tipo de inversión
- Identificación de posibles ubicaciones, (bodegas, oficinas, terrenos, etc)
- Instalación del equipo directivo que será trasladado a la región (vivienda, colegios, clubes, etc)
- Consecución de talento humano: perfiles, contacto con universidades, grupos de egresados, referidos, etc.

En general, el inversionista no debe sentirse solo, para esto la figura debe transmitir compromiso, conocimiento e interés en el crecimiento de la empresa.

*Operación:* una vez la empresa de capital nacional o extranjero inicia su operación productiva en la ubicación elegida, la figura no puede abandonar su relacionamiento y contacto. De hecho, hacer seguimiento en esta etapa es fundamental para consolidar la operación de la empresa, identificar el tipo de obstáculos que se le

presenta a futura a esta empresa y un factor importante para la sostenibilidad de la figura, es que este inversionista se convierte en un aportante potencial.

Adicionalmente estas empresas que ya dieron el paso más difícil pueden tener a futuro proyectos de expansión o reinversiones que deberán ser apoyadas por la figura de Atracción y Promoción de Inversión.

### **11.6. Divulgación y reinversión**

Esta última etapa hace referencia a las actividades relacionadas con la divulgación y comunicación que debe hacer la figura con sus principales *stakeholders* y grupos de interés identificados con el objetivo de posicionar el trabajo de la entidad, lograr el compromiso y apoyo en su gestión y garantizar su sostenibilidad.

Es muy importante comunicar los resultados que se obtengan a la administración pública departamental y local, alcaldías de los diferentes municipios del Tolima, empresas, universidades, gremios, entre otros.

Esta comunicación debe enfocarse en el impacto que genera la promoción y atracción de inversión en el Departamento en términos de: visibilidad, nuevos recursos (\$) que recibe la región, generación de empleos, interés generado por fuera del Tolima, etc.

### 11.7. Garantizar la sostenibilidad de la Agencia

Se ha mencionado que es importante que la figura cuente con los recursos necesarios para su operación en el mediano plazo, y que los gestores iniciales (Gobernación Departamental, Alcaldías, Cámaras de Comercio) deberán ser conscientes que la figura debe apoyarse financieramente por un tiempo hasta que empiecen a surgir sus primeros éxitos tempranos que le brinden credibilidad e impacto.

La evidencia internacional y nacional sobre la sostenibilidad de este tipo de iniciativas muestra que deben ser estrategias que sean apoyadas con largo aliento. Por lo tanto, en la medida en que la figura inicie su operación y se obtengan resultados en el mediano plazo, los recursos provenientes del sector público y privado serán más fáciles de sustentar. En el corto plazo, la sostenibilidad de la figura depende de los logros que en materia de donación y convenios interadministrativos que se gestionen.

Sin embargo, se hace énfasis que la figura no tiene un rol pasivo en el corto plazo frente a lograr su sostenibilidad. Existen algunas actividades que la figura debe priorizar para evidenciar dentro de ecosistema regional cuál es su rol y los actores entiendan el beneficio de apoyar y sostener esta iniciativa.

Estas actividades ya las hemos mencionado a lo largo del documento, pero se resaltan nuevamente:

- Actualizar continuamente la información de oportunidades identificadas y potencial de mercado tanto nacional como internacional, esta información debe ser a la medida de las empresas ya instaladas o para aquellas que se desee inviertan en el Departamento

- Visibilizar los principales cuellos de botella de competitividad de la región (seguridad, bilingüismo, medio ambiente, infraestructura, educación, habilidades digitales de los jóvenes, costos de operación, ineficiencias en trámites y requisitos, entre otros)

**PERFILES, FUNCIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
FIGURA SELECCIONADA PARA LA ATRACCIÓN Y PROMOCIÓN DE  
INVERSIÓN EN EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA**

**INFORME TÉCNICO III**

## 12. Introducción

Este Informe Técnico corresponde al tercer entregable del Proyecto desarrollado entre la Gobernación del Tolima y VISIÓN Y PROYECTOS S.A.S, el cual tiene por objeto *“contratar una consultoría para la identificación de alternativas técnicas, financieras, jurídicas y administrativas para determinar el modelo de constitución para la creación de una figura que permita la atracción de inversión del departamento del Tolima”*. El objetivo del proyecto es analizar la viabilidad de tres posibles figuras jurídicas y organizacionales que permitan poner en marcha una estrategia de atracción y promoción de inversión en el Tolima de manera eficiente y pertinente.

En este sentido, el Informe está compuesto por cuatro partes incluida esta introducción. En la segunda parte se describen las mesas de trabajo (8) con actores estratégicos realizadas y los principales resultados obtenidos de este proceso; así como los diez (10) eventos de concertación y socialización. En tercer lugar, se presenta un sustento jurídico, técnico, administrativo y financiero de la figura seleccionada, en virtud de los diferentes espacios de socialización y concertación de las figuras propuestas en el marco del proyecto. En cuarto lugar, se presentan los perfiles y funciones de los profesionales que integrarán la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión propuesta; además de establecer los principales objetivos de creación de valor compartido por la nueva dirección de la Secretaria de Desarrollo Económico Departamental.

### 13. Mesas de Trabajo y Eventos de Concertación y Socialización

La atracción de inversión de una región está relacionada con sus condiciones inherentes y competitivas que la hacen diferente de sus competidores y considerada única por los inversionistas. En este punto, es importante resaltar que un departamento en su conjunto puede ofrecer ventajas más amplias y significativas que las que puede ofrecer un solo municipio; de ahí la importancia de establecer una figura que permita la atracción y promoción de inversión, nacional e internacional, al Departamento del Tolima.

Desde esta perspectiva, en el marco de la consultoría se desarrollaron ocho (8) mesas de trabajo con diferentes actores estratégicos para la implementación de una figura de atracción y promoción de inversión en el Tolima. A continuación, se presenta la metodología desarrollada en las mesas:

- Presentación de un panorama de la atracción y promoción de inversión en Colombia y algunas regiones
- Presentación de las posibles alternativas jurídicas para la atracción y promoción de inversión para el Departamento del Tolima
- Desarrollo de una discusión entre los actores participantes por mesa, sobre aspectos relevantes para la atracción y promoción de inversión para el Tolima, a partir de las siguientes preguntas orientadoras:
  - ¿Desde la entidad/sector que usted representa, por qué considera importante definir una estrategia de Promoción de Inversión para el Tolima?

- ¿Cuáles son las principales ventajas que usted identifica, en términos de competitividad, para atraer inversión en el Tolima?
- ¿Cómo describiría los procesos de coordinación en el ecosistema entre gobierno-empresa-academia-instituciones, para la atracción de inversión en el Tolima?
- ¿Qué tan fácil es acceder a información que mejore la toma de decisiones de inversión en el Tolima?
- ¿Qué tipo de figura jurídica considera la más pertinente para la creación de un organismo que gestione la estrategia?

- Desarrollo de un taller DOFA por actor
- Presentación de conclusiones por mesa

**Tabla 12**

Mesas de trabajo

Mesas de trabajo	Perfiles participantes	Número de participantes	Fecha de realización
Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima	Funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima	13	11/07/2022
Secretarías de la Gobernación del Tolima	Secretaría de Desarrollo Económico Dirección Jurídica Secretaría de Hacienda Secretaría General Secretaría de Planeación Secretaría Administrativa (Gobernación del Tolima)	11	11/07/2022
Cámaras de comercio del Departamento y aliados institucionales estratégicos	Cámara de Comercio de Ibagué Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima Comisión Regional de Competitividad RAP Central RAP Eje Cafetero	15	12/07/2022

Mesas de trabajo	Perfiles participantes	Número de participantes	Fecha de realización
Secretaría de Desarrollo Económico Alcaldía de Ibagué	Funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Ibagué	12	12/07/2022
Gremios empresariales	Gremios representativos del tejido empresarial del Tolima	11	13/07/2022
Empresarios de la región	Empresarios representativos del tejido empresarial del Tolima	25	13/07/2022
Universidades y centros de pensamiento del Tolima	Representantes de instituciones de educación del Tolima	10	14/07/2022
Alcaldías municipales del Tolima	Representantes de las Alcaldías municipales del Tolima	14	14/07/2022

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Cada mesa contó con un registro de asistencia, grabación y acta. Adicionalmente, cada actor realizó un análisis DOFA sobre la viabilidad en la implementación de la figura de atracción y promoción de inversión departamental más pertinente desde su percepción e intereses.

Se obtuvieron 65 formularios DOFA, 8 actas y la sistematización de toda la información de los debates por mesa.

A partir de la revisión documental y de experiencias; el sustento jurídico, organizacional y financiero que otorgan viabilidad a cada una de las tres figuras expuestas; y la consolidación de una matriz DOFA global de las mesas de trabajo; se definieron unos criterios de valoración que permiten al consultor expresar la viabilidad de la figura con mayor pertinencia frente a las necesidades de atracción y promoción de inversión en el Tolima.

Luego de la presentación de los Informes Técnicos Uno y Dos; según lo dispuesto por los términos de referencia del proyecto; se iniciaron una serie de eventos de concertación y socialización de los informes, buscando validar la capacidad de aportación real de capital, tanto para la constitución como sostenibilidad de las figuras presentadas por el equipo consultor. Adicional a esto, los eventos de socialización, buscaron generar un consenso frente a la importancia de crear una instancia que dinamice la atracción y promoción de inversión en el departamento del Tolima; más aún cuando diferentes actores público-privados en la región llevan un poco más de diez años en este propósito.

A continuación, se presentan los diez (10) eventos de concertación y socialización desarrollados en el marco de la consultoría.

**Tabla 13**

Eventos de concertación y socialización

Evento de Concertación y Socialización	Perfiles participantes	Aporte del evento de concertación y socialización	Fecha de realización	Modalidad
Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima	Funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima	El evento de socialización tuvo como propósito establecer la capacidad de aportación de capital de la Gobernación del Tolima para la constitución y sostenibilidad de la API; así como explorar la viabilidad de las otras figuras presentadas en el marco de la consultoría.	18/08/2022	Virtual
Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima	Funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima	El evento de socialización tuvo como propósito establecer la capacidad de aportación de capital de la Gobernación del Tolima para la constitución y sostenibilidad de la API; así como explorar la viabilidad de las otras figuras presentadas en el marco de la consultoría.	29/08/2022	Presencial

Evento de Concertación y Socialización	Perfiles participantes	Aporte del evento de concertación y socialización	Fecha de realización	Modalidad
Gobernación del Tolima – Despacho Gobernadores	Secretaria de Desarrollo Económico Dirección Jurídica Secretaria de Hacienda Secretaria General Secretaria de Planeación Secretaria Administrativa (Gobernación del Tolima)	El evento de socialización tuvo como propósito establecer la capacidad de aportación de capital de la Gobernación del Tolima para la constitución y sostenibilidad de la API; así como explorar la viabilidad de las otras figuras presentadas en el marco de la consultoría.	30/08/2022	Presencial
Socialización del proyecto de Atracción y Promoción de Inversión en el Departamento del Tolima Expositor: Diego Javier Gómez Calderón PhD (c) en Economía y Gobierno Magister en Economía Aplicada Economista Director del proyecto	Múltiples actores regionales	El evento de socialización tuvo como propósito exponer los principales resultados parciales del proyecto; identificando las diferentes etapas desarrolladas; así como los principales resultados de las mesas de trabajo y las reuniones de concertación. De igual manera se indicaron las principales dificultades, en términos de coordinación de actores, evidenciadas en el proceso, principalmente con la capacidad y disponibilidad de realizar aportes de capital por diferentes actores empresariales y gremiales para la constitución y sostenibilidad de la figura mixta presentada como resultado del proyecto. Desde esta perspectiva, se presentó la disponibilidad que indicó la Gobernación del Tolima de materializar la figura uno, es decir, crear al interior de la Secretaria de Desarrollo Económico, la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión Departamental, la cual hizo parte del portafolio de las figuras presentadas por la consultoría, con alta viabilidad técnica, jurídica, administrativa y presupuestal.	24/10/2022	Virtual
La Atracción de Inversión y las Finanzas Públicas Territoriales Expositor: Jeisson Ipia PhD (c) en Economía Magister en Economía Aplicada Economista Consultor Especializado	Múltiples actores regionales	El evento de socialización tuvo como propósito presentar las posibilidades en términos de gestión fiscal territorial que genera la atracción y promoción de inversión a nivel departamental en Colombia. Desde esta perspectiva, se presentaron diferentes casos de éxito donde diversas instancias del orden departamental, no sólo potenciaron la atracción de inversión, que permitieron el acceso a diferentes empresas departamentales acceder a cadenas nacionales y globales de valor, las cuales generaron mayor recaudo fiscal a nivel territorial; sino que además potenciaron diferentes variables socioeconómicas que fortalecieron el desarrollo económico de los territorios. En el evento de socialización se hizo hincapié en el rol protagónico que juega el sector público, sobre todo a nivel territorial, para generar las condiciones que permiten la llegada de capitales nacionales e	26/10/2022	Virtual

Evento de Concertación y Socialización	Perfiles participantes	Aporte del evento de concertación y socialización	Fecha de realización	Modalidad
		internacionales que fortalezcan el tejido empresarial y el bienestar de la comunidad.		
<p>La Atracción de Inversión como estrategia de Desarrollo Económico en Colombia</p> <p>Expositor: Johana Padilla Bedoya Magister en Economía Aplicada Especialista en Desarrollo Regional Economista Gerente de Alimentos Procesados - Colombia Productiva</p>	Múltiples actores regionales	<p>El evento de socialización tuvo como propósito presentar la importancia que tiene la atracción y promoción de inversión para mejorar la competitividad territorial en Colombia; siendo esto una estrategia de desarrollo económico a toda escala: nacional, departamental y municipal. Aunque la agencia de la competitividad ha recaído históricamente en el país en el tejido empresarial, la evidencia demuestra que la eficiente coordinación de actores del sector público y privado, permiten mejorar las condiciones que potencian la atracción de inversión.</p> <p>En este sentido, el evento de socialización sirvió para mostrar diferentes experiencias de coordinación público-privadas que han permitido mejorar la competitividad y el desarrollo económico, a través de la generación de incentivos, programas y proyectos que mejoraron las condiciones de atracción de inversión en Colombia.</p>	28/10/2022	Virtual
<p>Caso de Éxito. Fortalecimiento empresarial de MiPymes pertenecientes a la cadena de valor de la producción de alimentos, que posibiliten su inserción en las cadenas de valor de los mercados nacionales e internacionales.</p> <p>Expositor: Carlos Alberto Bula Gazabón Mg. en Economía Mg. en Relaciones Internacionales Especialista en Sistemas de Control Organizacional y de Gestión Ingeniero Industrial Consultor Especializado</p>	Múltiples actores regionales	<p>El evento de socialización tuvo como propósito presentar un caso de éxito concreto, donde la coordinación de instancias del sector público y el sector empresarial, principalmente de la agroindustria, permiten fortalecer el tejido empresarial, potenciando la competitividad sectorial y con ello potenciales inversionistas nacionales o internacionales. El caso de éxito se relacionaba con un proyecto desarrollado por Colombia Productiva, agencia adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, denominado: Fortalecimiento empresarial de MiPymes pertenecientes a la cadena de valor de la producción de alimentos, que posibiliten su inserción en las cadenas de valor de los mercados nacionales e internacionales.</p> <p>El evento de socialización permitió identificar las diferentes facetas de actuación que puede desarrollar el sector público para fortalecer el tejido empresarial, tanto a nivel sectorial como territorial, lo cual facilita la atracción de inversión a nivel regional.</p>	31/10/2022	Virtual

Evento de Concertación y Socialización	Perfiles participantes	Aporte del evento de concertación y socialización	Fecha de realización	Modalidad
La Cooperación Internacional y su Impacto Regional Expositor: Carolina Delvasto Federación Nacional de Departamentos	Múltiples actores regionales	<p>El evento de socialización tuvo como propósito presentar la gestión que desarrolla la Federación Nacional de Departamentos-FND, en lo relacionado con la Cooperación Internacional a nivel territorial.</p> <p>La FND es un aliado estratégico en múltiples temas para los departamentos del país; principalmente en los relacionado con generar enlaces y estructuración de proyectos que permitan acceder a recursos de cooperación internacional; sin embargo, la FND también apoya a fortalecer alianzas con fondos de inversión nacionales e internacionales para la llegada de inversionistas en proyectos específicos territoriales.</p> <p>El evento de socialización permitió evidenciar la importancia de la coordinación entre actores e instancias del sector público para caracterizar proyectos ancla que fortalezcan los incentivos para la atracción de inversión, que a su vez posibiliten el desarrollo económico desde una escala departamental.</p>	2/11/2022	Virtual
La Cooperación Internacional en Colombia Expositor: Viviana Manrique Zuluaga Especialista en Derecho Administrativo Especialista en Estado, Gobierno y Políticas Públicas Abogada Filosofa Directora General Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia - APC	Múltiples actores regionales	<p>El evento de socialización tuvo como propósito presentar la gestión que desarrolla la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia - APC.</p> <p>La APC es un aliado estratégico para los departamentos del país, en lo relacionado con generar enlaces y estructuración de proyectos que permitan acceder a recursos de cooperación internacional; sin embargo, la APC también apoya a fortalecer alianzas con fondos de inversión nacionales e internacionales para la llegada de inversionistas en proyectos específicos territoriales.</p> <p>El evento de socialización permitió evidenciar la importancia de la coordinación entre actores e instancias del sector público de todos los órdenes: nacional, departamental y municipal; para caracterizar proyectos estratégicos que fortalezcan los incentivos para la atracción de inversión, que a su vez posibiliten el desarrollo económico desde una escala territorial.</p>	4/11/2022	Virtual

Evento de Concertación y Socialización	Perfiles participantes	Aporte del evento de concertación y socialización	Fecha de realización	Modalidad
Secretaría de Planeación – Gobernación del Tolima	Secretaría de Desarrollo Económico	Se lleva a cabo Mesa técnica con los servidores y funcionarios públicos de la secretaria de Desarrollo Económico, se realiza Dofa desde la visión del sector Público también se realiza concertación de la pertinencia del sector público en la atracción y promoción de inversión.	10/11/2022	Presencial

Fuente: Elaboración propia, 2022.

A la par de este ejercicio, se realizaron diferentes gestiones por parte del equipo consultor y de la Secretaría de Desarrollo Económico, buscando validar la disponibilidad de y aporte de capital para la constitución, puesta en marcha y sostenibilidad de la figura de atracción de inversión más conveniente para el Departamento del Tolima, igualmente se analizaron los resultados presentados en el informe técnico I y II en relación a las fortalezas que significa en cada una de las modalidades propuestas, el capital para el funcionamiento de la figura de la atracción de la inversión.

También, en desarrollo de la consultoría se realizó benchmarking con las mesas de trabajo compuestas por actores del sector público (entidades territoriales de orden Departamental y Nacional), espacios en los que de acuerdo con los actores participantes

se socializaron diferentes posibilidades y casos de éxito para La Atracción de Inversión y las implicaciones de acuerdo al modelo a implementar se analizaron temas como las Finanzas Públicas Territoriales, la gestión fiscal en los sectores públicos y privados, la operación de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia - APC, la Federación Nacional de Departamentos-FND, la Gobernación del valle del cauca a través de la Subdirección de Internacionalización y su articulación con invest in Pacific y la gobernación de Santander con su Oficina de Cooperación Técnica Internacional y Nacional, esta misma también en articulación con invest in Santander; actores en instancias del orden nacional y departamental, que potenciaron la atracción de inversión, permitiendo el acceso a diferentes empresas departamentales acceder a cadenas nacionales y globales de valor, las cuales generaron mayor recaudo fiscal a nivel territorial; sino que además potenciaron diferentes variables socioeconómicas que fortalecieron el desarrollo económico de los territorios.

En estos eventos se hizo hincapié en el rol protagónico que juega el sector público, sobre todo a nivel territorial, para generar las condiciones que permitan la llegada de capitales nacionales e internacionales que fortalezcan el tejido empresarial y el bienestar de la comunidad.

Además, se socializó la importancia que tiene la atracción y promoción de inversión para mejorar la competitividad territorial en los territorios, siendo esto una estrategia de desarrollo económico a toda escala: nacional, departamental y municipal.

**La Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia - APC.** es un aliado estratégico para los departamentos del país, en lo relacionado con

generar enlaces y estructuración de proyectos que permitan acceder a recursos de cooperación internacional no reembolsable; sin embargo, la APC también apoya, gestiona, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública y privada; además de fortalecer alianzas con fondos de inversión nacionales e internacionales para la llegada de inversionistas en proyectos específicos territoriales, la importancia de la coordinación entre actores e instancias del sector público de todos los órdenes: nacional, departamental y municipal; para caracterizar proyectos estratégicos que fortalezcan los incentivos para la atracción de inversión, que a su vez posibiliten el desarrollo económico desde una escala territorial.

Otros actores relevantes son **la Federación Nacional de Departamentos-FND**, en lo relacionado con la Cooperación Internacional a nivel territorial. La FND es un aliado estratégico en múltiples temas para los departamentos del país; principalmente en los relacionado con generar enlaces y estructuración de proyectos que permitan acceder a recursos de cooperación internacional; sin embargo, la FND también apoya a fortalecer alianzas con fondos de inversión nacionales e internacionales para la llegada de inversionistas en proyectos específicos territoriales en coordinación con actores del sector público para caracterizar proyectos ancla que fortalezcan los incentivos para la atracción de inversión, que a su vez posibiliten el desarrollo económico desde una escala departamental.

**La oficina de Cooperación Técnica Internacional Y Nacional de la Gobernación de Santander** que está conformada por profesionales en el área de la cooperación internacional, que buscan brindarle apoyo al departamento de Santander

en la atracción de cooperación financiera (reembolsable o no reembolsable), asistencia técnica, subvenciones y experiencias de intercambio que otorgan las diferentes entidades y cooperantes a nivel nacional e internacional.

La oficina busca establecer alianzas con representantes de procesos de internacionalización de la mano de *Invest In Santander* como institución aliada, a la vez que hacen que los procesos administrativos sean más eficientes y lograr en conjunto el desarrollo económico y social de la región facilitando el acceso al departamento de recursos de cooperación internacional y la llegada de inversión nacional y extranjera.

Adicionalmente, esta oficina tiene por objeto gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional técnica financiera no reembolsable que reciba el departamento de Santander, brindando una orientación para la postulación de convocatorias de cooperación internacional articulados con el Plan Nacional y Departamental de Desarrollo; y su función orgánica está compuesta de la siguiente manera:

- **Grupo de Relacionamento Internacional y Estratégico** que es el encargado de coordinar, consolidar y establecer las estrategias y lineamientos para mantener y fortalecer las relaciones entre las instancias regionales, nacionales e internacionales para la gestión sincronizada y ordenada de la cooperación internacional que recibe y otorga el departamento de Santander.
- **Grupo de Gestión de Cooperación Técnica y Financiera** que es el encargado de coordinar y gestionar la cooperación internacional que recibe el departamento de Santander a partir de las necesidades identificadas en el

territorio, que permita el cumplimiento de los planes de desarrollo territorial, la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

- **Grupo de Oferta Institucional y Buenas Prácticas** encargado de identificar, organizar y gestionar la oferta de cooperación técnica del departamento de Santander para fortalecer la visibilidad en escenarios regionales, nacionales y globales.

**Por otro lado, la Subsecretaría de Internacionalización de la Gobernación del Valle del Cauca, busca** lograr un impacto mayor en la internacionalización de la economía regional, como un territorio de oportunidades para la inversión extranjera. La Gobernación del Valle del Cauca, a partir de una reforma administrativa (2016), decidió crear la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad. En ella se formula, implementa y se evalúa todas las políticas, planes y programas para que el Valle del Cauca se convierta en uno de los departamentos más competitivos y productivos del país.

Esta secretaría inició su funcionamiento en el año 2017, con un organigrama conformado por una subdirección (técnica de apoyo a la gestión) y tres subsecretarías (de internacionalización, de emprendimiento y desarrollo y de competitividad e innovación). A continuación, se presenta la estructura organizacional mencionada.

**Figura 30**

Organigrama Despacho de la Secretaria de Desarrollo económico y Competitividad – Gobernación del Valle del Cauca.



Fuente: Página web oficial Gobernación del Valle del Cauca.

En cuanto a la subsecretaría de internacionalización, sus estrategias están orientadas a realizar un trabajo mancomunado con agencias de promoción de la inversión, la planeación de oportunidades y profundización de las exportaciones de las empresas del departamento, construcción colectiva de una marca región, fortalecimiento de la cooperación internacional y la búsqueda de alianzas para la atracción de asistencia técnica y recursos, con el fin de que apoyen el desarrollo de proyectos y programas del departamento.

En ese orden de ideas, la figura pública para la atracción de inversión garantiza la sostenibilidad en el tiempo, y por lo tanto, la materialización de su misionalidad, puesto que por su naturaleza al hacer parte de la estructura organizacional del Departamento del Tolima tiene per se, vocación de permanencia. Lo que permitiría la continuidad de procesos con miras a la atracción de inversión con la identificación de

las necesidades latentes y proyección de actividades tendientes satisfacer estas ausencias, en el marco de la construcción de los Planes de Desarrollo Departamentales.

Por otro lado, este modelo ha tenido casos exitosos como se expone en el benchmarking, dónde Departamentos han implementado la restructuración de su planta de personal para darle cabida a la misión de la atracción y promoción de inversión y que actualmente ya muestran resultados eficaces en sus territorios.

Es decir que, una actividad de atracción de promoción de inversión, dirigida y coordinada desde el orden departamental conlleva eficazmente al crecimiento y desarrollo competitivo de su territorio cumpliendo los fines del Estado atendiendo a los principios constitucionales y convencionales.

Asimismo se analizaron los antecedentes en la búsqueda de la articulación con el sector privado para el logro del objetivo de la atracción de la inversión en el departamento del Tolima y, dada la dificultad del proceso para lograr los acuerdos que garantizan los recursos y eliminar la incertidumbre en los resultados de la conformación de la figura de promoción de la inversión en el corto y mediano plazo con recursos del sector público, **la Gobernación del Tolima estableció la capacidad de liderar la gestión de atracción y promoción de inversión departamental**, generando las estrategias que involucren la participación de actores del sector público de todos los niveles, Regiones Administrativas descentralizadas de las que haga parte, así como organismos Internacionales y actores privados, academia, gremios del orden departamental, garantizando un resultado eficiente en el arribo de capitales para la inversión en el territorio, constituyendo un aporte del ente administrativo a este

propósito, a partir de la estructuración de proyectos ancla de alto impacto y de posicionar narrativas económicas sobre la competitividad y vocación productiva de la región.

**Según lo anterior, y teniendo como sustento el conjunto de actividades de la consultoría, se selecciona la figura Uno: pública;** es decir, la creación de la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión al interior de la Secretaria de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima; con lo cual, se desarrollan los perfiles y funciones generales de los integrantes de la estructura organizacional de la Dirección propuesta; la cual podrá ser objeto de ajustes, según lo defina Función Pública y el proceso de reestructuración organizacional que deberá surtir la Gobernación del Tolima para la integración a la nueva Dirección a la estructura orgánica del ente administrativo territorial.

#### **14. Figura Seleccionada - Dirección de Atracción y Promoción de Inversión**

La figura seleccionada para la construcción de perfiles, manuales de funciones y estrategia de creación de valor es la de carácter público; la cual se concreta a través de una nueva Dirección al interior de la Secretaria de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima; bajo la denominación de Dirección de Atracción y Promoción de Inversión.

Esta alternativa se basa en la asunción natural de las competencias que por mandato constitucional, legal y reglamentario le han sido asignadas a la Gobernación y sus secretarías y a la Asamblea del Departamento; lo cual conlleva cumplir con unas

adecuaciones de orden institucional y normativo, financiero, administrativo, logístico y tecnológico para tener la capacidad institucional de prestar los servicios y bienes que se pretenden promocionar.

La apología y ponderación de este apartado, dentro del modelo público, requiere desarrollar a groso modo la estructura general y actual de Estado, y así descender en ese estudio con el fin de llegar hasta la Secretaría de Desarrollo Económico, quien integrará en su estructura a la nueva Dirección propuesta; esto con el fin de establecer con certeza las facultades y competencias que se tienen a la mano para hacer eficiente y eficaz la gestión de la nueva Dirección; dentro de la uniformidad legal que establece la Constitución Política de 1991 primordialmente.

Así pues, en el Orden Nacional tenemos a la Rama Ejecutiva, encabezada por la Presidencia de la República (quien simboliza la unidad nacional, es el Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y suprema autoridad administrativa), y la Vicepresidencia de la República. A la Presidencia de la República le corresponde ejecutar, en forma coordinada, todas las actividades administrativas que están al servicio de los intereses generales de la comunidad para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

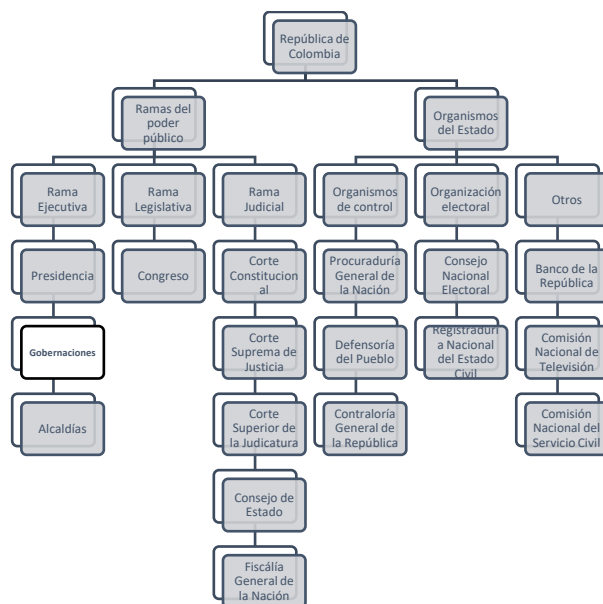
El Gobierno Nacional está formado por el Presidente de la República, los Ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos. La Rama Ejecutiva tiene 3 órdenes: Nacional, Departamental y Municipal.

La organización territorial se asimila al concepto de ordenamiento territorial, el cual hace relación al conjunto de normas que establecen y regulan, por disposición de la Constitución, la forma como se distribuye espacialmente el poder público entre los

diversos niveles político - administrativos de autoridad establecidos por la Carta Política (Nacional, Departamental, Distrital y Municipal) (ver Figura 30).

**Figura 31**

Arquitectura organizacional del poder político y territorial en Colombia



Fuente. Elaboración propia, 2022.

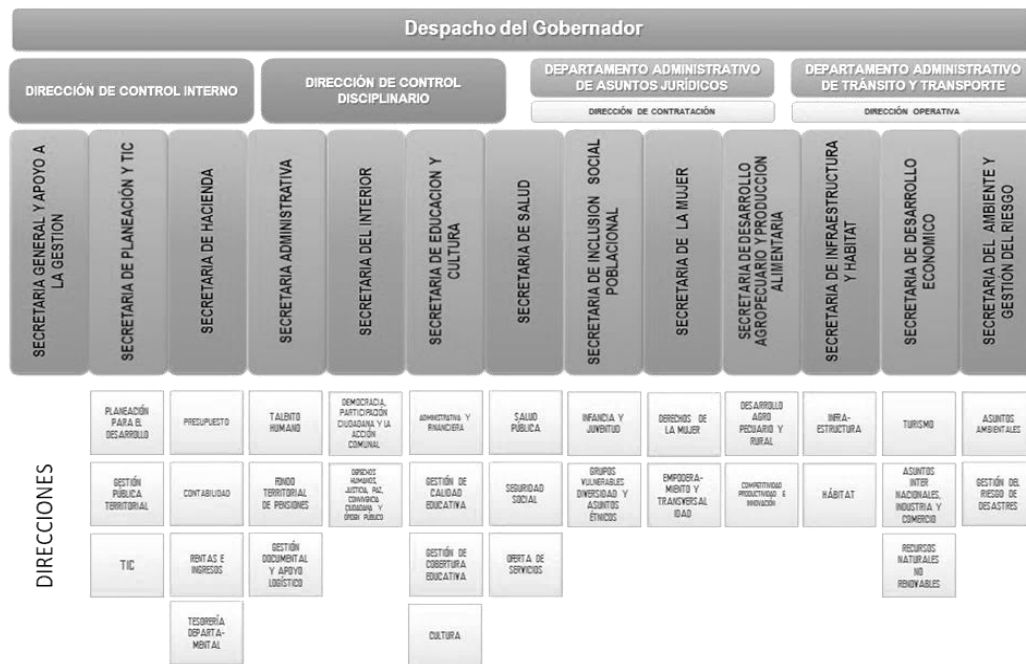
En el Orden territorial tenemos los Departamentos, con su respectiva corporación político-administrativa, es decir, la Asamblea Departamental, la cual ejerce el control político sobre los actos de los Gobernadores, los Secretarios de Despacho y los Gerentes de las entidades descentralizadas.

En efecto, se tiene al sector central departamental representado por el Gobernador, como funcionario administrativo, responsable de la dirección de los estados, provincias o dependencias, y que, como tal, es el jefe del gobierno regional que ejerce el poder ejecutivo a nivel regional, asistido por su propio Gabinete o tren

ejecutivo. A continuación, se presenta la estructura organizacional de la Gobernación del Tolima.

**Figura 32**

Estructura organizacional de la Gobernación del Tolima

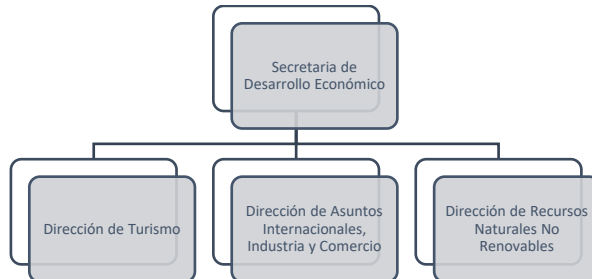


Fuente. Página web institucional – Gobernación del Tolima, 2022.

Ahora bien, de acuerdo a la conformación de la estructura orgánica, la Administración Central del Departamento presenta en las anteriores secretarías del despacho unas direcciones y dependencias, definidas en los Decretos 0640 de 2015, 1950 de 2019 y 1952 de 2019, qué, en igual forma regulan unos objetivos y funciones que se encaminan al objetivo primordial de la atracción y promoción de inversión; principalmente desde la Secretaria de Desarrollo Económico.

**Figura 33**

Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima

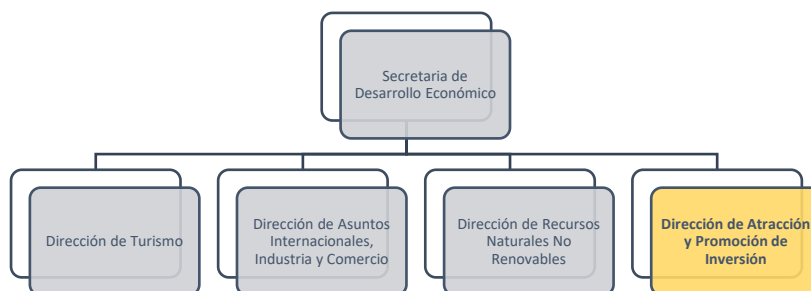


Fuente. Página web institucional – Gobernación del Tolima, 2022.

Según lo anterior, se define como figura seleccionada en el marco de la consultoría, la figura de naturaleza pública; creando la Dirección de Atracción y promoción de Inversión al interior de la Secretaria de Desarrollo Económico, por su afinidad funcional, competencias y responsabilidades; dirección que articule los procesos e iniciativas sobre atracción y promoción de inversión departamental. Lo anterior define la nueva estructura orgánica de la Secretaria de Desarrollo Económico Departamental (ver Figura 33)

**Figura 34**

Dirección de Atracción y Promoción de Inversión de la Secretaría de Desarrollo Económico Departamental



Fuente. Página web institucional – Gobernación del Tolima, 2022.

Ahora bien, determinado el esquema estructural y funcional de la administración departamental, se evidencia una arquitectura empresarial y planeación administrativa en el desarrollo y funcionamiento de esta versus el objeto de la consultoría, donde es dable su manejo propio en el presente modelo, y que es posible encaminar bajo el conjunto de objetivos y metas en el organizacional y presupuestal presentado para esta atmósfera, aspectos que van entrelazados con la Ley 962 de 2005 “Ley anti trámites”, en concordancia con el Decreto 2106 de 2019 del Departamento Administrativo de la Función Pública, las cuales, tienen por objeto facilitar las relaciones de los particulares con la Administración Pública, de tal forma que las actuaciones que deban surtirse ante ella para el ejercicio de actividades, derechos o cumplimiento de obligaciones, se desarrollen de conformidad con los principios establecidos en los artículos 2, 83, 84, 209 y 333 de la Carta Política.

En tal virtud, serán de obligatoria observancia algunos principios, como rectores de la política de racionalización, estandarización y automatización de trámites, a fin de evitar exigencias injustificadas a los administrados.

Visto lo anterior, se puede concluir que no es aplicable en forma directa a la gestión propia de la nueva Dirección, lo concerniente con la contratación estatal establecida en la Ley 80 de 1993; si bien es cierto, existen algunos aspectos legales que por analogía se deben respetar, el objetivo que resulta de la consultoría es un proyecto que no entra en forma directa y expresa dentro del aspecto del agotamiento de ninguna de las modalidades de contratación del Estado (Ley 80 de 1993 y demás leyes y decretos concordantes con la materia), sino dentro de la esencia de la Ley 489 de 1998 y con

base en tal premisa, únicamente puede hacer parte del Ejecutivo, reiteramos, teniendo en cuenta que hará parte de las funciones de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación del Departamento.

Por último, la operación directa formulada tiene su asidero constitucional a través del artículo 298, el cual reza: *“Los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución. Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes. La ley reglamentará lo relacionado con el ejercicio de las atribuciones que la Constitución les otorga.”* En tal sentido, el Departamento del Tolima puede optar por ejercer directamente las funciones de atracción y promoción de inversión, a través de la nueva Dirección de Atracción y Promoción de Inversión, integrada orgánicamente a la Secretaria de Desarrollo Económico.

De ahí que esta figura exhibe una propuesta de valor expresada como factor clave, como lo es; prestar sus servicios a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, dedicada explícitamente a ello, lo cual le permitirá centrar sus esfuerzos de mejora en prestar un servicio de alta calidad a los usuarios, en términos de conectividad, accesibilidad, tiempo y oportunidad, principalmente y así podrá disponer de un área dedicada al posicionamiento y reconocimiento del Departamento, dado que igualmente cuenta con ese apoyo esa, capacidad de trabajo mancomunado con las

demás secretarías de la Gobernación; ofreciendo la posibilidad al usuario o inversionista, de acceder a los servicios en horarios flexibles dispuestos por la Secretaría de tal forma que acceda al servicio en cualquier momento o lugar en forma presencial o virtual cuando aplique; esta forma de atención se convertirá en una ventaja competitiva en relación con otros entes territoriales o agencias de promoción.

Finalmente, su entorno jurídico administrativo está respaldado por la Gobernación, la cual consiste en aquella fiabilidad del negocio o la inversión en cabeza del mismo ente territorial, permitiendo accionar los procesos de forma consistente especialmente operado con las normas del derecho público que la rigen y la operación por medio de una planta de personal que deberán garantizar en todo proceso y procedimiento el debido proceso, demostrando la transparencia del proceso administrativo, la confianza y la seguridad jurídica que enaltece al sector público en esa prestación eficaz y eficiente del servicio.

En virtud de lo expuesto, el equipo consultor expresa que la **creación de una Dirección de Atracción y Promoción de Inversión Departamental al interior de la Secretaria de Desarrollo Económico de la Gobernación del Tolima, es la figura de mayor viabilidad dentro del portafolio de figuras presentadas; principalmente por la dificultad persistente en el tiempo, de coordinar y concretar a los diferentes actores público – privados, en la aportación de capital para la constitución y sostenibilidad de otro tipo de figuras jurídicas.**

La Dirección de Atracción y Promoción de Inversión permitirá coordinar procesos de atracción de inversión departamental, generando sinergias con los

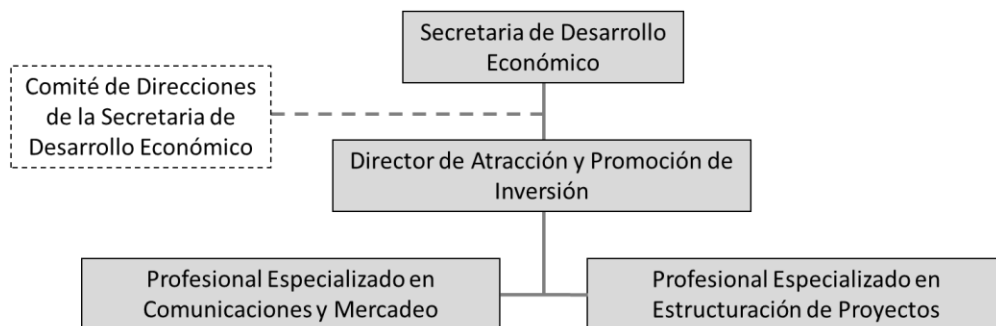
procesos actuales de la Secretaria de Desarrollo Económico, y articulando las diferentes iniciativas sobre el asunto que se realizan en otras Secretarías de la Gobernación y con el resto de actores vinculantes a nivel departamental.

**Es importante mencionar que esta figura requiere el desarrollo de una consultoría adicional, que identifique las implicancias, en términos de reestructuración organizacional al interior de la Gobernación del Tolima, de la creación de la nueva dirección propuesta.**

A continuación, se presenta la estructura organizacional inicial que requiere la nueva Dirección de Atracción y Promoción de Inversión de la Secretaria de Desarrollo Económico Departamental.

**Figura 35**

Estructura organizacional figura uno – Pública



Fuente: Elaboración propia, 2022.

A continuación, se detalla el presupuesto de nómina y operacional del primer año de funcionamiento de la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión; el cual puede ser sujeto de ajustes, una vez se surta el proceso de reestructuración organizacional al interior de la Gobernación del Tolima.

**Tabla 14**  
**Presupuesto de nómina y operacional\***

PRESUPUESTO DE NÓMINA													
CARGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Director de Atracción y Promoción de Inversión	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	\$ 7.664.839	<b>\$ 91.978.068</b>
Profesional en Estructuración de Proyectos	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	<b>\$ 55.824.696</b>
Profesional en Comunicaciones y Mercadeo	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	\$ 4.652.058	<b>\$ 55.824.696</b>
Carga prestacional	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	\$ 8.823.857	<b>\$ 105.886.284</b>
Costo Total Nómina	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	<b>\$ 309.513.744</b>

PRESUPUESTO OPERACIONAL													
CARGO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Costo nómina con carga prestacional	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	\$ 25.792.812	<b>\$ 309.513.744</b>
Equipamiento oficina	\$ 20.000.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	<b>\$ 20.000.000</b>
Transporte	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	<b>\$ 12.000.000</b>
Gastos de viaje	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	<b>\$ 60.000.000</b>
Plan de medios y mercadeo	\$ 15.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	<b>\$ 28.200.000</b>
Eventos y relacionamiento	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	<b>\$ 18.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 68.292.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 34.492.812</b>	<b>\$ 447.713.744</b>

\*Sujeto a los ajustes que defina en términos salariales y organizacionales Función Pública y el proceso de reestructuración organizacional de la Gobernación del Tolima

Fuente: Elaboración propia, 2022

## 15. Perfiles y Funciones para la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión de la Secretaría de Desarrollo Económico Departamental

A continuación, se presentan los perfiles y funciones de los profesionales que soportarán la gestión de la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión de la Secretaría de Desarrollo Económico Departamental.

**Tabla 15**

Perfil y Funciones Director de Atracción y Promoción de Inversión

<b>Área</b>	Secretaría de Desarrollo Económico	
<b>Nombre del Cargo</b>	Director de Atracción y Promoción de Inversión	
<b>Jefe Inmediato</b>	Secretario (a) de Desarrollo Económico	
<b>Objetivo</b>	Dirigir y ejecutar el Plan Estratégico de la Dirección, buscando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas; y consolidar al Tolima como un destino de inversión nacional e internacional.	
<b>Perfil</b>	<b>Descripción</b>	<b>Soportes de verificación</b>
<b>Profesión</b>	Profesional universitario preferiblemente en áreas administrativas, económicas, con maestría en temas económicos.	Acta de grado o diploma
<b>Experiencia Profesional</b>	10 años de experiencia profesional. Mínimo 5 años de experiencia en actividades gerenciales, de dirección, coordinación o liderazgo de empresas o proyectos.	Certificaciones laborales
<b>Competencias</b>	Proactividad, liderazgo, buen manejo de relaciones públicas e interpersonales, elocuencia y dominio en público. Dominio del idioma inglés con fluidez al hablar, escribir y leer (Nivel C1)	
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como representante de la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión de la Gobernación del Tolima</li> <li>• Liderar el planteamiento y la debida ejecución del plan estratégico de la Dirección</li> <li>• Estructurar y ejecutar de forma transparente el presupuesto</li> <li>• Identificar oportunidades de inversión regional</li> <li>• Identificar y contratar el personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo de la Dirección</li> </ul>	

<b>Área</b>	Secretaría de Desarrollo Económico
<b>Nombre del Cargo</b>	Director de Atracción y Promoción de Inversión
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar y velar por el cumplimiento de los indicadores de gestión</li> <li>• Ser el interlocutor de la Dirección ante los medios de comunicación y demás entidades que requieran información oficial de la Dirección</li> <li>• Representar a la Dirección frente a las autoridades y entidades de orden local, nacional e internacional</li> <li>• Impulsar proyectos regionales para mejorar el clima de inversión, de negocios, armonía laboral y estado de derecho para consolidar al departamento del Tolima como un polo de atracción de inversiones nacionales y extranjeras</li> <li>• Liderar y ejecutar las agendas con entidades e instituciones sectoriales, nacionales y del departamento, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, programas y proyectos de inversión</li> <li>• Coordinar las gestiones necesarias para poner en marcha la Dirección</li> <li>• Articular los programas y proyectos de orden nacional, departamental y municipal que contribuyan a la superación de la pobreza extrema, aunando esfuerzos con las demás secretarías con el fin de brindar mejores condiciones y oportunidades de vida para los Tolimenses.</li> <li>• Participar en la formulación del Plan Departamental de Desarrollo y en la definición y ejecución de las estrategias, programas y proyectos relacionados con el cumplimiento de la misión institucional</li> <li>• Impulsar los procesos de innovación, investigación y el desarrollo tecnológico en los sectores productivos del Departamento</li> <li>• Articular o desarrollar una política integral de fomento a las exportaciones del Departamento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 16**

Perfil y Funciones Profesional Especializado en Estructuración de Proyectos

<b>Área</b>	Secretaría de Desarrollo Económico
<b>Nombre del Cargo</b>	Profesional Especializado en Estructuración de Proyectos
<b>Jefe Inmediato</b>	Director de Atracción y Promoción de Inversión

<b>Área</b>	Secretaría de Desarrollo Económico	
<b>Nombre del Cargo</b>	Profesional Especializado en Estructuración de Proyectos	
<b>Objetivo</b>	Persuadir y apoyar a los inversionistas potenciales e instalados en las diferentes etapas de los procesos de inversión, a través de los diferentes servicios ofrecidos por la Dirección, logrando atraer nuevos proyectos de inversión a la región, en función de proyectos ancla de alto impacto regional.	
<b>Perfil</b>	<b>Descripción</b>	<b>Soportes de verificación</b>
<b>Profesión</b>	Profesional universitario preferiblemente en áreas económicas o ingeniería industrial; con especialización y/o maestría en temas económicos o de formulación de proyectos.	Acta de grado o diploma
<b>Experiencia Profesional</b>	8 años de experiencia profesional. Mínimo 2 años de experiencia en actividades de formulación de proyectos y análisis económico.	Certificaciones laborales
<b>Competencias</b>	Manejo de fuentes y bases de datos, Comunicación asertiva, adaptabilidad, aprendizaje continuo, pensamiento crítico, análisis de datos. Orientación al logro de resultados y cumplimiento de metas y objetivos. Habilidad para trabajo en equipo. Dominio del idioma inglés con fluidez al hablar, escribir y leer (Nivel B2)	
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar los proyectos de inversión solicitados por la Dirección.</li> <li>• Definir y mantener actualizados las cifras económicas sectoriales</li> <li>• Elaborar reportes, presentaciones e infografías requeridas por la Dirección para la gestión de la atracción y promoción de inversión del Tolima</li> <li>• Generar nuevos prospectos de inversionistas y requerimos de éstos</li> <li>• Se consideran incorporadas a las funciones todas aquellas que le asigne el Director de atracción y promoción de inversión del Tolima</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 17**

Perfil y Funciones Profesional Especializado en Comunicaciones y Mercadeo

<b>Área</b>	Secretaría de Desarrollo Económico
<b>Nombre del Cargo</b>	Profesional Especializado en Comunicaciones y Mercadeo

<b>Jefe Inmediato</b>	Director de Atracción y Promoción de Inversión	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar una estrategia de narrativas económicas que permita posicionar al Tolima como una región destino de inversión, en función de proyectos ancla de alto impacto regional.	
<b>Perfil</b>	<b>Descripción</b>	<b>Soportes de verificación</b>
<b>Profesión</b>	Profesional universitario preferiblemente en áreas de comunicación social; con especialización y/o maestría en temas económicos o de comunicación estratégica.	Acta de grado o diploma
<b>Experiencia Profesional</b>	8 años de experiencia profesional. Mínimo 2 años de experiencia en actividades de comunicación estratégica y análisis económico.	Certificaciones laborales
<b>Competencias</b>	Comunicación asertiva, adaptabilidad, aprendizaje continuo, pensamiento crítico, alfabetización digital, análisis de datos. Capacidad de planificación y organización, orientación al logro de resultados y cumplimiento de metas y objetivos. Habilidad para trabajo en equipo. Habilidad para trabajo en equipo. Dominio del idioma inglés con fluidez al hablar, escribir y leer (Nivel B2)	
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a la Dirección en la comunicación y divulgación del área de atracción y promoción de inversión del Tolima</li> <li>• Apoyar a la Dirección en la elaboración y desarrollo de planes de comunicación</li> <li>• Definir e implementar el seguimiento a los indicadores y metas de comunicación y divulgación de la Dirección de atracción y promoción de inversión del Tolima</li> <li>• Apoyar las actividades necesarias para comunicación y divulgación de la Dirección de atracción y promoción de inversión del Tolima.</li> <li>• Se consideran incorporadas a las funciones todas aquellas que le asigne el Director del área de atracción y promoción de inversión del Tolima.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Por otro lado, de acuerdo con el panorama competitivo desarrollado en el Informe Técnico II de la presente consultoría, el Departamento del Tolima tiene una

serie de desafíos y retos para lograr una economía dinámica y pujante que le permita ofrecer mejores condiciones de vida a sus habitantes.

Como se ha mencionado, la internacionalización de la economía del Tolima por medio del aumento de la inversión nacional y extranjera es una alternativa que contribuiría de manera significativa al crecimiento económico y al desarrollo social del Departamento, impactando indicadores clave como generación de empleo, PIB per cápita, llegada de extranjeros, entre otros.

Adicionalmente, uno de los efectos más importantes de la internacionalización de la economía regional a través de la atracción y promoción de inversión es la generación de capacidades y conocimientos especializados en las personas que, en el largo plazo, sería un desencadenante de nuevas actividades económicas, impulso al emprendimiento y fortalecimiento del capital humano.

Sin embargo, implementar una estrategia para la atracción y promoción de inversión plantea una serie de retos y desafíos que deben abordarse desde varios frentes, a través de un trabajo coordinado entre el sector público, privado, academia e institucional, con el fin de consolidar una visión de desarrollo regional compartida e impulsada por todos los interesados; siendo esto el punto de partida de la planeación estratégica de la nueva Dirección de Atracción y Promoción de Inversión.

Entre los principales desafíos asociados a la implementación de una estrategia regional de atracción y promoción de la inversión se encuentra:

- Identificar las principales ventajas competitivas de la región

- Priorizar los sectores estratégicos para la atracción de inversión del Departamento
- Construir una narrativa coherente y creíble que ofrezca lineamientos claros sobre los focos de acción en el corto y mediano plazo
- Establecer un trabajo coordinador entre las entidades del ecosistema regional, que apalanque y soporte la narrativa de competitividad regional
- Conformar un equipo de trabajo capaz que logre traducir los objetivos de la estrategia en un plan de trabajo realizable
- Diseñar un plan de promoción y comunicación de la narrativa estratégica de competitividad para la inversión en el Tolima
- Contar con los recursos financieros necesarios para poner en marcha la estrategia de atracción y promoción de inversión.

Teniendo en cuenta la estructura productiva del Tolima y su perfil competitivo, se propone que la estrategia de promoción y atracción de inversión tanto nacional como extranjera del Departamento, sea diseñada a partir de 3 sectores y/o actividades productivas, en los cuales se identifican oportunidades de generar una oferta de valor de servicios y productos demandados por el país y empresas internacionales:

- Servicios logísticos
- Turismo sostenible
- Sistema agroindustrial

Estos sectores priorizados para iniciar la implementación de la estrategia son claves para el desarrollo económico del Tolima y tienen la capacidad de impactar su

economía y generación de ingresos, dado que son actividades intensivas en mano de obra, con posibilidades de agregación de valor y convertirse en focos estratégicos para la transformación productiva de la región.

A continuación, se presentan algunas oportunidades iniciales identificadas en cada sector.

**Figura 36**

Sectores priorizados para la gestión de la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión



Fuente: elaboración propia, 2022.

Cabe resaltar que la priorización de sectores y/o actividades productivas que impulsen el inicio de la implementación de la estrategia de atracción y promoción de inversión en el Tolima no debe ser sólo injerencia de la Dirección que estará encargada

de implementar dicha estrategia. De hecho, parte de la sostenibilidad de la estrategia en el largo plazo, implica no solo garantizar la operación de la Dirección, sino que esto debe ir acompañado de procesos institucionales y empresariales enfocados en fortalecer la competitividad de los sectores productivos priorizados, a través del desarrollo de proyectos de innovación y adopción y transferencia tecnológica. Sólo de esta manera, se generará un círculo virtuoso de trabajo coordinado y colaborativo regional que abone en el presente los resultados del futuro.

Esto significa que, la política pública local y departamental deben coordinarse para dirigir esfuerzos, recursos e incentivos en poner en marcha iniciativas que impulsen el desarrollo y competitividad de los sectores estratégicos como los servicios logísticos, el turismo y la agroindustria.

De la misma forma, la academia y el sector productivo deben tener claridad sobre su rol dentro de la estrategia de atracción de inversión regional y los beneficios que genera en el desarrollo económico y social.

Por lo tanto, pese a que, poner en marcha la Dirección de Atracción y Promoción de Inversión desde la Gobernación del Tolima es un hito dentro de la implementación de la estrategia y un paso fundamental para conseguir resultados en el corto y mediano plazo, también es importante tener en cuenta que se requiere que los diferentes actores del ecosistema regional adopten la estrategia dentro de sus planes de trabajo y contribuyen al logro de los objetivos comunes.

La Dirección de Atracción y Promoción de Inversión debe consolidar un portafolio de servicios en pro de brindar un respaldo institucional y capacidad de

gestión para favorecer un entorno confiable que responda a las necesidades de las empresas. Los diferentes servicios que hacen parte del portafolio se prestarán sin costo alguno y bajo completa confidencialidad, para cada una de las etapas del proceso de inversión, desde su fase de indagación o exploración del lugar de inversión y la toma de decisión, pasando por los aspectos y requerimientos para su proceso de establecimiento, la puesta en marcha de su operación y sus planes de expansión o reinversión.

- *Acompañamiento a la medida*

\*Guía general en la exploración de la operación

\*Canal de relacionamiento con entidades aliadas del sector público, privado y académico, tanto a nivel regional como a nivel nacional.

- *Acompañamiento institucional*

\*Preparación y acompañamiento en agendas y reuniones, virtual o presenciales, con aliados de relevancia en la región.

\*Escalamiento de solicitudes con entes gubernamentales.

\*Apoyo en la búsqueda del talento humano requerido.

- *Acompañamiento estratégico*

\*Identificación y conexión con socios y aliados multisectoriales que brinden bienes o servicios con un valor agregado para las empresas.

\*Amplio portafolio de servicios complementarios de proveedores locales, para atender diferentes necesidades según la fase en la que se encuentre la operación de la empresa (Directorio de Proveedores para Inversionistas).

\*Gestión de nuevas compañías que produzcan en el Tolima, para responder a las necesidades de abastecimiento de su operación y ayuden a fortalecer la cadena productiva en la región.

- *Acompañamiento para la retención*

\*Acompañamiento y orientación en los procesos de expansión y reinversión empresarial.

\*Seguimiento anual de percepción empresarial para identificar necesidades específicas de cada empresa y su evolución en el entorno de negocios de la región.

\*Promoción de agenda común y articulación entre empresas y otros actores estratégicos de la región, del ámbito público, privado y académico.

- *Acompañamiento comunicacional*

\*Apoyo a las estrategias de divulgación empresarial, visibilizando logros, actividades y avances de su operación en la región.


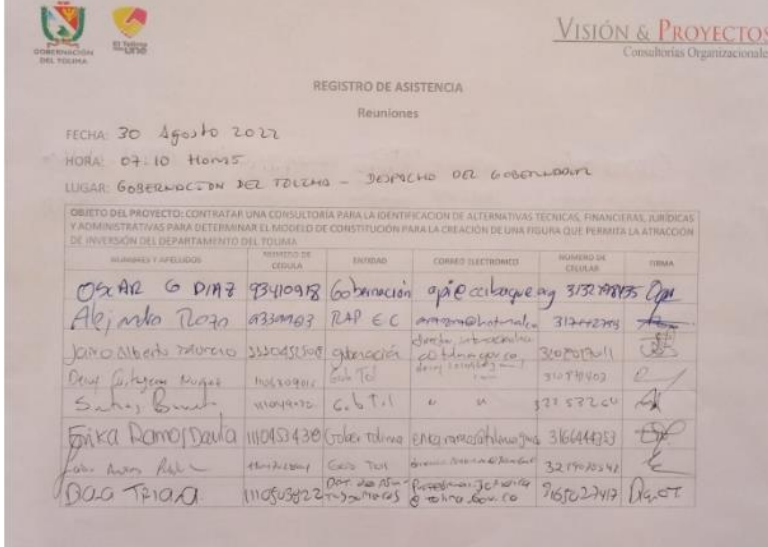
\*Acompañamiento y conexión con actores relevantes para eventos de posicionamiento.

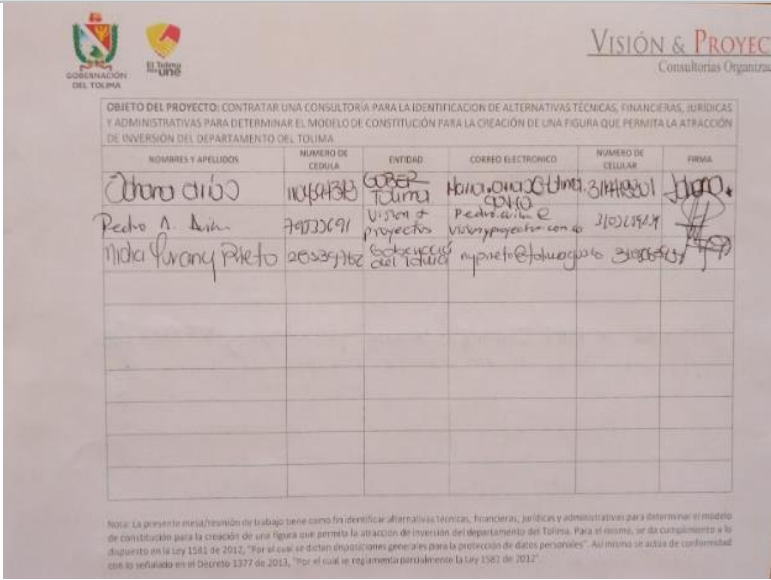
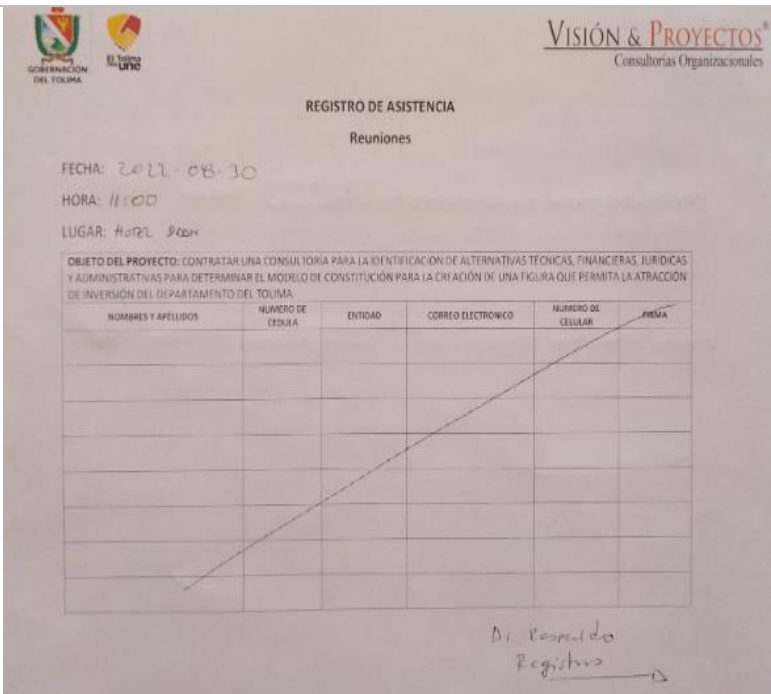
- *Acompañamiento en el acceso a información estratégica*



\*Suministro de información sectorial de interés para las empresas.

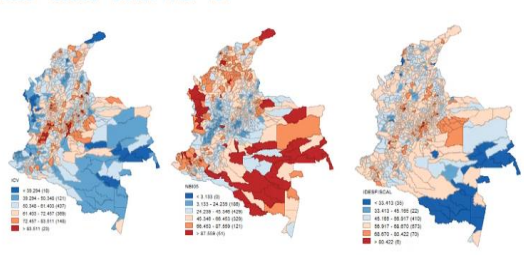


\*Participación en encuentros empresariales de valor para las empresas, con contenidos en materia de inversión, herramientas de macroeconomía, conversatorios y espacios de análisis.

## Anexo 3

Reunión	Fecha	Hora	Evidencia
Secretaría de Desarrollo Económico – Gobernación del Tolima	18/08/2022	10:00 am	Secretaría de Desarrollo Económico - Gobernación del Tolima Jueves, 18 de agosto - 10:00am - 12:00pm Información para unirse a Google Meet Enlace a la videollamada: <a href="https://meet.google.com/gee-chem-rtp">https://meet.google.com/gee-chem-rtp</a>
Secretaría de Desarrollo Económico – Gobernación del Tolima	29/08/2022	8:30 am	
Gobernación del Tolima – Despacho Gobernadores	30/08/2022	7:10 am	

Reunión	Fecha	Hora	Evidencia
			
Secretaría de Planeación – Gobernación del Tolima	30/08/2022	11:00 am	

Reunión	Fecha	Hora	Evidencia
			
Socialización del proyecto de Atracción y Promoción de Inversión en el Departamento del Tolima Expositor: Diego Javier Gómez Calderón PhD (c) en Economía y Gobierno Magister en Economía Aplicada Economista Director del proyecto	24/10/2022	2:00 pm	 <p>Registro de asistencia virtual: <a href="https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7">https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7</a></p>
La Atracción de Inversión y las Finanzas Públicas Territoriales Expositor: Jeisson Ipia PhD (c) en Economía Magister en Economía Aplicada Economista Consultor Especializado	26/10/2022	2:00 pm	 <p>Registro de asistencia virtual: <a href="https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7">https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7</a></p>

Reunión	Fecha	Hora	Evidencia
La Atracción de Inversión como estrategia de Desarrollo Económico en Colombia Expositor: Johana Padilla Bedoya Magister en Economía Aplicada Especialista en Desarrollo Regional Economista Gerente de Alimentos Procesados - Colombia Productiva	28/10/2022	2:00 pm	<p>Ingresos – Gastos – Déficit / NBI –ICV</p>  <p>Fuente: Cálculos propios en Geodas.</p> <p>Registro de asistencia virtual: <a href="https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7">https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7</a></p>
Caso de Éxito. Fortalecimiento empresarial de MiPymes pertenecientes a la cadena de valor de la producción de alimentos, que posibiliten su inserción en las cadenas de valor de los mercados nacionales e internacionales. Expositor: Carlos Alberto Bula Gazabón Mg. en Economía Mg. en Relaciones Internacionales Especialista en Sistemas de Control Organizacional y de Gestión Ingeniero Industrial Consultor Especializado	31/10/2022	2:00 pm	 <p>Registro de asistencia virtual: <a href="https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7">https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7</a></p>
La Cooperación Internacional y su Impacto Regional Expositor: Carolina Delvasto Federación Nacional de Departamentos	02/11/2022	9:00 am	 <p>Registro de asistencia virtual: <a href="https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7">https://forms.gle/LhWJW6n7qHnuFvWN7</a></p>

Reunión	Fecha	Hora	Evidencia
<p>La Cooperación Internacional en Colombia</p> <p>Expositor:</p> <p>Viviana Manrique Zuluaga</p> <p>Especialista en Derecho Administrativo</p> <p>Especialista en Estado, Gobierno y Políticas Públicas</p> <p>Abogada</p> <p>Filósofa</p> <p>Directora General</p> <p>Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia - APC</p>	04/11/2022	2:00 pm	 <p>Registro de asistencia virtual: <a href="https://forms.gle/LhWIW6n7qHnuFvWN7">https://forms.gle/LhWIW6n7qHnuFvWN7</a></p>