

INFORME DE PRACTICAS EMPRESARIALES: GOBERNACIÓN DEL META,
SECRETARIA DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO ECONOMICO



SARA SOFIA TORRES ROCHA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2025

INFORME DE PRACTICAS EMPRESARIALES: GOBERNACIÓN DEL META,
SECRETARIA DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO ECONOMICO

SARA SOFIA TORRES ROCHA

Informe de práctica presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales

Asesor

Mg. ARLIN DAYANA LOZANO FORERO

Magister en administración

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2025

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.

Rector General

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Juan Francisco CORREA HIGUERA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Juan Felipe GONZÁLEZ DIAZ

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por acompañarme y darme las fortalezas necesarias para avanzar en mi formación profesional. Su guía me permitió culminar con éxito este proceso académico y personal.

A mis padres y a mi hermana, gracias por su apoyo, sacrificio y amor incondicional, gracias por confiar en mí desde el primer día y por ser mi mayor ejemplo, este logro también es de ustedes, fruto de los valores y enseñanzas que me han brindado. Cada meta alcanzada ha sido pensando en retribuir, aunque sea una parte todo lo que han hecho por mí.

A la Universidad Santo Tomás, por ofrecerme las herramientas para crecer integralmente, y a cada docente que aportó con dedicación a mi desarrollo.

Finalmente, a la Gobernación del Meta y a la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico por permitirme realizar mis prácticas y brindarme un entorno laboral positivo y valioso.

Dedicatoria

A mi familia, mi vida entera y gran apoyo.

Contenido

	Pág.
Glosario.....	11
Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción	14
1. Objetivos	15
1.1. Objetivo general.....	15
1.2. Objetivos específicos	15
2. Justificación	16
3. Marco Teórico y Contexto Sectorial	17
3.1. Macroentorno (Pestel).....	18
3.1.1 Factores Políticos	22
3.1.2 Factores Económicos	22
3.1.3 Factores Sociales.....	22
3.1.4 Factores Tecnológicos	23
3.1.5 Factores Ecológicos	23
3.1.6 Factores Legales.....	24
3.2. Estudios previos y referentes	24
4. Metodología	26
4.1. Tipo de estudio.....	26
4.2. Técnicas e instrumentos	26
4.3. Justificación del enfoque.....	26
5. Contexto Organizacional y Diagnóstico Estratégico	28
5.1. Descripción de la Empresa.....	28
5.1.1 Ubicación	28
5.1.2 Elementos estratégicos.....	29
5.1.3 Misión	29
5.1.4 Visión.....	29

5.1.5	Organigrama	30
5.2.	Área de trabajo	31
5.2.1	Secretaria de competitividad y Desarrollo Económico	31
5.3.	Diagnóstico Estratégico (Análisis DOFA).....	31
5.4.	Diagnóstico de la Situación Estratégica Actual	34
6.	Plan de Trabajo: Propuesta de Intervención	37
6.1.	Diagrama de GANTT	38
6.2.	Recursos Requeridos.....	39
6.3.	Entregables.....	39
6.4.	indicadores de Gestión (KPIs)	39
7.	Limitaciones y Lecciones Aprendidas	40
7.1.	Limitaciones.....	40
7.2.	Lecciones Aprendidas	40
8.	Conclusiones y Recomendaciones	41
8.1.	Conclusiones Generales	41
8.2.	Aporte Estratégico	41
8.3.	Recomendaciones	42
9.	Referencias.....	43
10.	Anexos	45

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Ubicación Gobernación del Meta.....	28
Figura 2 Organigrama Gobernación del Meta	30
Figura 3 Organigrama Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico	31

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1 Análisis Pestel	18
Tabla 2 Matriz DOFA	32
Tabla 3 Diagrama de GANTT plan de mejora.....	38

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1 Comité Técnico REDIME.....	45
Anexo 2 Reunión para la identificación de proyectos para presentar.....	45
Anexo 3 Taller perspectiva para la construcción de la visión Meta 2050	45
Anexo 4 Foro revista semana “Villavicencio y Meta”	46
Anexo 5 Planificación evaluadores galardones de la ciencia	46
Anexo 6 Archivo política pública de internacionalización.....	46
Anexo 7 Evento galardones de la Ciencia 2025	47
Anexo 8 Foro propiedad intelectual para todos	47
Anexo 9 Actualización de los indicadores de la política pública de internacionalización	47
Anexo 10 Registro del evento semana de la ciencia.....	48
Anexo 11 Asistencia a la 1ra cumbre Orinoquia verde y competitiva	48
Anexo 12 Planificación evaluadores galardones de la ciencia	48
Anexo 13 Reunión para actualización de la política pública de internacionalización	49
Anexo 14 Segunda plenaria de la comisión regional de competitividad e innovación	49

Glosario

Análisis PESTEL: Herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar factores externos que afectan a una organización, agrupados en seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Matriz DOFA: Técnica de análisis que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una entidad, considerando tanto factores internos como externos para la toma de decisiones estratégicas.

Cooperación internacional: Conjunto de acciones, acuerdos y alianzas entre entidades públicas, privadas y multilaterales, orientadas a promover el desarrollo económico, social y territorial mediante el intercambio de recursos, conocimientos y capacidades.

Competitividad regional: Capacidad de un territorio para generar condiciones favorables al desarrollo económico sostenible, la atracción de inversión y la mejora del bienestar de su población, en relación con otros territorios.

Gestión pública: Conjunto de procesos administrativos, técnicos y estratégicos mediante los cuales las entidades del Estado planifican, ejecutan y evalúan políticas, programas y proyectos orientados al interés general.

Internacionalización territorial: Estrategia que busca posicionar a un departamento o municipio en el contexto global, mediante la promoción de sus capacidades productivas, culturales y estratégicas, y la articulación con actores internacionales.

CODECTI: Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación. Instancia consultiva que orienta la formulación y seguimiento de políticas y proyectos en estas áreas, articulando actores del sector público, académico y productivo.

Resumen

El presente informe expone de manera amplia el análisis estratégico realizado en la Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico de la Gobernación del Meta durante el desarrollo de las pasantías, el estudio se centró en la revisión de procesos relacionados a cooperación internacional y su relación directa con los negocios internacionales, entendiendo la importancia para fortalecer el desarrollo económico regional, a través de herramientas como el análisis PESTEL y la matriz DOFA, se identificaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la gestión de la secretaria, determinando su capacidad de articulación con iniciativas estratégicas. El análisis permitió reconocer oportunidades importantes para atraer proyectos de cooperación, pero a su vez amenazas externas que pueden imitar la ejecución de acciones, se evidenciaron fortalezas internas relacionadas con la estructura y funciones de la entidad, junto con debilidades que requieren atención para mejorar la planificación, eficiencia y la articulación con actores públicos y privados.

Los resultados obtenidos no solo facilitan la comprensión del entorno institucional, sino que orientan la formulación de recomendaciones dirigidas a fortalecer la competitividad regional del Meta, entre ellas se destacan la necesidad de consolidar lineamientos para la gestión de cooperación, optimizar los procesos internos y promover alianzas estratégicas que contribuyan al crecimiento económico sostenible, este análisis constituye un insumo clave para proyectar a la secretaria como un actor articulador del desarrollo territorial.

Palabras Clave: Cooperación internacional, análisis estratégico, Pestel, Dofa.

Abstract

This report provides a comprehensive overview of the strategic analysis carried out by the Secretariat for Competitiveness and Economic Development of the Meta Provincial Government during the internships. The study focused on reviewing processes related to international cooperation and their direct relationship with international business, understanding the importance of strengthening regional economic development. Through tools such as PESTEL analysis and the SWOT matrix, the political, economic, social, technological, ecological, and legal factors that influence the secretariat's management were identified, determining its capacity to coordinate with strategic initiatives. The analysis allowed for the recognition of important opportunities to attract cooperation projects, but also external threats that could hinder the execution of actions. Internal strengths related to the structure and functions of the entity were identified, along with weaknesses that require attention to improve planning, efficiency, and coordination with public and private actors.

The results obtained not only facilitate understanding of the institutional environment, but also guide the formulation of recommendations aimed at strengthening Meta's regional competitiveness. Among these, the need to consolidate guidelines for cooperation management, optimize internal processes, and promote strategic alliances that contribute to sustainable economic growth stand out. This analysis constitutes a key input for projecting the secretariat as a coordinating actor in territorial development.

Key Word: International cooperation, strategic analysis, Pestel, Swot.

Introducción

La gobernación del Meta como entidad encargada de orientar y ayudar al desarrollo económico, social, territorial del departamento ha fortalecido en los últimos años su participación en procesos de cooperación internacional como estrategia para impulsar proyectos que contribuyan al bienestar regional en este contexto la Secretaria de Competitividad y Desarrollo económico, específicamente la gerencia de Ciencia, Innovación y Cooperación cumple un papel esencial en la articulación con actores nacionales e internacionales, así como la recopilación de iniciativas de las diferentes dependencias internas y externas de la gobernación del Meta, su labor permite identificar oportunidades, gestionar alianzas e impulsar proyectos hacia entidades como la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia- APC Colombia (Gobernación del Meta, s.f.).

Durante el desarrollo de las pasantías se evidencio que existe un interés de las dependencias por acceder a recursos y asistencia técnica internacional, los procesos internos relacionados con la presentación y consolidación de proyectos presentan desafíos significativos, entre ellos, la ausencia de lineamientos unificados, la falta de estandarización documental y la entrega de información inconsistente, lo que dificulta la adecuada estructuración de iniciativas y limita el proceso de gestión ante los cooperantes, esta situación refleja la necesidad de fortalecer los mecanismos internos de coordinación y de creación de herramientas que orienten a los profesionales sobre como estructurar correctamente sus propuestas para cooperación internacional (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).

La práctica desarrollada en la secretaría permitió analizar estos procesos desde una perspectiva técnica y operativa, identificando oportunidades de mejora alineadas a las funciones institucionales, en base a esto se planteó como aporte principal la elaboración de un manual de ruta que acompañe la gestión de proyectos de cooperación internacional, facilitando una gestión más eficiente dentro de la gobernación del Meta, este documento se convierte en una herramienta clave para optimizar la articulación entre las dependencias y mejorar la calidad de la información consolidada, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión pública y las oportunidades de cooperación disponibles.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Fortalecer los procesos de cooperación internacional de la Gobernación del Meta mediante el apoyo técnico en la gestión, análisis y sistematización de información estratégica dentro de la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico con el fin de aportar insumos que mejoren la articulación institucional y el acceso a oportunidades internacionales.

1.2. Objetivos específicos

Analizar el funcionamiento actual de los procesos de cooperación internacional en el departamento del Meta, recopilando información sobre actores, necesidades institucionales y capacidades operativas.

Identificar las limitaciones procedimentales y de gestión documental que afectan la estructuración y presentación de proyectos de cooperación internacional, a partir del diagnóstico realizado.

Desarrollar un manual de ruta de acompañamiento para la gestión de proyectos de cooperación internacional que consolide y estandarice el procedimiento para la presentación de proyectos de cooperación internacional, como respuesta a las limitaciones encontradas en los procesos institucionales.

2. Justificación

La realización de este trabajo de grado responde a la necesidad de comprender con mayor profundidad los procesos de cooperación internacional que adelanta la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico de la Gobernación del Meta, encargada de articular iniciativas con cooperantes internacionales, que requiere procesos internos claves, eficientes y estratégicos para aprovechar las oportunidades presentes, en este escenario comprender a profundidad el funcionamiento actual de la gestión de cooperación, esto se convierte en una necesidad para mejorar su efectividad y alineación con los objetivos del gobierno departamental.

Desde el ámbito académico, este trabajo permite aplicar herramientas de los negocios internacionales como el análisis PESTEL y la matriz DOFA para diagnosticar factores internos y externos que influyen en la competitividad regional y en la capacidad de cooperación, la pasantía se convierte en un espacio para integrar la teoría y la realidad del territorio, fortaleciendo las competencias estratégicas propias del campo de estudio.

A nivel estratégico el aporte central de este trabajo radica en la identificación de limitaciones procedimentales y de gestión documental que afectan la consolidación y presentación de proyectos por parte de las dependencias de la gobernación del Meta, estas dificultades generan demoras, inconsistencias y pérdida de oportunidades con cooperantes, en respuesta a esto se propone el desarrollo de un manual operativo que estandarice los procesos de presentación de proyectos de cooperación internacional, herramienta que permitirá mejorar la calidad de la información, optimizar tiempos y fortalecer la articulación con las dependencias, este manual no solo facilita el trabajo interno de la secretaria, sino que contribuye directamente al posicionamiento del departamento frente a entidades como APC Colombia, aumentando su capacidad para acceder a recursos y asistencia técnica. En conjunto este trabajo adquiere relevancia tanto institucional, como académica, al ofrecer un análisis y una propuesta aplicable que aporta valor real a los procesos de gestión pública y al fortalecimiento de la cooperación internacional en el Meta.

3. Marco Teórico y Contexto Sectorial

La cooperación internacional ha sido una herramienta clave de base para el fortalecimiento institucional, empresarial y del desarrollo territorial, la articulación de esfuerzos entre los actores públicos, privados y multilaterales (OCDE, 2021). En Colombia esta se ha consolidado como una estrategia intersectorial en busca de mejorar las capacidades técnicas, acceder a recursos y posicionar los territorios en medios globales (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, 2021). La Gobernación del Meta a través de la Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico, participa con diferentes entidades en espacios para la articulación como CODECTI y la subcomisión de internacionalización, desde las cuales se impulsan programas con impacto regional.

Desde el enfoque de los negocios internacionales, la cooperación internacional se ha vuelto indispensables para alcanzar los objetivos de crecimiento del territorio, al facilitar el acceso de personas jurídicas y naturales a oportunidades de acuerdos, convocatorias y redes de innovación. Esta relación permite dinamizar el desarrollo económico local, fortalecer la competitividad, el desarrollo económico y constituir oportunidades para la internacionalización territorial. Tal articulación requiere una gestión pública eficiente, capaz de identificar oportunidades, coordinar actores y ejecutar acciones alineadas con los objetivos misionales de la entidad (Naciones Unidas, 2024).

Según (Porter, 1990) la competitividad regional, entendida como la capacidad de un territorio para generar condiciones favorables al crecimiento económico sostenible, depende de factores como la infraestructura, el capital humano, la innovación y la gobernanza. En este contexto, la cooperación internacional representa una oportunidad para potenciar estos elementos mediante proyectos estratégicos, asistencia técnica y transferencia de conocimiento.

Para el desarrollo del diagnóstico institucional, se aplicaron herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA y el análisis PESTEL. La matriz DOFA permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, facilitando la formulación de estrategias que respondan al entorno (Raeburn, Alicia, 2025). Por su parte, el análisis PESTEL evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en la gestión institucional. Estas metodologías permiten construir una lectura integral del contexto y orientar

acciones que fortalezcan la capacidad operativa, técnica y estratégica de la Secretaría (eserp, 2022).

3.1. Macroentorno (Pestel)

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa. A continuación, se presenta la matriz correspondiente, la cual se interpreta de manera detallada en cada criterio evaluado, si representa una amenaza o una oportunidad. Donde se identificará su impacto de 1 a 3 donde 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto. La duración, también se medirá de 1 a 3, donde 1, representa menos de un mes; 2, representa menos de 6 meses y 3, representa más de 6 meses. Estos resultados se multiplican entre sí para mostrar un valor que automáticamente puntúa el resultado de 1 a 9 para medir la relevancia. (eserp, 2022).

Tabla 1 *Análisis Pestel*

CRITERIO	SIM	DESCRIPCIÓN	IMPACTO Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1 punto	DURACIÓN > 6 meses = 3 puntos <6 meses = 2 puntos <1 mes = 1 punto	TOTAL	Oportunidad Marcar con una "X"	Amenaza Marcar con una "X"
POLÍTICO	P1	Cambios en liderazgo nacional y departamental que afectan la continuidad de políticas de competitividad.	3	3	9		X
	P2	Relación con la Asamblea Departamental y alcaldías para aprobación de proyectos estratégicos.	3	3	9	X	
	P3	Políticas de descentralización que permiten mayor autonomía en	3	3	9	X	

CRITERIO	SIM	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	DURACIÓN	TOTAL	Oportunidad Marcar con una "X"	Amenaza Marcar con una "X"
			Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1 punto	> 6 meses = 3 puntos <6 meses = 2 puntos <1 mes = 1 punto			
		gestión de recursos y cooperación.					
	P4	Normativas sobre contratación pública que exigen coordinación con Secretaría Jurídica y Gerencia de Asuntos Contractuales.	3	3	9		X
ECONÓMICO	E1	Volatilidad en precios agropecuarios que afecta la competitividad de productos de exportación.	3	2	6		X
	E2	Dependencia de regalías y transferencias nacionales que restringe la autonomía financiera.	3	3	9		X
	E3	Presión inflacionaria sobre insumos productivos que afecta la viabilidad de cadenas agroindustriales.	3	3	9		X
	E4	Alta informalidad laboral que limita el impacto de programas de empleo.	3	3	9		X
SOCIAL	S1	Juventud con baja inserción laboral que exige programas de formación técnica y acompañamiento empresarial.	3	3	9		X
	S2	Presencia de comunidades étnicas y rurales que requiere enfoque diferencial en programas de competitividad.	3	3	9	X	

CRITERIO	SIM	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	DURACIÓN	TOTAL	Oportunidad Marcar con una "X"	Amenaza Marcar con una "X"
			Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1 punto	> 6 meses = 3 puntos <6 meses = 2 puntos <1 mes = 1 punto			
	S3	Baja asociatividad entre productores y emprendedores, lo que limita la generación de economías de escala, innovación colaborativa y acceso competitivo a mercados.	3	3	9		X
	S4	Incremento de la migración interna y el retorno rural que intensifican la demanda de empleo, emprendimiento y servicios públicos en municipios con baja capacidad instalada	3	3	9		X
TECNOLOGÍCO	T1	Limitada infraestructura tecnológica en municipios con baja conectividad, lo que dificulta la implementación de programas TIC y la digitalización de procesos productivos.	3	3	9		X
	T2	Necesidad de automatización de procesos productivos en sectores estratégicos, como agroindustria, turismo y manufactura, para aumentar la competitividad regional.	3	3	9	X	
	T3	Avances en gobierno digital y sistemas de información que permiten mejorar la trazabilidad, interoperabilidad y transparencia en la gestión pública y empresarial.	2	3	6	X	

CRITERIO	SIM	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	DURACIÓN	TOTAL	Oportunidad Marcar con una "X"	Amenaza Marcar con una "X"
			Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1 punto	> 6 meses = 3 puntos < 6 meses = 2 puntos < 1 mes = 1 punto			
	T4	Brechas digitales persistentes en zonas rurales e intermedias que limitan el acceso a formación, servicios empresariales y mercados digitales.	3	3	9		X
ECOLÓGICO	E1	Normativas ambientales en minería y energía que condicionan proyectos de desarrollo económico.	2	3	6		X
	E2	Riesgos por desastres naturales que afectan infraestructura productiva y logística.	3	2	6		X
	E3	Potencial estratégico en bioeconomía y economía circular que puede ser gestionado desde la Gerencia de Ciencia, Innovación y Cooperación para impulsar modelos productivos sostenibles y competitivos.	3	3	9	X	
LEGAL	L1	Requisitos para certificación de exportaciones que implican coordinación interinstitucional y técnica.	2	3	6	X	
	L2	Jurisprudencia fiscal y contractual que impacta la ejecución y seguimiento de proyectos institucionales.	3	3	9		X
	L3	Leyes sobre incentivos tributarios y zonas económicas especiales que pueden atraer inversión.	3	3	9	X	

Nota. Elaborado en el marco de las prácticas empresariales, con base en los documentos institucionales de la Gobernación del Meta.

3.1.1 Factores Políticos

La capacidad de administración del gobierno del Meta está afectada de manera directa por el contexto político, especialmente en lo que se refiere al mantenimiento de las políticas públicas, la solidez institucional y la cohesión territorial. Los cambios en la dirección a nivel nacional y departamental generan dudas sobre la ejecución de los planes estratégicos, lo que dificulta la planificación y selección de proyectos desde la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico.

A pesar de estos riesgos existen oportunidades clave en la relación con la Asamblea Departamental y las alcaldías, que permiten viabilizar iniciativas de desarrollo económico mediante consensos políticos y cofinanciación. La descentralización y el fortalecimiento de la gobernanza territorial ofrecen un marco favorable para impulsar proyectos estratégicos, siempre que se mantenga una articulación efectiva entre niveles de gobierno y se garantice la estabilidad normativa en los procesos contractuales.

3.1.2 Factores Económicos

El panorama económico de la Gobernación del Meta enfrenta varios desafíos, como la alta dependencia de las regalías, el aumento en los costos de insumos productivos y la informalidad laboral, factores que limitan la autonomía financiera y dificultan la ejecución de proyectos. A pesar de esto, el crecimiento proyectado del PIB y la continuidad en la inversión en infraestructura a nivel nacional abren oportunidades para que la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico promueva iniciativas estratégicas, especialmente en procesos de contratación y en el fortalecimiento de sectores productivos.

Aprovechar este escenario requiere una gestión pública con enfoque técnico, capacidad de respuesta ante variaciones económicas y coordinación efectiva entre actores institucionales, que permita seleccionar y ejecutar proyectos sostenibles y alineados con las prioridades del departamento.

3.1.3 Factores Sociales

Las condiciones sociales del departamento del Meta presentan desafíos relevantes para la gestión pública, especialmente en lo relacionado con la inclusión, la seguridad ciudadana y el

bienestar de las comunidades, problemáticas como el aumento de la pobreza, la migración de profesionales, el consumo de sustancias psicoactivas y la violencia intrafamiliar afectan la capacidad institucional para implementar programas de desarrollo económico con enfoque territorial. Estas situaciones limitan el alcance de las estrategias de emprendimiento, formación y empleo que impulsa la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico.

Aun así en este panorama existen oportunidades para fortalecer la articulación con actores comunitarios y organizaciones sociales, lo que permite diseñar intervenciones más pertinentes y centradas. La participación de la ciudadanía y el trabajo conjunto con otras dependencias departamentales pueden contribuir a mejorar las condiciones sociales, siempre que se mantenga una gestión sensible, técnica y coordinada.

3.1.4 Factores Tecnológicos

En el entorno tecnológico el departamento aún presenta ciertas limitaciones, como el bajo acceso a infraestructura digital, la escasa inversión en innovación y la delicada apropiación de herramientas TIC en sectores productivos. Estas brechas dificultan la modernización de procesos, la eficiencia institucional y la competitividad regional, afectando directamente la implementación de proyectos estratégicos desde la Secretaría de Competitividad.

De todos modos las estrategias impulsadas a nivel nacional sobre digitalización y formación técnica brindan condiciones favorables para el fortalecimiento de capacidades en el ámbito local y la colaboración con entidades educativas y el desarrollo de proyectos innovadores pueden ayudar de manera muy significativamente al aumento de la productividad y a la integración de soluciones tecnológicas en sectores estratégicos del desarrollo económico.

3.1.5 Factores Ecológicos

El entorno ambiental del departamento del Meta presenta ciertas condiciones críticas que deben ser tomadas en cuenta en la planificación territorial y el desarrollo económico, la presión sobre los ecosistemas estratégicos, el uso intensivo del suelo en áreas rurales y los efectos del cambio climático generan muchos riesgos para la sostenibilidad de los proyectos, especialmente en territorios agroindustriales, estos desafíos exigen que las entidades públicas agreguen criterios ambientales desde la formulación hasta la ejecución de las iniciativas.

Pero a su vez la riqueza natural del territorio y el impulso de políticas orientadas a la bioeconomía y la transición energética ofrecen oportunidades para implementar modelos de desarrollo más sostenibles. La Secretaría de Competitividad puede liderar propuestas que integren valor ambiental, innovación y productividad, siempre que exista articulación con entidades ambientales y participación de la comunidad.

3.1.6 Factores Legales

El marco normativo vigente representa tanto un respaldo como un desafío operativo para la gestión pública en el Meta, la complejidad de los procedimientos legales, especialmente en temas de contratación, licencias y requisitos técnicos pueden ralentizar la ejecución de proyectos estratégicos, afectando los tiempos y la viabilidad de las iniciativas que lidera la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico.

Sin embargo existen disposiciones jurídicas que favorecen el desarrollo económico territorial, como las leyes que promueven el emprendimiento, la innovación y el fortalecimiento institucional. Estas herramientas permiten estructurar proyectos con un soporte legal siempre que se cuente con capacidad técnica, trazabilidad documental y alineación con principios de legalidad, eficiencia y transparencia administrativa.

3.2. Estudios previos y referentes

La literatura académica sobre gestión pública del territorio y la estandarización de los procesos respalda el trabajo desarrollado durante la pasantía en la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico de la Gobernación del Meta.

En un estudio publicado de Hernández-Bonivento, Vial-Cossani y Moller (Hernandez Bonivento et al., 2022), publicado en la revista Venezolana de Gerencia, analizan la relación entre el desempeño de la gestión Pública y el desarrollo territorial en los departamentos de Colombia, llegando a la conclusión que existe una fuerte relación entre la ejecución presupuestal y el desarrollo de los territorios, lo que refuerza la necesidad del fortalecimiento institucional y capacidades de gestión como líneas de acción prioritarias para los gobiernos subnacionales.

De manera complementaria el estudio de Van Looy (Van-Looy, 2021), en investigación publicada en la revista indexada Information & Management, señala que la gestión por procesos genera una relación de manera positiva con la innovación cuando los procesos están definidos

correctamente y documentados, facilitando la coordinación, la trazabilidad y la mejora continua en las organizaciones.

Ambos estudios respaldan la relevancia del Manual de Ruta elaborado durante la pasantía como respuesta a las necesidades identificadas en la secretaria, al demostrar que el fortalecimiento institucional y la estandarización de procesos son condiciones esenciales para mejorar la gestión pública del territorio.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

El presente estudio se enmarca en un enfoque cualitativo tipo descriptivo, orientado a comprender e interpretar los fenómenos en su contexto natural a partir de un análisis de características, dinámicas y relaciones. Este enfoque permite abordar la realidad institucional desde una perspectiva integral, teniendo en cuenta elementos como la gestión, la articulación interinstitucional y procesos internos, de este modo la investigación busca describir de manera detallada la situación actual de la entidad, facilitando la identificación de aspectos claves para la toma de decisiones y el fortalecimiento de sus capacidades (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

4.2. Técnicas e instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección del análisis de la información como la observación participante como técnica principal, la cual consiste en la que inmersión del investigador en un entorno o grupo, observando las interacciones de las personas participantes, analizando exactamente comportamientos, interacciones y prácticas de los participantes, en el proceso el investigador cumple un rol de participante observador, lo que permite involucrarse en las diferentes actividades mientras registra los hechos relevantes. Este puede ser un método valioso para cualquier trabajo buscando comprender las experiencias de individuos o grupos en contexto particular. Su aplicación facilita comprender el contexto institucional, así como las dinámicas, pensamientos y prácticas desde una perspectiva interna, aportando información para el análisis cualitativo (George, 2023).

4.3. Justificación del enfoque

El enfoque cualitativo descriptivo resultó ser el más adecuado de esta investigación, debido a que a través de la observación directa y la participación en las dinámicas institucionales de la Secretaria, se logró identificar la problemática central, la ausencia de una ruta estandarizada

para la gestión de proyectos de cooperación internacional. La comunicación cotidiana con los funcionarios de la Gobernación del Meta permitió comprender internamente las dificultades operativas que enfrentaban las dependencias, información que no se habría obtenido por encuestas o estadísticas, este acercamiento es apropiado cuando se busca generar un conocimiento aplicable que oriente a decisiones en contextos organizacionales específicos y proponer modelos de mejora.

5. Contexto Organizacional y Diagnóstico Estratégico

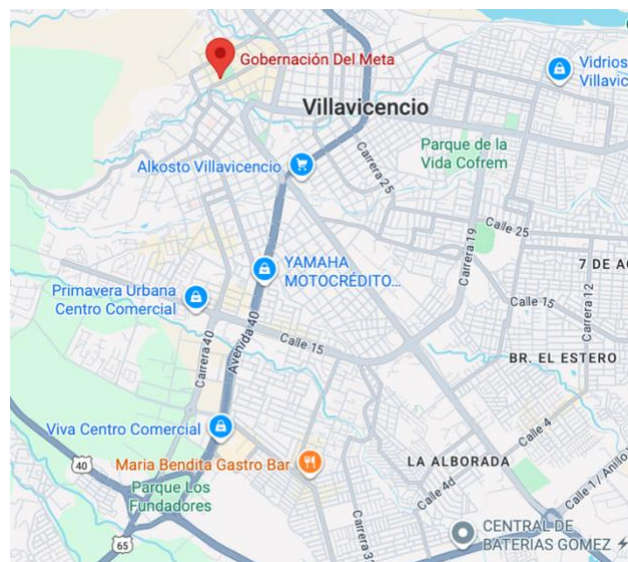
5.1. Descripción de la Empresa

La Gobernación del Meta es la entidad encargada de dirigir el desarrollo económico integral del departamento mediante gestión eficiente, articulada con sus competencias legales y constitucionales, centrándose en las necesidades de la comunidad de manera prioritaria, ayudando al cierre de brechas sociales y territoriales, como una mejora en la calidad de vida, mediante acuerdos alianzas y convenios con distintos actores públicos, privados, académicos y comunitarios, impulsa el desarrollo económico y social del departamento del Meta, fomentando participación de todos los sectores y asegurando que sus acciones estén alineadas con las políticas y objetivos establecidos con el plan de desarrollo (Asamblea Departamental del Meta, 2019).

5.1.1 Ubicación

La Gobernación del Meta se encuentra ubicada en la “Carrera 33 # 38-45 El Centro – Plazoleta Los Libertadores, Centro, Ed Gobernación Villavicencio, Colombia” (Gobernación del Meta, 2025) el lugar dentro del edificio donde se llevó a cabo las practicas fue el segundo 2 (segundo) piso - Mezzanine.

Figura 1 *Ubicación Gobernación del Meta*



Nota.: En la imagen se puede observar donde se encuentra ubicada la Gobernación del Meta en Villavicencio. Tomado de Google Maps.

5.1.2 Elementos estratégicos

Los elementos estratégicos de la Gobernación del Meta constituyen el marco orientador de su gestión pública, articulando la misión, visión y estructura organizacional en función del desarrollo territorial, estos lineamientos permiten alinear los esfuerzos institucionales hacia el cumplimiento del Plan de Desarrollo Económico y Social 2024–2027, “El Gobierno de la Unidad” (Gobernación del Meta, 2024).

5.1.3 Misión

Liderar el desarrollo integral del Meta mediante un gobierno presente en el territorio, que escucha, acuerda y soluciona, realizando una gestión articulada y participativa que fomente la seguridad humana, el ordenamiento territorial, la diversificación económica y la equidad social. Promover acciones estratégicas que respondan a las necesidades actuales y proyecten soluciones sostenibles frente a los retos globales, fortaleciendo la productividad, las finanzas públicas y el bienestar de la población. Todo esto bajo el compromiso de unidad entre el Gobierno departamental, los actores territoriales, el Gobierno nacional y la cooperación internacional, enmarcados en los principios de responsabilidad social, inclusión y sostenibilidad. (Gobernación del Meta, 2024).

5.1.4 Visión

En 2027, el Meta será un territorio ordenado, seguro, inclusivo y resiliente, que habrá dado pasos decisivos hacia la diversificación de su economía, el fortalecimiento de sus finanzas públicas para enfrentar los nuevos retos y la disminución de las brechas sociales. Aprovechando sus vocaciones productivas, riquezas naturales y ubicación estratégica, el departamento será un modelo de gestión sostenible y participativa, garantizando la seguridad humana, el bienestar integral de su población y la adaptación a los desafíos globales como el cambio climático. Este avance será el resultado de un trabajo conjunto entre el Gobierno departamental, la sociedad civil, los sectores productivos, el Gobierno nacional y la cooperación internacional, impulsando proyectos estratégicos que promuevan la generación de empleo, el emprendimiento y el desarrollo

territorial, con Villavicencio como eje articulador del progreso. Con un enfoque de unidad y corresponsabilidad, el Meta construirá una base sólida para un futuro próspero, equitativo y sostenible. (Gobernación del Meta, 2024).

5.1.5 Organigrama

El organigrama de una empresa es un “esquema gráfico que representa la estructura interna de una organización, reflejando las relaciones jerárquicas y las competencias de la misma” (Eserp, 2023). La entidad de la Gobernación del Meta utiliza el organigrama tradicional jerárquico, el cual es representado por una forma piramidal y la estructura de autoridad es descendente. En este tipo de organigrama, la persona con mayor autoridad ocupa la posición superior, mientras que quienes tienen menor poder se sitúan en la base de la estructura. Su principal ventaja radica en que brinda a los directivos una visión clara y completa sobre el funcionamiento y avance de la organización.

Figura 2 Organigrama Gobernación del Meta



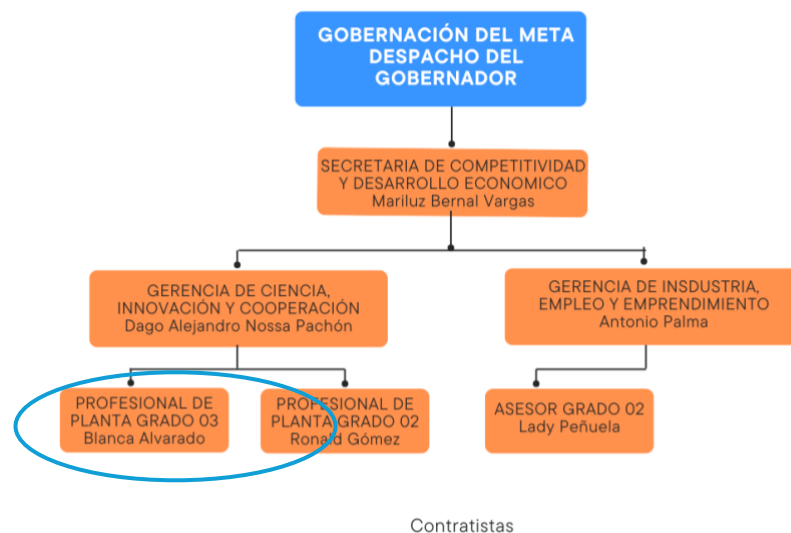
Nota: Tomado de la página web de la Gobernación del Meta. Se representa con un círculo la secretaria donde se realizaron las prácticas, en la gerencia de Ciencia, Innovación y Cooperación.

5.2. Área de trabajo

5.2.1 *Secretaría de competitividad y Desarrollo Económico*

La Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico es la “encargada de formular, coordinar, ejecutar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos orientados al desarrollo económico, el emprendimiento, la competitividad y la internacionalización del Departamento. Su finalidad es generar condiciones que favorezcan una vida digna para la población, mediante el fortalecimiento del tejido empresarial, la atracción de inversión nacional e internacional y la promoción de la innovación. Esta Secretaría articula esfuerzos entre los sectores público, privado, académico y gremial, lidera procesos de investigación aplicada, gestiona cooperación internacional, facilita el acceso a fuentes de financiamiento y estructura cadenas productivas, con el objetivo de dinamizar la productividad regional y posicionar al Departamento en los mercados nacionales e internacionales. (Gobernación del Meta, S.f).

Figura 3 Organigrama Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico



Nota: Elaborado con base en la estructura organizacional de la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico. El círculo representa la Gerencia donde se realizaron las prácticas dentro de la Secretaría.

5.3. Diagnóstico Estratégico (Análisis DOFA)

El análisis DOFA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto

específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresa organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales. El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que te ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Te permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado. (Raeburn, Alicia, 2025).

Tabla 2 *Matriz DOFA*

Plantilla Matriz DAFO

		<i>Análisis Interno</i>	<i>Análisis Externo</i>
<i>Aspectos Negativos</i>	#	Debilidades	Oportunidades
	1	Alta dependencia del presupuesto departamental, lo que limita la autonomía y continuidad de los programas.	Interés creciente del sector privado y académico en participar en proyectos de innovación y cooperación
	2	Deficiencias en la centralización de la información, ya que los datos e indicadores se encuentran dispersos entre las distintas gerencias.	Aprobación y puesta en marcha de la Política Pública de Internacionalización del Meta, que abre nuevas líneas de acción
	3	Procesos administrativos y contractuales extensos que ralentizan la ejecución oportuna de las actividades.	Marco normativo favorable como planes nacionales de competitividad y emprendimiento que apoyo la articulación con programas nacionales y municipales.
	4	Comunicación institucional limitada con la ciudadanía, que reduce la visibilidad de los logros y el impacto de la Secretaría.	Disponibilidad de recursos internacionales para fortalecer proyectos de ciencia, tecnología y emprendimiento regional
<i>Aspectos Positivos</i>	#	Fortalezas	Amenazas
	1	Estructura organizacional consolidada, con gerencias especializadas que permiten abordar integralmente el desarrollo económico, la innovación y el emprendimiento.	Cambios políticos y administrativos que pueden generar discontinuidad en las políticas públicas y proyectos en curso.
	2	Indicadores de gestión que evidencian un cumplimiento sobresaliente y sostenido en los últimos años, reflejando eficiencia y compromiso institucional.	Restricciones presupuestales o recortes en la financiación nacional que afecten la ejecución de programas estratégicos.
	3	Articulación interinstitucional entre el sector público, privado y académico, lo cual facilita la implementación de proyectos de impacto regional.	Desigualdad en infraestructura, conectividad y acceso tecnológico, que afecta la productividad y la integración regional.
	4	Gestionar recursos y alianzas de cooperación nacional e internacional, fortaleciendo la competitividad territorial.	Competencia de otros departamentos por captar inversión privada y recursos de cooperación internacional.

Nota: Elaborado con documentos institucionales de la Gobernación del Meta, Matriz DOFA en el Marco de las prácticas empresariales

Cruce entre Fortalezas y Oportunidades, evidencia la estructura de la Secretaria consolidada por las gerencias especializadas, aportando al desarrollo económico, la innovación, la cooperación y el emprendimiento, representa una base sólida para los intereses del sector privado y académico en participar en proyectos de innovación y cooperación, también gestionar recursos y alianzas nacionales e internacionales, se articula directamente con la oportunidad de fortalecer proyectos para el departamento, lo que posiciona a la Secretaria de Competitividad como actor estratégico para acceder a estas fuentes. La entrada en vigor de la Política Pública de Internacionalización del Meta amplía las probabilidades de acción de la Secretaria, respaldada por buenos resultados de gestión y un entorno normativo que favorece la articulación con entidades nacionales y locales.

Cruce entre Debilidades y Oportunidades, muestra la información dispersa entre las gerencias y la poca visibilidad de logros institucionales ante los ciudadanos limitan que la secretaria pueda utilizar el entorno favorable y el interés de actores externos para participar en iniciativas o proyectos de cooperación, sin embargo, la Política Publica de Internacionalización representa una oportunidad para corregir las carencias, su implementación implica una necesidad de mayor centralización de la información y una comunicación más cercana a resultados, a su vez los procesos administrativos que disminuyen la rapidez operativa interna podrían agilizarse si gestionan recursos internacionales enfocados en fortalecer las capacidades técnicas de la entidad.

Cruce entre Fortalezas y Amenazas, demuestra la capacidad para articular actores públicos, privados y académicos, es una fortaleza que facilita competir frente a los distintos departamentos ante inversión y recursos de cooperación. Ante eventuales cambios en la dirección política y administrativa, los resultados consistentes evidenciados en los indicadores de gestión se consolidan como un argumento solido para garantizar posteriormente y dar continuidad de los programas en marcha, asimismo la antigüedad en el manejo de convenios y alianzas estratégicas permite reducir la dependencia de una sola fuente de financiamiento, lo que disminuye la disminución ante recortes presupuestales.

Finalmente el Cruce entre Debilidades y Amenazas, representa la combinación de debilidades internas de la entidad y amenazas externas que constituye el escenario más crucial para la Secretaria. Dependere en una gran cantidad del presupuesto departamental, en contexto de posibles restricciones financieras nacionales pone en riesgo la estabilidad de programas estratégicos, de igual manera la información fragmentada y los procesos lentos se complican cuando el territorio enfrenta brechas en conectividad e infraestructura tecnológica, lo que dificulta

una gestión más rápida. Para enfrentar este escenario la Secretaria debe priorizar la estandarización de sus procesos y fortalecer la coordinación interna, para fortalecer su posición ante otros territorios.

En conclusión, el análisis DOFA muestra que la Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico tiene condiciones institucionales y un entorno externo muy representativo para consolidarse como referente en temas de cooperación internacional, para lograrlo es importante trabajar en la superación de las debilidades internas y lograr anticiparse a las amenazas del entorno, como garantía de sostenibilidad e impacto en sus iniciativas estratégicas.

5.4. Diagnóstico de la Situación Estratégica Actual

a) Análisis de la Existencia de Planificación Formal

La Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico de la Gobernación del Meta tiene un marco de planificación institucional, que incluyen el Plan de Desarrollo Departamental, la caracterización de procesos y los indicadores de gestión de la Gerencia de Ciencia, Innovación y Cooperación, estos elementos ayudan y orientan la gestión institucional, al analizar la planificación formal existente en materia de cooperación, surgen diferentes brechas y oportunidades de mejora que requieren de atención para fortalecer su desarrollo, Según Zuñiga (Zuñiga , 2024), la administración pública colombiana ha avanzado en formulación de marcos normativos y herramientas para la planificación, aún enfrenta retos en su implementación, principalmente en procesos de control, seguimiento y reporte.

Inicialmente es importante destacar que la Secretaria cuenta con instrumentos de planificación vigentes, en temas de cooperación internacional la planificación formal presenta vacíos muy relevantes, ya que no existe un procedimiento estandarizado y documentado que sirva de orientación a las dependencias en la formulación y presentación de proyectos ante cooperantes internacionales, esta situación conlleva a que las secretarías gestionen sus procesos de manera autónoma y con diferentes modos de comprensión sobre lo que implica la cooperación internacional y ocasiona inconsistencias en la información, reflejando formatos diversos y tiempos variables de respuesta, lo que genera reprocesos y limitaciones ante oportunidades para los cooperantes.

Durante las pasantías uno de los hallazgos más relevantes es que había un profesional encargado de acompañar a las diferentes secretarías e institutos descentralizados en el diligenciamiento de una matriz para presentar proyectos ante cooperación internacional, explicando su estructura en reuniones, sin embargo este acompañamiento no fue suficiente para que la información fuera entregada de manera correcta, ya que se evidenciaban confusiones al momento de diligenciar, lo que generaba devolución de la matriz para correcciones, esta situación evidencia que aunque existen lineamientos formales, estos no se encuentran consolidados en su totalidad como un proceso efectivo para su ejecución y control de acuerdo con Valencia (Valencia, 2022), la efectividad pública alcanza su mayor efectividad cuando los procesos de planificación estratégica están estructurados, para que los objetos institucionales sean acciones claras y medibles, la secretaria aun presenta oportunidades para mejorar.

Otro aspecto relevante es que los proyectos no eran viables técnicamente, con esta situación la profesional encargada sostuvo reuniones con personas de APC Colombia con el fin de no perder oportunidades y presentar los proyectos más viables para cooperación internacional, la gestión resultó pertinente refleja pero evidencia que los mecanismos de control de calidad se estaban aplicando de una forma reactiva y no como un proceso estructurado desde el principio, evidencia una brecha entre la planificación estratégica formulada y la planificación operativa aplicada.

Asimismo, se identificó que muchas dependencias de la Gobernación del Meta desconocen todo lo que conlleva la presentación de un proyecto para cooperación internacional, esto explica porque en la entidad los proyectos se formulan normalmente en la metodología MGA, que es el método en el cual se presentan proyectos nacionales, la cooperación internacional exige otras metodologías dependiendo de cada cooperante, lo que representa un modo de aprendizaje significativo para los formuladores de proyectos, a pesar de esta limitación las dependencias mostraron una actitud receptiva mediante el proceso, dejando como evidencia que la barrera es procedimental, no cultural lo que hace importante la herramienta del Manual de Ruta.

En base a la memoria organizacional, se identificó la ausencia de un banco de proyectos que permita dejar registro para consultar las iniciativas previamente desarrolladas, esto significa que cada profesional que asuma el cargo y las responsabilidades de cooperación debe reconstruir todos los procesos desde el principio, sin contar con referentes de las gestiones anteriores, durante la pasantía una de las acciones ejecutadas con las diferentes secretarías, fue la realización de actas

de más de diez reuniones documentando los proyectos o iniciativas que tenían en proceso, constituyendo un aporte para la secretaria y más específicamente para la gerencia de Ciencia, Innovación y Cooperación. Además las iniciativas identificadas durante las reuniones abarcaron diferentes áreas, como los proyectos de infraestructura, sociales, agropecuarios, tecnológicos, lo que deja en evidencia el potencial amplio del departamento del Meta, no obstante la mayoría de las propuestas se encontraban en fase inicial, al finalizar la pasantía, algunos de estos proyectos se encontraban en proceso de presentación para APC Colombia, lo que demuestra que el acompañamiento realizado ayudó a consolidar los proyectos.

En conclusión el diagnóstico muestra que la secretaria cuenta con las condiciones para fortalecer las gestiones que se hagan ante cooperación internacional, sin embargo es necesario avanzar en la consolidación de instrumentos que estandaricen la orientación para la formulación de proyectos para no desaprovechar las oportunidades presentadas, cerrar las brechas procedimentales, estandarizar el acompañamiento a las secretarías, mejorar la capacidad técnica de las iniciativas desde la formulación y crear un sistema que registre la continuidad de los procesos independientemente de los cambios de personal, en este sentido la falta de planificación operativa no responde a falta de voluntad de la institución, sino ausencia de mecanismos adecuados, de todo este mecanismo surge la necesidad de implementar una herramienta que apoye la planificación formal y permita que los procedimientos, métodos, cronogramas sean eficientes (Zuñiga , 2024).

6. Plan de Trabajo: Propuesta de Intervención

La propuesta de intervención La propuesta de intervención desarrollada durante las prácticas empresariales en la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico de la Gobernación del Meta tuvo como finalidad fortalecer los procesos de cooperación internacional mediante la elaboración de un Manual de Ruta de Acompañamiento para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional. Esta herramienta surgió como respuesta directa a las necesidades identificadas durante el diagnóstico institucional, específicamente la ausencia de lineamientos estandarizados que orientaran a las dependencias en la formulación y presentación de proyectos ante cooperantes internacionales.

El desarrollo de la intervención partió de una revisión documental exhaustiva de los instrumentos de gestión existentes en la Secretaría, incluyendo las caracterizaciones de procesos, el mapa de riesgos institucional y los indicadores de gestión de la Gerencia de Ciencia, Innovación y Cooperación. Esta revisión permitió identificar los vacíos procedimentales existentes y definir el alcance del manual como herramienta de mejora. Como referente técnico principal se utilizó el manual de cooperación internacional de APC Colombia, documento que sirvió de base para comprender los lineamientos, procedimientos y requerimientos que los cooperantes internacionales establecen para la presentación de proyectos, siendo una fuente fundamental de información durante todo el proceso de construcción del manual.

Para la elaboración del documento se emplearon herramientas ofimáticas, específicamente Microsoft Word, que permitió estructurar, organizar y dar formato profesional al manual, asegurando su presentación adecuada para uso institucional. Posteriormente se procedió a la definición de su contenido, incluyendo el objetivo, alcance, definiciones clave, rol del funcionario de competitividad, documentación base requerida, criterios de selección y calidad, ciclo del proyecto y ruta de acompañamiento paso a paso. Durante este proceso se incorporaron enfoques estratégicos como la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la innovación como valor agregado y la articulación territorial e institucional como condiciones esenciales para la viabilidad de los proyectos.

Una vez estructurado el contenido, el manual fue presentado al jefe inmediato y a la profesional encargada de cooperación internacional de la Secretaría, quienes lo revisaron y retroalimentaron. Este proceso de validación interna permitió ajustar algunos elementos para

hacerlo más accesible a funcionarios con distintos niveles de experiencia en cooperación internacional. El documento fue entregado en versión impresa y digital, junto con un informe de prácticas que describe las actividades realizadas y explica el plan de mejora propuesto.

De manera paralela al desarrollo del manual, se realizaron otras actividades de apoyo institucional como el levantamiento de actas en más de diez reuniones con las secretarías de la Gobernación, la sistematización de la demanda de cooperación de las dependencias y el acompañamiento a la profesional a cargo en reuniones con APC Colombia y en la Subcomisión de Internacionalización.

6.1. Diagrama de GANTT

Tabla 3 Diagrama de GANTT plan de mejora

ACTIVIDADES	Tiempo de duración																	
	Agosto			Septiembre				Octubre				Noviembre			Diciembre			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Inducción y revisión documental																		
Revisión y análisis de indicadores (Política Int.)																		
Elaboración de propuestas de ajuste (Política Int.)																		
Sistematización y organización de documentos																		
Investigación p/plan de trabajo Subcomisión																		
Redacción documentos y actas Subcomisión																		
Logística y gestión de sesiones Subcomisión																		
Apoyo convocatorias y sesiones CODECTI/REDIME																		
Aplicación instrumentos cooperación internacional																		
Sistematización v relatorías finales																		

Nota. Elaborado con base en las funciones asignadas por la secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico (Torres Rocha, 2025).

Durante el periodo de pasantías se desarrollaron actividades necesarias para la elaboración del Manual de ruta de acompañamiento para la gestión de proyectos de cooperación internacional, se dio inicio con la revisión documental y análisis de los procedimientos ya existentes, luego la identificación de necesidades de mejora y la definición del objetivo, alcance y estructura del manual, posteriormente se ajustaron los contenidos incorporando enfoques estratégicos como innovación, sostenibilidad y alineación con los objetivos de desarrollo sostenible, finalizando con la validación interna.

6.2. Recursos Requeridos

Para la elaboración del Manual de Ruta se utilizaron recursos documentales, tecnológicos e institucionales, el principal insumo documental fue un manual de cooperación internacional de APC Colombia complementado con los documentos internos de la secretaria, en materia tecnológica se utilizó computador personal y Word como herramienta principal para la creación del manual, los logos institucionales aportados por la Gobernación del Meta, no requirió inversión presupuestal adicional, ya que el manual fue un entregable de las pasantías.

6.3. Entregables

- Manual de Ruta de Acompañamiento para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional, entregado en versión impresa y digital.
- Informe de prácticas empresariales con descripción de actividades realizadas y propuesta de mejora.
- Actas de reuniones con las dependencias de la Gobernación, documentando los proyectos en proceso de cada secretaria.

6.4. indicadores de Gestión (KPIs)

Para medir el éxito de esta propuesta se han definido unos indicadores claves (KPI) para evaluar la efectividad de la propuesta, que permitan monitorear el impacto del Manual de Ruta en la Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico, primero se plantea comparar el número de proyectos formulados y presentados antes y después del manual, con el fin de presenciar mejorar en la capacidad operativa, a su vez se medirá la tasa de aprobación de las iniciativas ante los cooperantes, como indicar de calidad técnica, también se analizara la participación de las diferentes dependencias y la agilidad de respuesta en los procesos, por último se considera el número de funcionarios capacitados con el propósito de lograr evaluar el fortalecimiento continuo de los trabajadores.

7. Limitaciones y Lecciones Aprendidas

7.1. Limitaciones

En el transcurso de las pasantías se encontraron algunas limitaciones, como el acceso a ciertos documentos internos, un ejemplo claro fue la ausencia de un organigrama oficial de la Secretaria de Competitividad y Desarrollo Económico, por lo que fue necesario construirlo consultando al equipo de trabajo, ya que solo existía el organigrama general de la Gobernación del Meta, también ser practicante limitó la capacidad de poder interactuar con funcionarios de otras secretarías, entidades e institutos descentralizados, porque acceder a información o sostener conversaciones formales resultó más difícil al no tener un cargo oficial dentro de la entidad, aunque no impidieron el cumplimiento de los objetivos planteados.

7.2. Lecciones Aprendidas

La experiencia en la Secretaria dejó aprendizajes muy importantes a nivel profesional y personal, a nivel profesional, la pasantía permitió profundizar en el funcionamiento de la cooperación internacional desde una entidad pública, desarrollar la capacidad de leer e interpretar diferentes documentos, comprender el manejo de indicadores de gestión y entender el trabajo institucional que condiciona la formulación de proyectos, todos esos aprendizajes no se adquieren fácilmente en el aula y les da un valor diferencial para el ámbito profesional en Negocios Internacionales, a nivel personal fortaleció la capacidad del trabajo en equipo con personas de diferentes perfiles y asimismo sus ocupaciones, construyendo relaciones interpersonales de confianza a lo largo de la pasantía.

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones Generales

El análisis realizado durante las prácticas empresariales en la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico de la Gobernación del Meta permitió concluir que la gestión de cooperación internacional en el departamento presenta condiciones favorables para su fortalecimiento, pero enfrenta limitaciones procedimentales significativas que afectan la calidad y eficiencia de los proyectos presentados ante los cooperantes. La principal debilidad identificada fue la ausencia de una ruta estandarizada de acompañamiento, sumada a la falta de comunicación y capacitación entre las dependencias sobre los requerimientos específicos de la cooperación internacional, que difieren sustancialmente de los procesos de presentación de proyectos a nivel nacional bajo la metodología MGA.

La aplicación del análisis PESTEL y la Matriz DOFA permitió contextualizar estas limitaciones dentro de un entorno con oportunidades reales de acceso a recursos internacionales, lo que refuerza la necesidad de fortalecer los procesos internos para aprovecharlas efectivamente. El Manual de Ruta elaborado constituye una respuesta directa a estas limitaciones.

8.2. Aporte Estratégico

Como profesional en formación de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, el aporte central de este trabajo fue la elaboración del Manual de Ruta de Acompañamiento para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional, construido a partir del diagnóstico real de las necesidades institucionales identificadas durante la pasantía. Este manual no pretende estandarizar la presentación de proyectos ante un cooperante específico, debido a que cada cooperante internacional maneja metodologías y formatos propios, su valor radica en orientar al funcionario de competitividad sobre cómo acompañar a las dependencias en el proceso general de gestión.

Este aporte demuestra que las competencias del profesional en Negocios Internacionales tienen un campo muy estratégico en la gestión pública territorial, especialmente en procesos de cooperación internacional e internacionalización, el manual contribuye a posicionar al

departamento del Meta como un actor más competitivo en la atracción de recursos y asistencia técnica internacional, aportando así al desarrollo económico de la región.

8.3. Recomendaciones

Con base en los hallazgos y resultados obtenidos, se dan recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión de cooperación internacional en la Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico, se propone adoptar formalmente el Manual de Ruta mediante un acto administrativo que garantice su aplicación, así como implementar un banco de proyectos digital que permita registrar y hacer seguimiento a las iniciativas de cooperación, también se recomienda desarrollar jornadas de capacitación dirigidas a los funcionarios sobre los requerimientos de la cooperación internacional y de igual manera se sugiere establecer alianzas con programas universitarios para vincular practicantes que apoyen estos procesos, finalmente se plantea la necesidad de actualizar periódicamente el manual, con el fin de incorporar mejoras y adaptarse a los cambios en los requisitos de los cooperantes.

9. Referencias

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. (2021). *Estrategia Nacional de Cooperación Internacional*. APC Colombia: <https://www.apccolombia.gov.co/estrategia-nacional-de-cooperacion-internacional>
- Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta De Moebio. Revista De Epistemología De Ciencias Sociales*, (53). <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/37207>
- Asamblea Departamental del Meta. (2019). *Gobernación del Meta*. <https://www.asamblea-meta.gov.co/directorio-institucional/gobernacion-del-meta>
- ESERP Digital & Law School. (2022). *Análisis pestel de una empresa: qué es y cómo hacerlo*. <https://eserp.com/comunicacion-eventos/noticias/management/que-es-analisis-pestel/>
- ESERP Digital & Law School. (15 de Noviembre de 2023). *¿Qué es el organigrama de una empresa?* <https://eserp.com/comunicacion-eventos/noticias/recursos-humanos/organigrama-empresa/>
- Gartner. (s.f.). *Planificación estratégica: la clave para guiar tu empresa hacia el éxito*. <https://www.gartner.es/es/insights/planificacion-estrategica>
- George, T. (2023). *¿Qué es la observación del participante? | Definición y ejemplos*. <https://www.scribbr.com/methodology/participant-observation/>
- Gobernación del Meta. (2024). *Plataforma estratégica: Misión*. <https://meta.gov.co/pagina/elementos-estrat%C3%A9gicos/7>
- Gobernación del Meta. (2024). *Plataforma estratégica: Visión*. <https://meta.gov.co/pagina/elementos-estrat%C3%A9gicos/7>
- Gobernación del Meta. (s.f.). *Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico*. <https://meta.gov.co/secretaria/Secretaria-de-Competitividad-y-Desarrollo-Economico/4>
- Hernández-Bonivento, J., Vial-Cossani, M. C., & Moller, F. (2022). Gestión pública subnacional y desarrollo territorial: análisis de los gobiernos departamentales de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1345–1361. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.4>
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

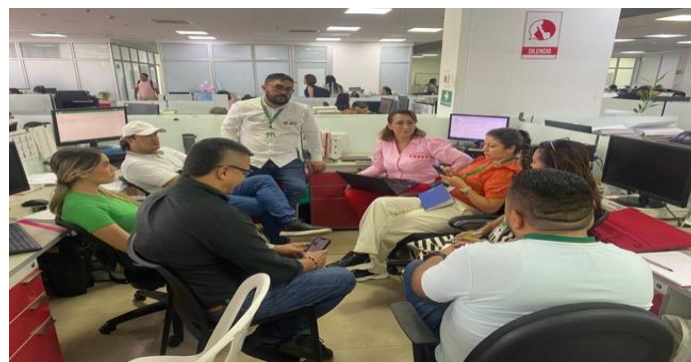
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *¿Cómo acceder a recursos de cooperación?* <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-internacionales/como-acceder-a-recursos-de-cooperacion/>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2024). *Evaluación del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible en Colombia 2020–2023*. <https://colombia.un.org/es/271290-evaluación-del-marco-de-cooperación-para-el-desarrollo-sostenible-en-colombia-2020-2023>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Development Co-operation Report*. OECD: <https://www.oecd.org/en/topics/development-co-operation.html>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press .
- Raeburn, A (1 de Julio de 2025). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Valencia, M. W. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6, 97-115. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473
- Van-Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
- Zuñiga , A. (2024). Administación pública y gobernanza en Colombia: aportes para una gestión transparente en clave dialéctica. *Admionistración y Desarrollo*. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol54n1.903>

10. Anexos

Anexo 1 Comité Técnico REDIME



Anexo 2 Reunión para la identificación de proyectos para presentar a cooperación internacional



Anexo 3 Taller perspectiva para la construcción de la visión Meta 2050



Anexo 4 Foro revista semana “Villavicencio y Meta”



Anexo 5 Planificación evaluadores galardones de la ciencia



Anexo 6 Archivo política pública de internacionalización



Anexo 7 Evento galardones de la Ciencia 2025



Anexo 8 Foro propiedad intelectual para todos



Anexo 9 Actualización de los indicadores de la política pública de internacionalización

Política Pública de Internacionalización del departamento del Meta									
ITEM	ACCIONES	INDICADORES ACTUALIZADOS	INDICADORES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE	META	META CORREGIDA	
3	1	Fortalecer las relaciones internacionales del departamento del Meta con las regiones Orinoquía y Amazonia, para potenciar la internacionalización de sectores y/o apuestas productivas en común.	Número de mesas de trabajo internacionales realizadas con departamentos de la región Orinoquía y Amazonia para identificar apuestas productivas conjuntas. Número de estrategias de internacionalización implementadas entre el Meta y la región Amazonas, orientadas a la internacionalización de sectores y/o apuestas productivas en común.	Número de alianzas con departamentos de la región Orinoquía y Amazonia, para potenciar la internacionalización de sectores y/o apuestas productivas en común.	Gestión	Unidad	0	3	1
4	2	Identificar empresas en el departamento con el perfil productivo para acceder al Plan Vallejo.	Número de jornadas de sensibilización realizadas sobre las oportunidades del Plan Vallejo en el departamento del Meta.	Resultado	Unidad	0	25	5	
5	3	Generar estrategias para la promoción nacional e internacional de la oferta de servicios turísticos del departamento del Meta.	Número de estrategias generadas para la promoción nacional e internacional de la oferta de servicios turísticos del departamento del Meta.	Gestión	Unidad	5	3		
6	4	Promover el desarrollo de la Subcomisión de Internacionalización como instancia intersectorial para	Número de sesiones de la Subcomisión de Internacionalización del Meta.	Resultado	Unidad	6	6		

Anexo 10 Registro del evento semana de la ciencia



Anexo 11 Asistencia a la 1ra cumbre Orinoquia verde y competitiva



Anexo 12 Planificación evaluadores galardones de la ciencia



Anexo 13 Reunión para actualización de la política pública de internacionalización



Anexo 14 Segunda plenaria de la comisión regional de competitividad e innovación CRCI

