

**Informe de práctica empresarial realizado en la Asociación Nacional de Empresarios de
Colombia – ANDI Seccional Santander**

Angela Vanessa González Cano

**Informe final de práctica empresarial presentado para optar el título de Profesional en
Negocios Internacionales**

Director

Carlos Javier Pinto Suárez

Magister en Finanzas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y guía constante por haberme acompañado en cada paso de este proceso y permitirme culminar con éxito esta etapa tan significativa de mi formación profesional.

A mis padres, Ángela María Cano Caro y Héctor Darío González Díaz, les expreso mi más profundo agradecimiento por su amor incondicional, su apoyo permanente y los valores que han sembrado en mí, los cuales han sido fundamentales para alcanzar este logro.

A mis hermanas, Yohanna Fernanda González Cano y Yulianna Gabriela González Cano, gracias por su compañía, comprensión y aliento constante que han sido un gran sostén a lo largo de este camino.

A mis amigos y compañeros de estudio, quienes con su amistad, solidaridad y colaboración hicieron de estos años una experiencia enriquecedora y memorable.

A mis maestros, profesores guías y a todas aquellas personas que, de una u otra manera, brindaron su apoyo y contribuyeron con su conocimiento y orientación durante mi proceso académico y de práctica profesional.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Contenido

Introducción	13
1. Informe de práctica empresarial realizado en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI Seccional Santander	15
1.1 Contexto de la práctica empresarial	15
1.2 Justificación.....	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
2. Perfil de la empresa.....	19
2.1 Razón social de la empresa	20
2.2 Objeto social de la empresa.....	21
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	21
2.4 Estructura organizacional.....	22
2.4.1 Misión de la empresa.....	24
2.4.2 Visión de la empresa.....	24
2.4.3 Organigrama de la empresa	25
2.5 Aspectos económicos	26
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	27
2.5.2 Entorno Microeconómico	29
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	32
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	33

3. Cargo y funciones desempeñadas	34
3.1 Cargo desempeñado	35
3.2 Funciones asignadas	35
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	36
4. Marco conceptual y normativo	39
4.1 Marco conceptual	40
4.2 Marco normativo	42
5. Aportes	46
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	46
5.1.1 Identificación de la situación problémica	48
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	48
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	49
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	50
5.3 Plan de mejora	52
6. Conclusiones y recomendaciones	69
Referencias	72
Apéndices	Error! Bookmark not defined.

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Porter aplicada a la ANDI Santander</i>	28
Tabla 2. <i>Matriz de Ansoff aplicada a la ANDI Santander</i>	32
Tabla 3. <i>Funciones del practicante de Negocios Internacionales</i>	33
Tabla 4. <i>Procesos, procedimientos y herramientas</i>	34
Tabla 5. <i>Propuesta de valor agregado ANDI Seccional Santander</i>	41
Tabla 6. <i>Propuesta de plan de mejora dirigido a la ANDI Seccional Santander</i>	59

Lista de figuras

Figura 1. <i>Ubicación geográfica de Oficinas de la ANDI Santander</i>	20
Figura 2. <i>Estructura Organizacional de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia</i>	22
Figura 3. <i>Organigrama de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Seccional Santander)</i>	25
Figura 4. <i>Análisis PEST – Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) Seccional Santander</i>	28
Figura 5. <i>Participación en la Feria Más Empleo en representación de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) Seccional Santander</i>	38
Figura 6. <i>Participación en el Evento de Actualización Jurídica dirigido por Pilonieta Álvarez y Chapman Wilches para afiliados de la ANDI Santander</i>	39
Figura 7. <i>Participación en la LXIV Asamblea de Afiliados de la ANDI Seccional Santander 2025</i>	39
Figura 8. <i>Desarrollo de actividades diarias en las instalaciones de la ANDI Santander</i>	40
Figura 9. <i>Base de datos de convocatorias de cooperación internacional vigentes</i>	59
Figura 10. <i>Cronograma para el desarrollo de las acciones propuestas</i>	63
Figura 11. <i>Inclusión del sistema de semaforización a la base de datos de convocatorias</i>	66
Figura 12. <i>Cronograma para el desarrollo de las acciones propuestas</i>	70

Figura 13. *Base de datos Salesforce, plataforma de almacenamiento para los datos de afiliados.....72*

Figura 14. *Cronograma para el desarrollo de las acciones propuestas.....76*

Resumen

El presente informe expone los resultados de las prácticas profesionales desarrolladas en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) Seccional Santander. El problema abordado se relaciona con la necesidad de identificar y priorizar fuentes de cooperación internacional que permitan financiar proyectos estratégicos del sector empresarial regional. El objetivo principal fue fortalecer la gestión de financiamiento internacional mediante la búsqueda, organización y análisis de fondos alineados con los intereses de la ANDI. El método empleado fue de tipo descriptivo, se basó en la recolección de información a través de la exploración de portales web de organismos multilaterales, agencias de cooperación y plataformas especializadas. Esta información fue consolidada en una base de datos estructurada y clasificada según criterios de viabilidad, alineación estratégica y características técnicas de cada fondo. La discusión se centró en la importancia de contar con herramientas prácticas para el monitoreo de fuentes de financiamiento y la relevancia de fomentar capacidades internas dentro de la ANDI para acceder a dichos recursos.

Palabras clave: cooperación internacional, financiamiento, negocios internacionales, fondos multilaterales, desarrollo empresarial

Abstract

This report presents the results of the professional internship carried out at the National Business Association of Colombia (ANDI), in Santander. The problem addressed concerns the need to identify and prioritize international cooperation sources to finance strategic projects for the regional business sector. The objective was to strengthen international funding management through the search, organization, and analysis of financial opportunities aligned with the interests of the ANDI. The method used was descriptive, based on the systematic exploration of websites from multilateral organizations, cooperation agencies, and specialized platforms. This information was compiled into a structured database and classified using viability, strategic alignment, and technical criteria. The discussion focused on the importance of having practical tools for monitoring funding sources and the relevance of fostering internal capacities within the ANDI to access such resources.

Keywords: international cooperation, funding, international business, multilateral funds, business development

Glosario

Alianza estratégica: es un acuerdo formal entre dos o más organizaciones que colaboran para alcanzar objetivos comunes, como el desarrollo de nuevos productos, el acceso a nuevos mercados o el fortalecimiento de capacidades, sin perder su independencia legal ni su identidad corporativa. Este tipo de alianzas se basa en el beneficio mutuo y la cooperación a largo plazo (Grant, 2016).

ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia): gremio empresarial colombiano que representa los intereses de las empresas afiliadas, promoviendo la competitividad, el desarrollo sostenible, la innovación y la internacionalización (ANDI, 2024, p. 3).

Asesoría especializada: es un servicio profesional que brinda apoyo técnico y conocimiento experto a empresas u organizaciones en áreas específicas como legislación tributaria, comercio internacional, medio ambiente, recursos humanos, entre otros, con el fin de optimizar procesos, cumplir regulaciones o tomar decisiones estratégicas (Kotler & Keller, 2016).

Base de datos: es una colección organizada de información estructurada, generalmente almacenada y accesible de forma electrónica desde un sistema informático, diseñada para facilitar el acceso, la gestión y la actualización de los datos de manera eficiente (Coronel & Morris, 2018).

Clasificación CIIU: es una clasificación internacional de actividades económicas que facilita la presentación, compilación y análisis de datos (DANE, s.f.).

Cooperación internacional: es el conjunto de acciones y acuerdos que establecen los Estados, organismos multilaterales y otras entidades, con el objetivo de enfrentar desafíos globales, promover el desarrollo sostenible, fortalecer capacidades institucionales o atender necesidades

sociales en común, a través del intercambio de recursos, conocimientos y asistencia técnica (Ayuso, 2014).

Desarrollo empresarial: proceso mediante el cual una organización crece, innova y se adapta a su entorno competitivo (Universidad EAN, 2023).

Desarrollo sostenible: es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (ONU, 1987, p. 41).

Entidad financiadora: organismo nacional o internacional que otorga recursos financieros o técnicos para la ejecución de proyectos (APC Colombia, 2020).

Financiamiento internacional: acceso a recursos financieros de origen externo, generalmente proporcionados por instituciones multilaterales o agencias de cooperación, para proyectos de desarrollo (CEPAL, 2005).

Gestión de proyectos: aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos (PMI, 2017, p. 10).

Indicador de viabilidad: herramienta que permite evaluar si un proyecto puede ser ejecutado con éxito, en función de su alineación, recursos y entorno (OEI, 2021).

Innovación: proceso que incluye la implementación de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado (OCDE & Eurostat, 2018, p. 20).

Monitoreo: proceso continuo de recopilación y análisis de información para el seguimiento del progreso de un programa o proyecto (PNUD, 2009).

Multilateralismo: sistema de relaciones internacionales basado en la cooperación entre tres o más actores o países (ONU, s.f.).

Organismos multilaterales: entidades conformadas por varios países que trabajan en conjunto para promover el desarrollo, la paz o la cooperación económica (Banco Mundial, 2022).

Responsabilidad social empresarial (RSE): la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente (ISO, 2010, p. 3).

Sector productivo: conjunto de actividades económicas dedicadas a la transformación de bienes y servicios que generan valor y empleo (DANE, 2022).

Viabilidad: grado en que una acción o proyecto es práctica y puede ser realizada con éxito dadas las condiciones existentes (Universidad EIA, 2023).

Introducción

La participación de los países en procesos de cooperación internacional ha cobrado una importancia creciente en el contexto de la globalización, especialmente para organizaciones que buscan fortalecer su impacto económico y social a través de proyectos de desarrollo. La cooperación internacional, entendida como el conjunto de acciones concertadas entre actores estatales y no estatales de distintos países con el fin de alcanzar objetivos comunes (Sanahuja, 2010), se ha convertido en una herramienta clave para canalizar recursos financieros, técnicos y humanos hacia iniciativas con potencial transformador. En este sentido, los fondos de cooperación internacional representan una oportunidad estratégica para entidades como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, especialmente desde sus seccionales regionales, para ejecutar proyectos que respondan a las necesidades del tejido empresarial local.

Durante el desarrollo de las prácticas empresariales, se propuso como objetivo principal la identificación y análisis de fondos de cooperación internacional que puedan ser gestionados por la ANDI para la aplicación a convocatorias vigentes, basadas en proyectos diseñados desde el gremio. Esta labor implicó un ejercicio de investigación y análisis de fuentes oficiales, mecanismos multilaterales y bilaterales de cooperación, así como la evaluación de criterios de elegibilidad, enfoque temático y prioridades geográficas de los donantes. Asimismo, se consideró el alineamiento de las propuestas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales orientan gran parte de la agenda de cooperación actual (PNUD, 2021).

La propuesta de valor del ejercicio práctico radica en aportar una base sólida de información que facilite la toma de decisiones estratégicas dentro de la ANDI frente a nuevas fuentes de financiación internacional. Se espera que el impacto de este trabajo no solo se traduzca

en la posible obtención de recursos para la ejecución proyectos planteados, sino también en la consolidación de una ruta metodológica de investigación que pueda ser replicable en futuras iniciativas. De esta manera, se busca fortalecer las capacidades institucionales, contribuyendo al desarrollo empresarial regional desde una perspectiva global.

Para el desarrollo del presente informe, el contenido se ha estructurado en seis capítulos principales, cada uno con subapartados que permiten una mejor comprensión del proceso de práctica empresarial y sus respectivos aportes. El informe se estructura en seis capítulos que describen de manera integral el desarrollo de la práctica empresarial realizada en la ANDI, en primer lugar, se contextualiza la práctica, se justifica su relevancia y se presentan los objetivos. Luego, se expone el perfil institucional de la ANDI, incluyendo su razón y objeto social, estructura organizacional, misión, visión y portafolio de servicios, así como un análisis del entorno económico y de mercado. Posteriormente, se detalla el cargo desempeñado por la practicante, las funciones desarrolladas y las herramientas utilizadas. El cuarto capítulo aborda el marco conceptual y normativo que fundamenta teóricamente el informe, con énfasis en la cooperación internacional y la gestión de proyectos. En el quinto capítulo se describen los aportes generados a la organización, el impacto de la práctica y un plan de mejora. Finalmente, se presentan las conclusiones generales del proceso.

1. Informe de práctica empresarial realizado en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI Seccional Santander

1.1 Contexto de la práctica empresarial

Las prácticas empresariales desarrolladas en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), seccional Santander, tuvieron como objetivo principal apoyar la identificación y el análisis de fondos de cooperación internacional, con el propósito de postular proyectos formulados por el gremio a convocatorias vigentes. La cooperación internacional se constituye en una herramienta estratégica para el sector empresarial colombiano, al facilitar el acceso a recursos que promueven iniciativas orientadas al desarrollo sostenible, la innovación y la competitividad regional.

Así mismo, las prácticas empresariales desarrolladas, se enfocaron en brindar un apoyo integral y estratégico a las diferentes líneas de trabajo lideradas por la organización, aportando a la gestión institucional y a la articulación con actores clave del entorno empresarial y regional. Una de las labores centrales fue el acompañamiento al proyecto Alianza PAS – Pacto por el Agua en Santander, donde se asumió la organización logística del evento de cierre, la redacción del informe de resultados, la elaboración de boletines institucionales y el seguimiento a los compromisos establecidos con aliados estratégicos del sector público, privado y académico.

De igual manera, se prestó apoyo permanente a la gestión de comités especializados, participando activamente en la coordinación logística, el envío de invitaciones, confirmación de asistencia, diseño de piezas gráficas y asistencia técnica durante los encuentros, tanto presenciales como virtuales. En lo relacionado con las comunicaciones institucionales, se colaboró en la

redacción de correos formales, mensajes para WhatsApp y contenido informativo dirigido a empresas afiliadas, además de contribuir en la actualización de bases de datos institucionales.

Otro eje fundamental de la práctica fue el acompañamiento en representaciones externas de la seccional, mediante la asistencia a foros, encuentros sectoriales y eventos interinstitucionales, donde se realizó toma de notas, seguimiento temático y redacción de informes ejecutivos que nutrían la toma de decisiones de la dirección. En paralelo, se lideró la investigación de fondos de cooperación internacional, identificando y clasificando convocatorias vigentes en una matriz de oportunidades organizada por línea temática y construyendo una propuesta metodológica para priorizar aquellas más alineadas con el perfil y necesidades de la seccional.

A nivel interno, se brindó apoyo en las reuniones de Junta Directiva y Asamblea Anual de la Seccional, mediante la preparación de documentos, redacción de actas y sistematización de memorias. También se participó en la actualización y depuración de la base de datos de afiliados, garantizando la integridad y precisión de la información registrada en las plataformas institucionales. Por último, se colaboró en el fortalecimiento de la presencia digital de la seccional, con la redacción de publicaciones para redes sociales (especialmente Twitter/X). Esta experiencia permitió fortalecer habilidades clave como la redacción profesional, la gestión de eventos, la investigación aplicada y la articulación institucional, aportando significativamente al posicionamiento estratégico de la ANDI en el ecosistema regional.

1.2 Justificación

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, es una organización gremial de carácter privado, sin ánimo de lucro, con una amplia trayectoria en la representación del sector

empresarial colombiano. Desde su creación, ha desempeñado un papel fundamental en la promoción del desarrollo económico, la competitividad y la sostenibilidad empresarial, actúa como un puente entre el sector productivo, el Estado y la sociedad civil, generando propuestas de valor en temas estratégicos para el desarrollo nacional. La seccional Santander ha venido impulsando iniciativas orientadas a fortalecer el ecosistema empresarial de la región, para lo cual identificó la necesidad de incorporar una practicante de Negocios Internacionales que aportara en la búsqueda y análisis de fondos de cooperación internacional alineados con proyectos de impacto.

La necesidad de la organización radicaba en contar con un apoyo técnico que, desde la formación académica, facilitara la identificación de fuentes de financiación internacionales para ejecutar proyectos estratégicos con visión global. Esta oportunidad permitió aplicar conocimientos adquiridos en áreas como cooperación internacional y gestión de proyectos, fortaleciendo así la experiencia profesional. Asimismo, la elección de esta práctica como modalidad de grado respondió al interés personal de vincularse a una entidad de alto reconocimiento como la ANDI, que lidera procesos clave para el desarrollo empresarial y ofrece una perspectiva real sobre la coyuntura económica y social del país.

La propuesta de valor de esta práctica se enfoca en los resultados que pueden derivarse de una adecuada gestión de cooperación internacional, lograr aplicar exitosamente a convocatorias representa una oportunidad para la organización de acceder a recursos técnicos y financieros que impulsen la ejecución de proyectos con enfoque transformador. Además, este proceso contribuye al fortalecimiento institucional de la ANDI seccional Santander al generar insumos, metodologías y aprendizajes replicables para futuras iniciativas. En este sentido, la práctica no solo aporta al

cumplimiento de los objetivos de la organización, sino que también consolida la experiencia profesional como practicante en un entorno de alto nivel estratégico.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer las oportunidades de financiamiento provenientes de fondos de organismos multilaterales y agencias de cooperación, mediante la revisión sistemática de bases de datos con el fin de identificar iniciativas viables que se alineen con los objetivos estratégicos de la ANDI Seccional Santander y fortalezcan capacidad de acción frente al desarrollo empresarial de la región.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales fuentes de financiamiento internacional disponibles en organismos multilaterales, agencias de cooperación y plataformas especializadas, mediante la revisión sistemática de sus sitios web y convocatorias vigentes, para construir una base de datos estructurada de oportunidades relevantes.
- Caracterizar la información de financiamiento identificada por criterios, utilizando herramientas de análisis de contenido temático, para facilitar su evaluación y priorización.

- Evaluar la viabilidad y alineación de los fondos identificados con los objetivos estratégicos de la ANDI Santander, aplicando un sistema de semáforo con el propósito de priorizar las oportunidades más prometedoras.
- Elaborar un plan de mejora que integre las oportunidades de financiamiento priorizadas con el fin de optimizar el acceso de la ANDI seccional Santander a recursos internacionales y fortalecer sus capacidades de gestión de proyectos.

2. Perfil de la empresa

Creada en el año 1958, la ANDI Santander, es una de las seccionales más sólidas de la organización gremial a nivel nacional, con una trayectoria destacada en el fortalecimiento del sector empresarial del nororiente del país. Desde su creación, la seccional ha sido “un puente efectivo entre los empresarios y las autoridades, facilitando el diálogo público-privado y promoviendo iniciativas que estimulan el desarrollo regional” (ANDI Seccional Santander, s.f., p. 2).

Con sede en la ciudad de Bucaramanga, la seccional tiene cobertura para el departamento de Santander, siendo referente de gestión articulada con sectores productivos, educativos y gubernamentales. Su labor se alinea con los objetivos estratégicos de la ANDI nacional, que declara como uno de sus propósitos centrales:

“Representar los intereses legítimos de sus afiliados, promover la empresa, el desarrollo económico y el progreso social del país, en un marco de responsabilidad social, libre empresa y pensamiento sostenible” (ANDI, 2022, p. 8).

A través de su gestión, la ANDI Santander ha impulsado programas de desarrollo empresarial, sostenibilidad, transformación digital, infraestructura, capital humano y salud, promoviendo alianzas público-privadas, y contribuyendo activamente a la mejora del entorno competitivo de la región.

En concordancia con lo anterior, la seccional destaca por su rol en la articulación del sector privado con actores nacionales e internacionales. Como lo ha afirmado la asociación en su boletín institucional, “la ANDI continúa consolidándose como la organización gremial más representativa del sector empresarial colombiano, gracias a su experiencia, cobertura, conocimiento técnico y capacidad de interlocución con el Estado y otros grupos de interés” (ANDI, 2022, p. 5).

Con una trayectoria de más de seis décadas, reafirma su compromiso con la defensa del sistema de libre empresa, la democracia, y la promoción de una economía competitiva, ética y sostenible. Su trabajo constante la posiciona como un agente clave para la transformación empresarial de la región y un pilar fundamental en la consolidación de un país más equitativo e innovador.

2.1 Razón social de la empresa

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, conocida por su sigla **ANDI**, es una entidad sin ánimo de lucro con personería jurídica reconocida mediante la Resolución No. 168 del 4 de octubre de 1944, e inscrita ante la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia el 18 de marzo de 1997 bajo el número 21-001172-28. Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia, con sede ubicada en la Carrera 43 A #1-50, Torre 2, Piso 9.

Identificada con el NIT 890900762-5, su registro fue renovado por última vez el 20 de marzo de 2024, clasificándose contablemente dentro del Grupo NIIF II.

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, en su calidad de vocero de los intereses de la empresa privada, se enfoca en la defensa, fomento y difusión de los principios del sistema de libre empresa, sustentado en valores como la dignidad humana, la libertad, la democracia, la justicia social y el respeto a la propiedad privada. A través de sus labores, la organización busca contribuir al desarrollo económico y tecnológico del país, al progreso social, y a la consolidación de normas favorables para el sector empresarial mediante su dialogo con los poderes públicos y demás entidades estatales. La ANDI también mantiene relaciones institucionales con entidades nacionales e internacionales vinculadas a asuntos económicos y sociales, difunde los méritos de la democracia política y económica, y promueve un mercado libre y competitivo. Asimismo, fortalece la solidaridad gremial, defiende los intereses de sus afiliados y organiza servicios que les permitan consolidar su papel dentro del tejido productivo nacional (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2024).

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

2.3.1 Ubicación de la ANDI Seccional Santander

- Dirección: Km. 2 Anillo Vial Ecoparque Empresarial Natura, torre 1, oficina 319 – 320, Floridablanca, Santander.

En la figura 1 se evidencia la ubicación geográfica de la ANDI Seccional Santander.

Figura 1. Ubicación geográfica de Oficinas de la ANDI Santander

Tomado de Google Maps.

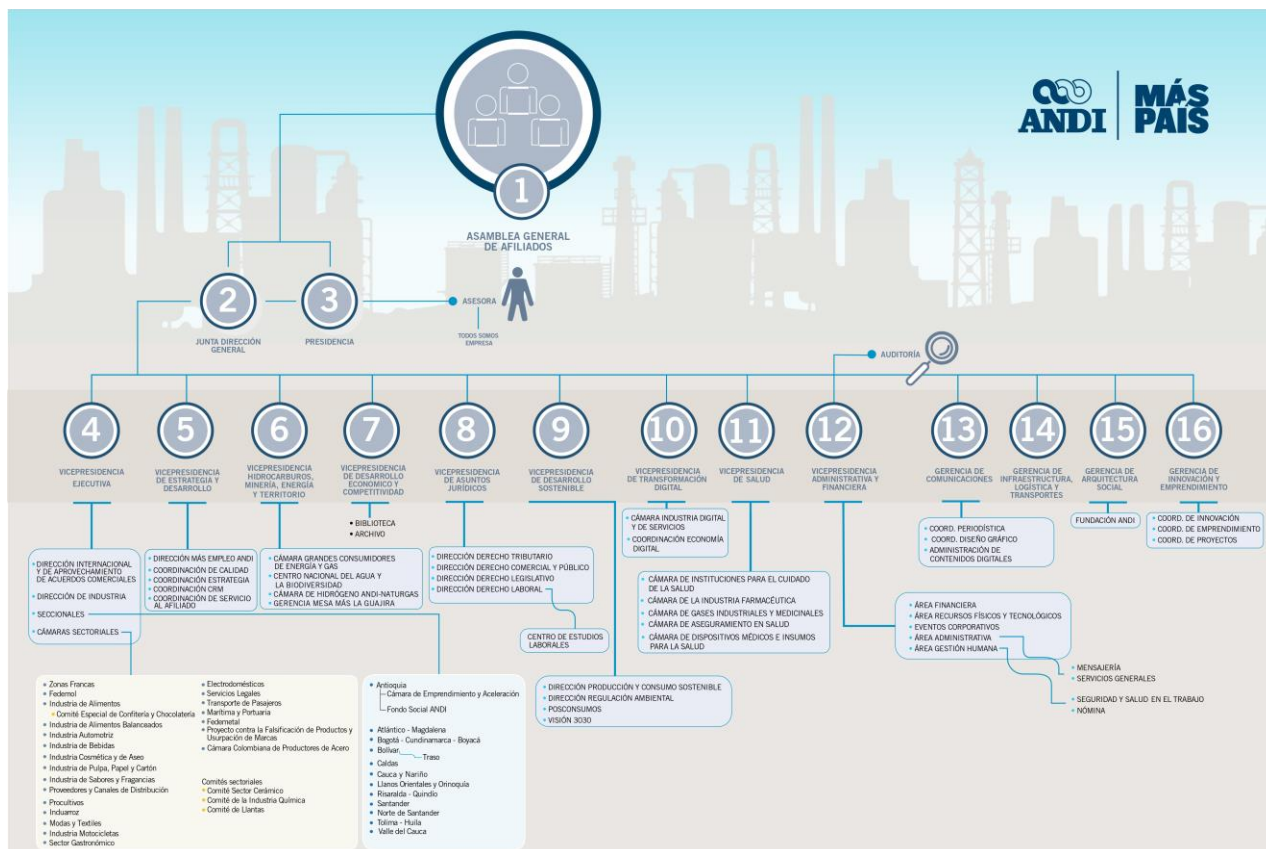
- Teléfono: (607) 6852933 Ext.2500.
- Correo electrónico: jramirez@andi.com.co
- Jefe inmediato en la empresa: Julieth Vanessa Ramírez Olarte.
- Cargo del jefe inmediato en la empresa: Asistente de Desarrollo Empresarial.

2.4 Estructura organizacional

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) cuenta con una estructura organizacional robusta, diseñada para responder de manera eficiente a los retos del entorno empresarial y las necesidades de sus afiliados en todo el país. Esta estructura está compuesta por una presidencia, varias vicepresidencias estratégicas, direcciones, gerencias, coordinaciones y

comités sectoriales, que trabajan de forma articulada para cumplir con la misión institucional. A continuación, en la figura 2, se presenta el organigrama institucional actualizado, que refleja la distribución jerárquica y funcional de las diferentes áreas de trabajo dentro de la organización.

Figura 2. Estructura Organizacional de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia



Tomado de (ANDI, 2022, p. 18).

La estructura organizacional de la ANDI se basa en una jerarquía funcional que permite una gestión eficiente y coordinada a nivel nacional. En la cúspide se encuentra la Asamblea General de Afiliados, órgano máximo de decisión, seguida por la Junta de Dirección General y la Presidencia, responsables de la orientación estratégica y operativa de la organización.

Desde la presidencia se articulan 7 vicepresidencias: Ejecutiva, Estrategia y Desarrollo, Mineroenergía, Desarrollo y Competitividad, Asuntos Jurídicos, Desarrollo Sostenible, y Transformación Digital, así como áreas especializadas como Salud, Administración y Finanzas, y diversas gerencias funcionales (como comunicaciones, infraestructura y logística, innovación y emprendimiento, entre otras).

A su vez, estas vicepresidencias agrupan direcciones técnicas, cámaras sectoriales, comités regionales y seccionales (como la ANDI Seccional Santander), las cuales permiten descentralizar y territorializar la gestión gremial. Este diseño organizacional favorece la toma de decisiones alineadas con las necesidades del sector empresarial colombiano y permite articular iniciativas en pro del desarrollo del país.

2.4.1 Misión de la empresa

“La misión de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) es propiciar el fortalecimiento y la competitividad de la empresa privada, así como la modernización del Estado, e incentivar la plena participación de Colombia en la comunidad internacional, tanto en sus instancias públicas como privadas, como motores del desarrollo económico y social del país. Todo ello está orientado hacia la búsqueda de un mejor ser y estar de los colombianos.” (Boletín Institucional ANDI, 2024)

2.4.2 Visión de la empresa

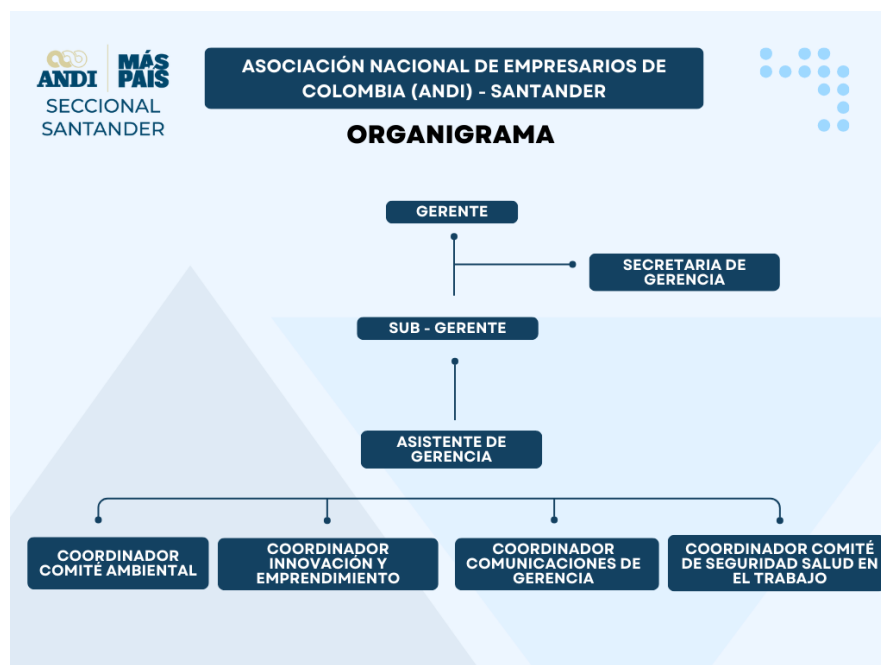
“En el año 2025 será una Asociación Empresarial líder, representativa, reconocida nacional e internacionalmente por su aporte al alcance de un alto grado de bienestar para los colombianos

y de una sociedad equitativa, solidaria y ética, a través del fortalecimiento de la democracia, la justicia y la promoción de la libre empresa y de la efectividad de las organizaciones, plenamente inmersas en un mundo globalizado.” (Boletín Institucional ANDI, 2024)

2.4.3 Organigrama de la empresa

En el caso de la ANDI Seccional Santander, su funcionamiento se integra a la red nacional, permitiéndole alinear sus acciones con los lineamientos generales de la organización y participar activamente en los programas gremiales, de sostenibilidad, innovación, competitividad y relaciones público-privadas.

Figura 3. Organigrama de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Seccional Santander)



Elaborado a partir del organigrama de la ANDI, Santander.

La estructura organizacional de la ANDI Seccional Santander se representa a través de un modelo jerárquico funcional que inicia con la Gerencia, como nivel directivo principal. Esta instancia se apoya directamente en una Secretaría de Gerencia, encargada de tareas administrativas y de apoyo ejecutivo. En un segundo nivel se encuentra la Subgerencia, la cual articula las acciones operativas de la seccional, contando con el soporte de un Asistente de Gerencia. Desde este nivel se coordina la labor de diferentes líderes de comités y áreas estratégicas.

En la base de la estructura se encuentran los coordinadores de comités y frentes operativos, quienes responden ante la subgerencia y se distribuyen por áreas clave como: Comité Ambiental, Innovación y Emprendimiento, Comunicaciones de Gerencia, y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Cada uno de estos roles tiene a su cargo la planeación, ejecución y seguimiento de actividades específicas, en línea con los objetivos institucionales.

2.5 Aspectos económicos

Para la ANDI Seccional Santander, el análisis del entorno macro y microeconómico representa un pilar fundamental en el diseño y ejecución de su planeación estratégica. Esta evaluación permite comprender las condiciones externas e internas que influyen en el entorno empresarial del departamento, facilitando la formulación de iniciativas que respondan a las dinámicas actuales del mercado y de la sociedad. La identificación de factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos permite a la organización anticiparse a posibles amenazas, aprovechar oportunidades y orientar sus esfuerzos hacia acciones que impulsen la competitividad, la innovación y el desarrollo sostenible del sector privado regional.

2.5.1 Entorno macroeconómico

Con el fin de comprender los principales factores que inciden en el entorno donde opera la ANDI Seccional Santander, se llevó a cabo un análisis detallado de las variables macroeconómicas que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de sus actividades. Este análisis permite identificar las condiciones externas que configuran el panorama empresarial regional y proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas. Para ello, se emplea la herramienta de análisis PEST, la cual permite desagregar el entorno en cuatro dimensiones clave: política, económica, sociocultural y tecnológica.

Figura 2. *Análisis PEST – Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) Seccional Santander*

FACTORES POLÍTICOS

- El departamento de Santander ha mantenido una gobernabilidad estable, facilitando un entorno favorable para la inversión y el desarrollo empresarial.
- Aumento de políticas públicas como el Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027 incluye estrategias específicas para apoyar la innovación y el emprendimiento, alineadas con iniciativas como el Global Plan Santander.
- La ANDI colabora activamente con entidades gubernamentales para influir en la creación de normativas que favorezcan la competitividad regional y sectorial.
- La implementación de tratados de libre comercio ha facilitado que productos santandereanos lleguen a 93 países en 2023, con un énfasis en Norteamérica y Suramérica, favoreciendo la apertura comercial y la promoción de exportaciones.

FACTORES ECONÓMICOS

- En el año 2024, Santander registró exportaciones por un valor de USD 637,3 millones FOB, lo que representó una reducción significativa frente a los datos del año 2023. Esta disminución refleja una contracción en el comportamiento del comercio exterior del departamento, influenciada por la caída en los precios internacionales del petróleo y por restricciones logísticas que limitan el acceso a los mercados internacionales.
- A pesar de la caída general en las exportaciones, las exportaciones de productos con valor agregado (NME) de Santander crecieron un 4,9% a julio de 2024, alcanzando USD 198,4 millones.
- En 2024, los productos santandereanos llegaron a 74 países, con exportaciones registradas por primera vez hacia naciones como Irak, Malasia y Tailandia.



SECCIONAL SANTANDER

FACTORES SOCIOCULTURALES

- En Santander, el 50,2% de las empresas registradas como persona natural son lideradas por mujeres, sumando un total de 38.152 negocios. Además, en los últimos dos años, más de 12.600 emprendimientos han sido creados por mujeres, evidenciando su creciente rol en la economía local.
- A nivel nacional, la cobertura en educación superior para jóvenes entre 17 y 21 años es del 55%, cifra que aún está por debajo del promedio del 70% de los países de la OCDE. En Bucaramanga, solo el 50% de los egresados de colegios públicos accede a programas de educación superior.
- Existe una tendencia creciente entre los consumidores colombianos que prefieren empresas con prácticas sostenibles y responsabilidad social corporativa.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- Santander se posiciona como el séptimo departamento más competitivo del país según el Índice Departamental de Competitividad 2024, que evalúa la adopción de las TIC.
- Existe una creciente demanda de profesionales en áreas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) en Colombia. Se espera generar más de 200 mil empleos relacionados con la relocalización de empresas, de los cuales el 75% corresponden a perfiles STEM.
- El Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027 de Santander se centra en afianzar la innovación como motor de progreso, promoviendo programas que fomentan la investigación, el emprendimiento y la transformación digital, así como la creación de alianzas público-privadas que generan un impacto sostenible en la competitividad regional.

Elaboración propia, análisis PESTEL aplicado a la ANDI Santander.

El análisis PESTEL desarrollado permitió identificar y clasificar las principales variables del entorno externo que influyen en el desarrollo de sus actividades, especialmente en lo que respecta a la gestión de cooperación internacional, sostenibilidad e innovación. Esta herramienta

facilitó una lectura estratégica del contexto regional y nacional, a partir de seis dimensiones clave: política, económica, sociocultural y tecnológica. En el componente político, se destaca la estabilidad institucional del departamento y la existencia de políticas públicas orientadas a fomentar la competitividad, la innovación y el emprendimiento, como el Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027. En lo económico, aunque Santander ha enfrentado una disminución en sus exportaciones totales, las exportaciones no minero energéticas (NME) han mostrado un crecimiento importante, lo que representa una oportunidad para el desarrollo de proyectos con valor agregado.

Desde el enfoque sociocultural, se evidencian avances significativos en equidad de género empresarial y un entorno favorable para la participación juvenil y el desarrollo educativo. Esto fortalece la base social sobre la cual se construyen iniciativas con impacto. Por otro lado, en el eje tecnológico, Santander muestra avances en la adopción de TIC y en el fortalecimiento de su ecosistema de ciencia, tecnología e innovación, lo que facilita la digitalización de procesos empresariales y la postulación a convocatorias internacionales.

En conjunto, este análisis PESTEL permitió comprender mejor el entorno en el que opera la ANDI Seccional Santander, generando insumos valiosos para orientar la propuesta de valor, la toma de decisiones y la priorización de acciones futuras relacionadas con la cooperación internacional.

2.5.2 Entorno Microeconómico

El contexto microeconómico de la ANDI Seccional Santander está determinado por los factores más cercanos que inciden directamente en su operación, especialmente aquellos

vinculados con su interacción con empresas afiliadas, aliados estratégicos, competidores gremiales y otros actores del entorno empresarial regional. Esta organización gremial cumple un papel clave en el fortalecimiento del tejido empresarial de Santander, brindando representación, formación, acompañamiento técnico y visibilidad a las empresas de distintos sectores.

La ANDI se enfrenta a múltiples desafíos derivados de la evolución de las necesidades de sus afiliados, la aparición de nuevas plataformas de articulación empresarial, la digitalización de procesos y la creciente exigencia en temas como sostenibilidad, innovación y comercio exterior. Para comprender mejor estas dinámicas se utiliza la matriz de las cinco fuerzas de Porter, la cual permite evidenciar el nivel de presión o influencia que ejercen diferentes agentes sobre el desempeño estratégico de la organización. En la tabla 1 se evidencia la aplicación de la Matriz de Porter a la seccional.

Tabla 1. *Matriz de Porter aplicada a la ANDI Santander*

Fuerza de Porter	Adaptación para la ANDI Santander	Nivel de Influencia (1-5)
Poder de Negociación de los Proveedores	Aunque no depende de materias primas, sí requiere aliados clave como consultores, tecnología, logística de eventos y comunicación para sus operaciones y proyectos.	3
Poder de Negociación de los Afiliados (Clientes)	Las empresas afiliadas son el centro de la acción gremial, por lo que sus necesidades y satisfacción determinan la efectividad de los programas, servicios y proyectos, como representación y formación.	5

Fuerza de Porter	Adaptación para la ANDI Santander	Nivel de Influencia (1-5)
Amenaza de Nuevos Entrantes	Aparición de nuevos gremios o plataformas digitales que ofrezcan servicios similares y que podrían captar el interés empresarial con propuestas innovadoras o más especializadas.	3
Amenaza de Productos Sustitutos	Otras formas de representación empresarial o redes sectoriales independientes. El acceso a redes empresariales digitales, plataformas internacionales o cámaras binacionales puede sustituir ciertos servicios de articulación o capacitación.	2
Rivalidad entre Competidores	Organismos como cámaras de comercio, fundaciones empresariales o gremios sectoriales también ofrecen representación y servicios similares, aumentando la necesidad de diferenciación. (Fenalco, cámaras de comercio, etc.)	4

Se evidencia que su mayor presión proviene de los afiliados (clientes), quienes tienen alta capacidad de influir en la orientación estratégica de la organización. Su satisfacción, participación y permanencia son determinantes para la sostenibilidad institucional. En segundo lugar, la rivalidad competitiva exige a la ANDI mantener su liderazgo regional mediante programas de valor, alianzas sólidas y propuestas diferenciadoras.

La amenaza de nuevos actores es moderada, pero creciente, especialmente por iniciativas emergentes centradas en más innovación y tecnología. Por su parte, el poder de los proveedores y los sustitutos representa una presión menor, aunque relevante, especialmente en el contexto de transformación digital.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

2.6.1 Portafolio de servicios

- *Asesorías especializadas:* brindan apoyo en áreas clave como asuntos tributarios, logística, medio ambiente, aspectos jurídicos, derecho laboral, gestión del talento humano, responsabilidad social empresarial, comercio exterior y desarrollo sostenible (ANDI, s.f.-a, párr. 2).
- *Representación gremial:* actúan como voceros de las empresas afiliadas ante entidades regionales, nacionales e internacionales, defendiendo los intereses del sector empresarial (ANDI, s.f.-a, párr. 2).
- *Comités sectoriales y transversales:* organizan comités en diversas áreas, tales como logística y transporte, seguridad y salud en el trabajo, y tributario, facilitando espacios de discusión y colaboración entre las empresas afiliadas (ANDI, s.f.-b, párr. 3).
- *Promoción de alianzas estratégicas:* impulsan iniciativas como la Alianza PAS (Pacto por la Protección del Agua en Santander), enfocada en la protección y recuperación del recurso hídrico en el departamento. Como señala la organización: La Alianza PAS tiene como objetivo principal fortalecer la gobernanza del agua a través del trabajo articulado entre actores públicos y privados (ANDI, 2023, párr. 2).

2.6.2 Actividades económicas reconocidas por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) relacionadas con los servicios ofrecidos por la ANDI Seccional Santander

- CIIU 8411: Actividades de la administración pública en general.
- CIIU 7020: Actividades de consultoría de gestión.
- CIIU 9411: Actividades de asociaciones empresariales y de empleadores (DANE, 2024).

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

La ANDI Seccional Santander desarrolla su actividad en un entorno empresarial dinámico, compuesto por empresas de diversos sectores económicos, en este contexto, es indispensable analizar los aspectos del mercado que atiende la organización, ya que estos determinan tanto el alcance de su gestión como la pertinencia de sus programas y servicios. A través de este análisis, se busca valorar si la seccional está preparada para enfrentar los cambios del entorno y adaptar su propuesta de valor de forma estratégica.

La Matriz de Ansoff es una herramienta que permite analizar las estrategias de crecimiento posibles para una organización en función de su mercado y servicios ofrecidos (en lugar de productos, ya que, la ANDI Santander se constituye como un gremio).

Tabla 2. Matriz de Ansoff aplicada a la ANDI Santander

Estrategia	Descripción	Aplicación en la ANDI Santander
Penetración de Mercado	Aumentar el alcance con los actuales servicios en el mercado actual.	Fortalecer la fidelización de afiliados actuales con más eventos, asesorías, ruedas de negocio y beneficios sectoriales.
Desarrollo de mercado	Llevar los servicios actuales a nuevos segmentos de mercado o territorios.	Ampliar la cobertura a municipios intermedios y atraer empresas no afiliadas de sectores emergentes (tecnología, economía naranja).

Estrategia	Descripción	Aplicación en la ANDI Santander
Desarrollo de servicios	Ofrecer nuevos servicios al mismo mercado.	Crear servicios especializados en sostenibilidad, transformación digital o gestión de cooperación internacional.
Diversificación	Nuevos servicios para nuevos mercados.	Implementar plataformas digitales exclusivas para afiliados, o crear programas de apoyo para emprendimientos con potencial de escalamiento.

El análisis de los aspectos del mercado que atiende la ANDI Seccional Santander demuestra que la organización se encuentra en un entorno altamente dinámico, donde las exigencias de sus afiliados y los cambios del entorno empresarial requieren una constante innovación en su oferta de valor. La aplicación de herramientas como la matriz de Ansoff permite identificar rutas estratégicas para fortalecer su posicionamiento gremial, garantizar su sostenibilidad institucional y consolidar su liderazgo en la región. A través de estrategias de desarrollo de mercado y servicios, la seccional puede expandir su impacto y responder eficazmente a los retos actuales y futuros del mercado empresarial santandereano.

3. Cargo y funciones desempeñadas

El trabajo realizado en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), consistió en apoyar la identificación, sistematización y análisis de oportunidades de financiamiento internacional, mediante la investigación de fondos de cooperación alineados con los objetivos estratégicos del sector empresarial de la región.

3.1 Cargo desempeñado

Practicante Universitario de Negocios Internacionales.

3.2 Funciones asignadas

Se presenta una tabla que resume las principales funciones desempeñadas durante el desarrollo de la práctica empresarial en la ANDI Seccional Santander. Estas actividades fueron desarrolladas en articulación con los objetivos estratégicos de la organización y se enfocaron en apoyar procesos administrativos, logísticos y de cooperación internacional, contribuyendo al fortalecimiento institucional y al cumplimiento del objeto social de la seccional.

Tabla 1. *Funciones del practicante de Negocios Internacionales*

Nombre de la Función	Horas por semana
Apoyo para el Cierre del Proyecto Alianza PAS 01	18
Contribución en los Comités Especializados 02	6
Elaboración y Revisión de Material Informativo para Afiliados 03	4
Participación en Eventos como Representación de la ANDI 04	4
Investigación de Fondos de Cooperación Internacional 05	3
Redacción de Actas Junta Directiva y Asamblea 06	3
Actualización y Depuración de la Base de Datos de los Afiliados 07	1
Redacción de Contenido para Redes Sociales 08	1
Total	40

La tabla anterior presenta la distribución de funciones y horas semanales asignadas durante el desarrollo de la práctica empresarial, con base en una jornada de 40 horas semanales, esta organización permite visualizar el nivel de participación en cada una de las actividades realizadas.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

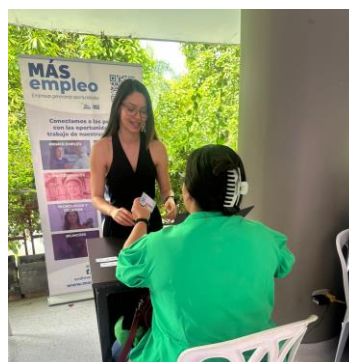
Se presentan los procesos desarrollados durante la práctica, los procedimientos asociados a cada uno, y las herramientas empleadas para su ejecución.

Tabla 2. *Procesos, procedimientos y herramientas*

Proceso	Procedimientos asociados	Herramientas utilizadas
Apoyo para el Cierre del Proyecto Alianza	- Planificación de actividades - Logística y seguimiento - Elaboración de boletín - Informe de resultados	- Computador portátil - Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) - Outlook - Transporte Institucional - Celular institucional - Acceso a internet
Contribución en los Comités Especializados	- Envío de invitaciones - Diseño de piezas - Confirmación y asistencia - Coordinación logística	- Canva - Computador portátil - Correo institucional - Teléfono institucional y WhatsApp Web - Listados en Excel
Elaboración y Revisión de Material Informativo para Afiliados	- Redacción de correos y mensajes - Segmentación de públicos - Programación de envíos	- Outlook - Plataforma de envío masivo - Computador portátil - Plantillas institucionales
Participación en Eventos como Representación de la ANDI	- Asistencia a eventos - Toma de notas - Redacción de informes resumen	- Libreta y bolígrafo - Computador portátil - Plantilla de informes - Correo electrónico institucional

Proceso	Procedimientos asociados	Herramientas utilizadas
Investigación de Fondos de Cooperación Internacional	- Búsqueda de fuentes - Revisión de convocatorias - Sistematización de datos	- Navegador web (Chrome/Firefox) - Google Drive - Excel
Redacción de Actas Junta Directiva y Asamblea	- Organización de insumos - Toma de actas - Redacción y validación	- Plataforma de la ANDI - Acceso a bases de datos - Microsoft Word - Computador - Agenda institucional
Actualización y Depuración de la Base de Datos de los Afiliados	- Verificación - Depuración de duplicados - Carga en plataforma	- Grabadora - Plataforma interna de afiliados - Excel - Computador - Acceso a internet
Redacción de Contenido para Redes Sociales	- Redacción de tweets - Revisión de tono institucional - Publicación y programación	- Plataforma X (Twitter) - Canva - Computador portátil - Manual de estilo institucional - Conexión a internet

Figura 3. Participación en la Feria Más Empleo en representación de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) Seccional Santander



Desarrollo de la Feria Más Empleo desarrollada en la Universidad Pontificia Bolivariana.

Figura 4. Participación en el Evento de Actualización Jurídica dirigido por Pilonieta Álvarez y Chapman Wilches para afiliados de la ANDI Santander.



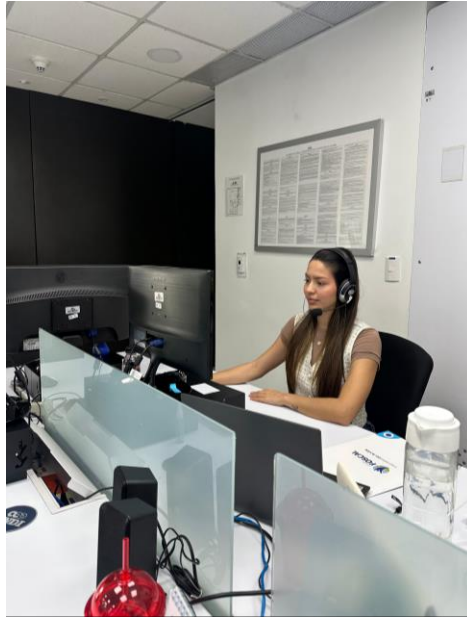
Evento de actualización jurídica para afiliados ANDI.

Figura 5. Participación en la LXIV Asamblea de Afiliados de la ANDI Seccional Santander 2025.



Desarrollo de la LXIV Asamblea de Afiliados de la ANDI.

Figura 6. *Desarrollo de actividades diarias en las instalaciones de la ANDI Santander.*



Cumplimiento de labores diarias en la oficina de la ANDI.

La correcta articulación entre procesos, procedimientos y herramientas permitió el cumplimiento eficaz de las funciones asignadas durante la práctica profesional. Esta organización facilitó la planeación, ejecución y seguimiento de todas las actividades claves, contribuyendo a la generación de valor para la entidad y al fortalecimiento de sus dinámicas de gestión interna.

4. Marco conceptual y normativo

Este apartado presenta el marco normativo y conceptual que orientó el ejercicio profesional, con el fin de comprender de manera integral el contexto en el que se desarrolló la práctica empresarial. En primer lugar, se exponen las disposiciones legales y reglamentarias que

sustentan tanto la naturaleza de la organización como el propósito de las prácticas empresariales en el ámbito académico. Posteriormente, se desarrolla el marco conceptual, el cual reúne las ideas clave, teorías y definiciones que permiten entender el enfoque del proyecto realizado, centrado en la identificación de fuentes de cooperación internacional para el fortalecimiento de iniciativas estratégicas del sector empresarial regional.

4.1 Marco conceptual

La ANDI Seccional Santander, es una organización gremial que representa los intereses del sector empresarial regional, articula alianzas estratégicas y promueve la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo económico del departamento. La seccional cumple un papel fundamental como intermediario entre el sector privado y diversos actores públicos, académicos e internacionales. En este contexto, el principal enfoque de la práctica fue fortalecer la gestión de financiamiento internacional mediante la búsqueda, organización y análisis de fondos de cooperación alineados con los intereses de la ANDI, con el propósito de identificar oportunidades que permitieran estructurar y ejecutar proyectos estratégicos que respondan a las necesidades del tejido empresarial santandereano.

Cooperación internacional: es una herramienta de política exterior y desarrollo que promueve alianzas entre países, organizaciones y sectores para alcanzar objetivos comunes. Facilita la transferencia de recursos, conocimientos y experiencias entre actores nacionales e internacionales (Gobierno de México, s.f.).

Financiamiento para el desarrollo: se refiere al conjunto de instrumentos y fuentes que movilizan recursos financieros hacia proyectos que contribuyen al crecimiento económico y al

bienestar social. Incluye cooperación técnica, fondos multilaterales, donaciones, préstamos y mecanismos de inversión responsables (CEPAL, 2005).

Gestión de proyectos: es el proceso mediante el cual se planifican, ejecutan, controlan y finalizan iniciativas con objetivos definidos. Su correcta aplicación garantiza eficiencia, impacto y sostenibilidad, especialmente en el contexto de proyectos financiados por cooperación internacional (APC Colombia, 2020).

Sostenibilidad: implica el desarrollo de actividades económicas, sociales y ambientales de manera equilibrada y responsable, garantizando los recursos para las generaciones futuras. Es uno de los ejes transversales de los fondos de cooperación actuales, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS (ONU, 2015).

Competitividad regional: hace referencia a la capacidad de una región para generar condiciones que promuevan el desarrollo económico, la atracción de inversión y el fortalecimiento del tejido empresarial. Una región competitiva combina infraestructura, talento humano, innovación y articulación institucional (Consejo Privado de Competitividad, 2023).

Innovación: es el proceso de generar y aplicar nuevas ideas, productos, servicios o modelos de negocio que agregan valor y responden a las necesidades del entorno. La innovación se ha convertido en un criterio clave en la formulación de proyectos con acceso a cooperación internacional (OCDE, 2023).

Alianzas estratégicas: son acuerdos de colaboración entre distintos actores (públicos, privados, académicos, internacionales) para la consecución de objetivos comunes. En el contexto de cooperación internacional, las alianzas potencian el impacto de los proyectos y garantizan la sostenibilidad de las intervenciones (APC Colombia, 2020).

Inteligencia de proyectos: hace referencia a la capacidad institucional para identificar oportunidades, analizar fuentes de financiamiento, formular propuestas viables y gestionar recursos eficientemente. Esta competencia combina habilidades de planificación estratégica, análisis del entorno y formulación técnica, y se convierte en un activo fundamental para organizaciones que buscan liderar procesos de desarrollo territorial. Según la APC Colombia (2020), una formulación efectiva de proyectos parte de la identificación estratégica de oportunidades, el análisis de actores y el diseño técnico alineado con los criterios de las fuentes de cooperación internacional.

4.2 Marco normativo

El desarrollo de la práctica empresarial se encuentra enmarcado dentro de un conjunto de disposiciones normativas de carácter institucional, nacional e internacional que regulan tanto el ejercicio académico de las prácticas como los lineamientos relacionados con la cooperación internacional, la gestión de proyectos y el funcionamiento de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Constitución Política de Colombia (1991): la Carta Magna reconoce en su artículo 67 el derecho a la educación y promueve la articulación entre la formación académica y la vida laboral. En ese sentido, establece la importancia de los programas de formación profesional como mecanismo para fortalecer las competencias de los ciudadanos e integrarlos al desarrollo económico y social del país.

Artículo 38 – Derecho a la libre asociación: este artículo establece que “se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan

en sociedad” (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 38). Esta disposición es fundamental para la existencia de organizaciones como la ANDI, ya que reconoce la facultad de los ciudadanos de agruparse libremente para fines económicos, sociales, culturales o gremiales, sin necesidad de autorización previa del Estado, siempre que actúen dentro del marco legal.

Artículo 39 – Asociación gremial y sindical: refuerza este derecho al establecer que “los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado” (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 39). Esta norma respalda la existencia legal de entidades como la ANDI al señalar que su reconocimiento jurídico se da por la simple inscripción del acta de constitución. Además, garantiza la autonomía de estas organizaciones, al prohibir su disolución o suspensión sin orden judicial, fortaleciendo su independencia gremial.

Ley 83 de 1931 – Artículo 2, autonomía para la asociación gremial: la Ley 83 de 1931, en su artículo 2, declara que “los profesionales, industriales, comerciantes y trabajadores, podrán formar libremente sindicatos o asociaciones gremiales sin autorización del Gobierno” (Ley 83, 1931, art. 2). Este artículo ratifica que las entidades gremiales como la ANDI pueden constituirse sin permisos especiales del Estado, brindando seguridad jurídica a los procesos de organización sectorial.

Ley 30 de 1992 – Ley de Educación Superior: esta ley regula la organización del servicio público de la educación superior en Colombia. En su artículo 120 promueve el vínculo entre instituciones de educación superior y el entorno productivo, habilitando las prácticas profesionales como modalidad para la obtención del título profesional, fortaleciendo la formación integral del estudiante.

Decreto Ley 2150 de 1995 – Simplificación de trámites para la personería jurídica: este decreto establece medidas para facilitar el registro de personas jurídicas sin ánimo de lucro. De acuerdo con esta norma, “las entidades sin ánimo de lucro obtendrán personería jurídica con la inscripción de sus actos constitutivos en la Cámara de Comercio” (Decreto Ley 2150, 1995, art. 1). Esta disposición permite que asociaciones como la ANDI formalicen su existencia mediante procedimientos simplificados y transparentes, bajo la vigilancia de las cámaras de comercio del país.

Resolución No. 168 del 4 de octubre de 1944 – Personería jurídica de la ANDI: este acto administrativo otorgado por la Gobernación de Antioquia reconoce la personería jurídica a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, habilitándola legalmente como entidad gremial sin ánimo de lucro para representar y promover los intereses del sector empresarial colombiano.

Ley 152 de 1994 – Ley Orgánica del Plan de Desarrollo: establece los mecanismos de planeación nacional y territorial. La práctica se alinea con las metas establecidas en el Plan Nacional y el Plan Departamental de Desarrollo, especialmente en lo relacionado con el impulso al desarrollo económico, la internacionalización y la cooperación.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible – ONU (2015): como referente internacional, la Agenda 2030 plantea los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), muchos de los cuales orientan las líneas estratégicas de cooperación internacional. La práctica se relacionó con ODS como el 8 (trabajo decente y crecimiento económico), el 9 (industria, innovación e infraestructura) y el 17 (alianzas para lograr los objetivos).

Decreto 603 de 2022 – Creación del Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia: este decreto añade el Título 8 al Libro 2 del Decreto 1067 de 2015, creando el Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia (SNCIC). Su objetivo es coordinar, articular y hacer seguimiento a la gestión de cooperación internacional, alineándola con los objetivos de política exterior y desarrollo nacional. Establece comités operativos y estratégicos para la articulación entre entidades nacionales, territoriales y el sector privado, favoreciendo la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos.

Ley 2031 de 2020 – Estrategia de cooperación internacional en contextos de desarrollo y paz: la Ley 2031 de 2020 reconoce la dualidad de Colombia como receptor y oferente de cooperación internacional (país de renta media alta) y resalta la necesidad de consolidar vínculos con socios tradicionales, además de diversificar temáticas de cooperación. Enfatiza la importancia de mantener acceso a recursos técnicos y financieros para la implementación de iniciativas de desarrollo sostenible y para apoyar la implementación del Acuerdo de Paz.

Resolución 967 de 2024 (Cancillería) – Coordinación y seguimiento de la cooperación internacional: esta resolución del Ministerio de Relaciones Exteriores establece directrices para gestionar la cooperación con fuentes multilaterales (ONU, OEA, CAN), definiendo roles específicos para coordinar, negociar, suscribir y dar seguimiento a instrumentación internacional. Regula la interlocución institucional, la coordinación con misiones diplomáticas y la gestión de proyectos con recursos de cooperación.

Ley 1691 de 2013 – Consolidación de la cooperación sur-sur y diversificación de financiamiento: la Ley 1691 de 2013 destaca la proactividad de Colombia en materia de cooperación internacional, especialmente la cooperación sur-sur y reembolsable. Se orienta hacia

una estrategia más estratégica y diversificada que complemente iniciativas de desarrollo nacional con alternativas innovadoras y adaptadas a su estatus económico.

5. Aportes

El presente capítulo recoge los principales aportes generados en el marco de la práctica empresarial desarrollada, se detalla en primer lugar, la propuesta de valor agregado a la empresa, en segundo lugar, se desarrollarán los aportes de la empresa al proceso formativo, describiendo las habilidades, conocimientos y competencias adquiridas como practicante en el ejercicio de este rol. Finalmente, se presentará un plan de mejora estructurado con base en el diagnóstico realizado y los objetivos propuestos en el informe, que busca dejar una hoja de ruta concreta para fortalecer los procesos internos de la organización.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

La siguiente tabla presenta la propuesta de valor agregado desarrollada durante la práctica empresarial en la ANDI, integrando los pasos, procedimientos y herramientas empleadas para identificar oportunidades de mejora, ejecutar actividades estratégicas y aportar valor institucional en distintos procesos de gestión interna y relacionamiento gremial.

Tabla 5. *Propuesta de valor agregado ANDI Seccional Santander*

Proceso	Situación identificada	Procedimientos aplicados	Valor agregado generado
Apoyo para el Cierre del Proyecto Alianza PAS	Necesidad de estructurar el cierre de actividades de la Alianza PAS con informes y logística del evento.	Planificación de actividades - Logística y seguimiento - Elaboración de boletín - Informe de resultados	Consolidación de resultados, fortalecimiento de alianzas interinstitucionales y visibilidad del proyecto.

Proceso	Situación identificada	Procedimientos aplicados	Valor agregado generado
Contribución en los Comités Especializados	Falta de dinamismo en la convocatoria y participación en espacios técnicos sectoriales.	- Envío de invitaciones - Diseño de piezas - Confirmación y asistencia - Coordinación logística	Mayor asistencia y fortalecimiento del relacionamiento con afiliados a través de eventos bien estructurados.
Elaboración y Revisión de Material Informativo para Afiliados	Necesidad de mejorar la comunicación institucional y la difusión de información clave.	- Redacción de correos y mensajes - Segmentación de públicos - Programación de envíos	Mejor flujo de información, mayor alcance de los mensajes y fortalecimiento del vínculo ANDI-afiliados.
Investigación de Fondos de Cooperación Internacional	Desconocimiento sobre oportunidades de financiamiento externo para proyectos estratégicos.	- Búsqueda de fuentes - Revisión de convocatorias - Sistematización de datos	Base de datos de oportunidades de cooperación útil para fortalecer la gestión de proyectos en la región.
Redacción de Actas Junta Directiva y Asamblea	Necesidad de registrar eficientemente compromisos institucionales y decisiones de alto nivel.	- Toma de actas - Redacción y validación	Actas completas y estructuradas que fortalecen la trazabilidad de decisiones estratégicas.
Actualización y Depuración de la Base de Datos de los Afiliados	Presencia de datos desactualizados que dificultan la gestión de información institucional.	- Verificación - Depuración de duplicados - Carga en plataforma	Optimización de la base de datos para una gestión más eficiente de la información de afiliados.
Redacción de Contenido para Redes Sociales	Necesidad de mantener una comunicación activa y con enfoque institucional en redes sociales.	- Redacción de tweets - Revisión de tono institucional - Publicación y programación	Fortalecimiento de la presencia digital de la seccional y posicionamiento institucional en medios sociales.

La implementación de estas acciones durante el desarrollo de la práctica permitió no solo apoyar procesos estratégicos de la ANDI, sino también aportar soluciones concretas a necesidades institucionales previamente identificadas, contribuyendo al fortalecimiento del relacionamiento gremial, la comunicación con los afiliados y la gestión de oportunidades para el desarrollo regional.

5.1.1 Identificación de la situación problémica

En el marco del desarrollo de la práctica se identificó como situación problémica principal la falta de información sistematizada, actualizada y de fácil acceso sobre fuentes de cooperación internacional aplicables a los proyectos estratégicos de la seccional. Esta carencia limitaba la capacidad de la organización para acceder a recursos externos que fortalecieran su proyección y ejecución de iniciativas con enfoque en sostenibilidad, innovación y desarrollo competitivo regional.

Pese al interés institucional por vincular sus acciones con aliados internacionales y explorar convocatorias de financiamiento alineadas con sus objetivos, no existía una base de datos consolidada ni un procedimiento claro que permitiera identificar, evaluar y seleccionar oportunidades vigentes. Esta situación afectaba la posibilidad de presentar propuestas bien fundamentadas, responder en tiempo a las convocatorias y generar alianzas estratégicas de carácter global. De esta forma, desde el rol de practicante y a través de estrategias de investigación, se aportó al cierre de esa brecha técnica y operativa, contribuyendo con una metodología estratégica que permitió a la ANDI fortalecer su capacidad de gestión frente a organismos internacionales de cooperación.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Con el objetivo de dar respuesta a la necesidad identificada en la ANDI Santander respecto a la falta de información consolidada sobre fuentes de cooperación internacional, se diseñó una ruta metodológica basada en la revisión documental, la búsqueda sistemática en plataformas especializadas y la clasificación estratégica de oportunidades de financiamiento.

El proceso inició con un diagnóstico preliminar, en el cual se identificaron las principales líneas temáticas trabajadas por la seccional: sostenibilidad, innovación, desarrollo empresarial, competitividad y fortalecimiento gremial. A partir de ello, se definieron palabras clave y criterios de búsqueda relacionados con dichos enfoques. Según la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC Colombia, 2020), la formulación de proyectos exitosos parte de una alineación entre los intereses institucionales y las prioridades de los donantes, lo cual guio el trabajo desde el inicio.

En segundo lugar, se realizó un barrido en bases de datos públicas y sitios web de organismos multilaterales, tales como la Unión Europea, Naciones Unidas, la OCDE y fundaciones privadas, aplicando filtros de fecha, elegibilidad geográfica y líneas de acción. La recopilación se organizó en una base de datos estructurada en Google Sheets, donde se incluyeron variables como nombre del fondo, entidad oferente, requisitos, fechas clave, monto ofrecido y observaciones. Este instrumento sirvió como insumo para el análisis y priorización de convocatorias viables.

Este ejercicio se sustenta en el enfoque de gestión del conocimiento, entendido como el proceso sistemático de identificar, organizar, transferir y utilizar información relevante para mejorar el desempeño institucional (Nonaka & Takeuchi, 1995). Al crear un sistema básico de consulta sobre cooperación internacional, se contribuyó a cerrar una brecha informativa y se brindó una herramienta útil para futuras gestiones ante actores globales. De esta manera, el aporte realizado no solo respondió a la situación problemática, sino que generó una solución concreta que fortalece la autonomía y proyección de la seccional en escenarios de cooperación multiactor.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Dado que la propuesta desarrollada durante la práctica aún no ha sido implementada por la ANDI Seccional Santander (su ejecución está prevista para el segundo semestre del año), el análisis del impacto se orienta hacia los logros esperados a partir de su aplicación.

Uno de los principales resultados esperados es el fortalecimiento de la capacidad institucional para identificar y postularse a fuentes de cooperación internacional, lo que permitirá acceder a recursos técnicos y financieros para la ejecución de proyectos. La matriz de oportunidades consolidada proporciona un insumo estructurado que facilita la toma de decisiones, reduce los tiempos de búsqueda y mejora la eficacia en la identificación de convocatorias viables. Asimismo, se espera que esta herramienta promueva una gestión más proactiva de alianzas internacionales, permitiendo a la seccional actuar con mayor anticipación frente a ciclos de financiación, y fortaleciendo su posicionamiento como un actor regional con visión global.

Otro logro esperado es la integración de esta propuesta metodológica como una buena práctica institucional, que pueda ser replicada en futuras vigencias o adaptada por otras seccionales de la ANDI interesadas en explorar mecanismos de financiación internacional. Se prevé que esta propuesta contribuya a diversificar las fuentes de recursos disponibles para la seccional, a aumentar su autonomía financiera en la gestión de proyectos y a consolidar su rol como articulador estratégico entre el sector empresarial y la cooperación internacional.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

La práctica empresarial realizada en la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) Seccional Santander representó una experiencia altamente enriquecedora para mi formación profesional, al permitir la articulación efectiva entre los conocimientos teóricos adquiridos durante

la carrera y los retos del entorno empresarial real. A lo largo de esta experiencia, tuve aportes significativos por parte del equipo institucional, tanto en lo técnico como en lo humano, que fortalecieron mi perfil como futura profesional en negocios internacionales.

Desde el plano del conocimiento, consolidé aprendizajes relacionados con la gestión de proyectos, la estructuración de informes técnicos, la sistematización de información estratégica y la investigación aplicada a oportunidades de cooperación internacional. Asimismo, profundicé en el manejo de herramientas digitales y plataformas institucionales, mejorando mis capacidades en el uso de Excel, Outlook, Canva y gestores de bases de datos.

En cuanto a habilidades, desarrollé competencias clave como la comunicación escrita y oral en entornos formales, el pensamiento analítico, la atención al detalle y la planificación estratégica. La participación en comités gremiales, el relacionamiento con afiliados y la elaboración de productos de comunicación institucional me permitieron fortalecer la capacidad de adaptación a distintos públicos, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones en escenarios reales.

Finalmente, en el ámbito de las destrezas profesionales, aprendí a gestionar tiempos de forma eficiente, priorizar tareas según su impacto, y asumir responsabilidades con autonomía y criterio ético. Estas competencias son fundamentales para una inserción laboral exitosa y contribuirán a mi desempeño en organizaciones que valoren la proactividad, la capacidad de análisis y la orientación a resultados.

En general, la experiencia en la ANDI me permitió visualizar el ejercicio profesional desde una perspectiva integral, ampliando mis horizontes y reafirmando mi vocación de aportar al fortalecimiento del tejido empresarial colombiano desde una visión global y estratégica.

5.3 Plan de mejora

El presente plan de mejora surge como resultado del proceso de práctica empresarial con el objetivo de identificar y proponer acciones que fortalezcan los procesos internos de la organización. Este plan busca ofrecer un conjunto de soluciones concretas, viables y alineadas con los objetivos estratégicos de la seccional, que permitan optimizar su capacidad de articulación, gestión de proyectos, acceso a recursos internacionales y fortalecimiento institucional en el corto y mediano plazo.

Tabla 6. *Propuesta de plan de mejora dirigido a la ANDI Seccional Santander*

Aspecto por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer / Verificar	Recursos	Cronograma
Falta de sistematización de fuentes de cooperación internacional	Contar con una base de datos actualizada de convocatorias vigentes de proyectos de cooperación, alineadas a los proyectos de la seccional	Estructurar una base de datos de convocatorias a partir de fuentes confiables y socializarla con el equipo técnico	Número de convocatorias identificadas a partir del uso de la base de datos	Actualizar y verificar la base de datos semestralmente	Excel, navegador web, Google Drive, internet, guía metodológica	Mayo – Noviembre 2025
Dificultad para identificar y clasificar las convocatorias internacionales de acuerdo con los requisitos de cada una	Establecer un sistema de evaluación de requisitos para las convocatorias de acuerdo con los objetivos estratégicos de la seccional mediante un sistema de semaforización	Definir los criterios de clasificación, establecer los colores del semáforo y sus significados, mapear los criterios de colores	Número de convocatorias priorizadas con requisitos cumplidos sobre el número total de convocatorias	Actualizar la información de las convocatorias, brindar la capacitación al personal sobre el sistema de clasificación tipo semáforo	Google Sheets, semáforo condicional, lineamientos estratégicos institucionales	Mayo – Noviembre 2025
Desactualización de la base de datos de Salesforce para afiliados	Actualizar la base de datos Salesforce para mejorar la comunicación con los afiliados	Crear un reporte de actualización de datos de afiliados actuales	Número de afiliados actualizados por semestre sobre total de afiliados	Crear una plantilla con las variables para el registro de la actualización de la base de datos	Salesforce, Excel	Marzo – Agosto 2025

5.3.1 Identificación de oportunidades de mejora institucional

La identificación de oportunidades de mejora institucional se realizó a partir del análisis detallado de los procesos actuales y las observaciones recopiladas durante el desarrollo de las prácticas. Este diagnóstico permitió reconocer áreas que requieren atención prioritaria para optimizar el funcionamiento de la seccional.

- *Falta de sistematización de fuentes de cooperación internacional:* Actualmente, la información sobre organismos y oportunidades de cooperación internacional se encuentra dispersa, sin un repositorio único y organizado. Esto dificulta su consulta y uso eficiente por parte del equipo, generando pérdida de tiempo y posibles omisiones de oportunidades relevantes.

5.3.1.2 Meta del plan de mejora

Situación actual: Falta de sistematización de fuentes de cooperación internacional

Meta: Establecer una base de datos estructurada que recopile al menos 15 convocatorias de cooperación internacional actualizadas, alineadas con los proyectos estratégicos y áreas prioritarias de la seccional, con el fin de contar con información centralizada que facilite la identificación de oportunidades de financiamiento y cooperación.

Explicación: Disponer de una base de datos consolidada y actualizada permitirá centralizar toda la información relevante sobre oportunidades de cooperación internacional. Esto resolverá la falta de sistematización, ya que el equipo podrá consultar de manera rápida y ordenada qué convocatorias existen, cuáles están vigentes y cómo se relacionan

con los proyectos estratégicos de la seccional. Así se optimizará el tiempo de búsqueda, se reducirán omisiones y se facilitará la planificación proactiva de postulaciones.

5.3.1.3 Líneas de acción para el plan de mejora

Líneas de acción para alcanzar la meta 1: Contar con una base de datos actualizada de convocatorias vigentes, alineadas a los proyectos de la seccional

- Se identificaron las principales fuentes oficiales y confiables de cooperación internacional (a través de páginas web de organismos multilaterales, embajadas, agencias internacionales, entre otros).
- Se recopiló información detallada de las convocatorias vigentes (nombre, fechas de apertura y cierre, montos, requisitos, contactos).
- Se creó un formato digital estructurado en Google Sheets que incluye todas las características relevantes anteriormente mencionadas.
- Se organizó la información en la base de Google Sheets asegurando que los datos sean completos y coherentes.
- Se realizó una sesión de socialización con el equipo técnico para explicar la estructura, el contenido y cómo consultar o actualizar la base.
- Diseño de un plan para mantener la base de datos actualizada a largo plazo (asignar responsables y fechas para revisión y actualización)
- Se establecen alianzas con otras instituciones que permita la aplicación a fondos de cooperación de manera conjunta.
- Establecimiento de un sistema de recordatorio para fechas clave de las convocatorias con alta viabilidad.

- Aplicación a dos convocatorias de cooperación internacional vigentes que se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos de la ANDI Seccional Santander.

A continuación, como parte del desarrollo de las líneas de acción anteriormente mencionadas, se presenta en la figura 9 la imagen del aplicativo realizado (base de datos de convocatorias) como parte del plan de mejora.

Figura 9. Base de datos de convocatorias de cooperación internacional vigentes

Nombre del Fondo	Descripción	Organismo Financiador	Sectores Beneficiados	Monto Disponible	Requisitos de Postulación	Fecha de Cierre de la Convocatoria
IMPACT INVESTMENT FUND	de la biodiversidad. La oportunidad tiene como objetivo promover inversiones que generen un impacto social o ambiental positivo, además de rendimientos financieros. En este sentido, la entidad entregará apoyo a iniciativas en sectores como salud, educación, vivienda y sostenibilidad ambiental, promoviendo modelos empresariales responsables y sostenibles	IIF	Fundación (ONG), Sociedad cooperativa/colectiva, Empresa social, Empresa o entidad privada, Asociación (ONG)	Monto no definido	Impact Investment Fund	Vigente
CONVOCATORIA P4G - PIONEERING GREEN PARTNERSHIP INVESTING IN IMPACT	P4G busca asociaciones que desarrollen soluciones climáticas en los sectores de alimentos, energía y agua, integrando una empresa en etapa inicial y una organización sin fines de lucro en Colombia, enfocándose en agricultura climáticamente inteligente, reducción de desperdicio de alimentos, resiliencia hídrica, movilidad de cero emisiones y energía renovable. Para apoyar estos proyectos, P4G ofrece subvenciones y asistencia técnica que permitan a las empresas emergentes estar listas para la inversión.	P4G	Asociaciones en los países seleccionados (Colombia, Etiopía, Indonesia, Kenia, Sudáfrica y Vietnam)	Monto no definido	https://p4gpartnerships.org/sites/default/files/2025-02/P4G%20Partnership%20Guidelines%202023-2025_%20February%202025.pdf	Cierra el 07 de Marzo - Convocatoria abre 2 veces al año
BANCO DESARROLLO HOLANDES - FMO	En el marco del Programa de Desarrollo de Capacidades, contribuimos al costo de la contratación de consultores, capacitadores y expertos externos para facilitar la transferencia de conocimientos y la provisión de experiencia técnica que usted indique que necesita. Se trata de una cofinanciación basada en subvenciones de hasta el 50% de los costos del proyecto, y nuestro cliente financia el resto.	FMO	Igualdad de género Gobernanza y gestión de riesgos Verde Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales	Se trata de una cofinanciación basada en subvenciones de hasta el 50% de los costos del proyecto, y nuestro cliente financia el resto.	https://www.fmo.nl/partner-with-us/capacity-development	

Elaboración propia

5.3.1.4 Indicadores de medición y verificación del Plan de Mejora

Meta 1: Contar con una base de datos actualizada de mínimo (15) convocatorias vigentes, alineadas a los proyectos de la seccional

- *Indicador:* Número de convocatorias identificadas / # de convocatorias meta (15) en el semestre

- *Explicación:* Este indicador permite medir la capacidad de la base de datos para centralizar información útil y facilitar la identificación de convocatorias vigentes que sean pertinentes para los proyectos de la seccional.
- *Cómo se mide:* Se contabiliza el número total de convocatorias nuevas registradas y consultadas a través de la base de datos durante un período definido (por ejemplo, un semestre).
- *Cuando se aplica la medición:* Se realizará la medición al cierre de cada semestre (junio y diciembre), revisando los registros de uso de la base y los informes de seguimiento.
- *Qué busca evidenciar:* Verificar que la base de datos sea una herramienta efectiva y actualizada, y que esté cumpliendo su función de apoyar la identificación sistemática de oportunidades de cooperación internacional.

5.3.1.5 Actividades por hacer y verificar dentro del plan de mejora

Meta 1: Actualizar y verificar la base de datos semestralmente

- Definir la frecuencia de actualización (será actualizada cada semestre).
- Asignar un responsable encargado de hacer la revisión periódica.
- Elaborar un cronograma con fechas específicas para cada actualización.
- Documentar los cambios y actualizaciones realizadas en un registro de control.
- Informar al equipo sobre las nuevas convocatorias incluidas o las que se han cerrado.

5.3.1.6 Recursos estratégicos para la ejecución del plan de mejora

5.3.1.6.1 Recursos Tecnológicos

- Excel: Herramienta fundamental para estructurar y mantener la base de datos de convocatorias.
- Google Sheets: Plataforma colaborativa que permite diseñar la matriz de evaluación tipo semáforo, compartirla con el equipo y facilitar su actualización en tiempo real.
- Internet y navegador web: Recursos básicos para acceder a fuentes confiables de información sobre convocatorias internacionales.

5.3.1.6.2 *Recursos Humanos*

- Equipo técnico de proyectos y cooperación internacional: Encargado de identificar convocatorias y sistematizar información.
- Dirección seccional: Instancia responsable de validar las herramientas creadas, los avances del plan y la alineación con los lineamientos estratégicos.

5.3.1.6.3 *Recursos Documentales*

- Guía metodológica para la identificación y sistematización de convocatorias: Documento que oriente los criterios y procedimientos para clasificar y registrar oportunidades de cooperación.
- Lineamientos estratégicos institucionales: Referencia para evaluar la pertinencia de cada convocatoria en relación con los objetivos de la seccional.

5.3.1.6.4 **Cronograma de actividades**

Como se observa en la Figura 10, el plan de mejora incluye un cronograma detallado para implementar las distintas líneas de acción propuestas.

Figura 10. Cronograma para el desarrollo de las acciones propuestas

Acción específica	Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Noviembre	
	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4
Se identificaron las principales fuentes de cooperación internacional de fuentes oficiales y confiables												
Se recopiló información detallada de cada convocatoria (plazo, presupuesto, requisitos)												
Se estructuró una base de datos en google sheets para la consulta de todo el equipo												
Diseñar un plan paramantener la base de datos actualizada a largo plazo												
Establecer alianzas con otras instituciones para optar por fondos conjuntos												
Integrar un sistema de recordatorio para fechas clave (cierre de convocatorias/ reuniones)												
Aplicar a dos convocatorias de cooperación internacional vigentes												

5.3.2 Identificación de oportunidades de mejora institucional

- *Dificultad para identificar y clasificar las convocatorias internacionales de acuerdo con los requisitos de cada una:* La organización carece de un método claro para analizar y agrupar las convocatorias según criterios específicos (elegibilidad, plazos, financiamiento, enfoque temático). Esto genera incertidumbre sobre cuáles oportunidades son realmente viables y adecuadas para la institución.

5.3.2.2 Metas del plan de mejora

Situación actual: Dificultad para identificar y clasificar las convocatorias internacionales de acuerdo con los requisitos de cada una

Meta: Establecer un sistema de análisis y evaluación de los requisitos de las convocatorias internacionales, mediante un esquema de semaforización (verde, amarillo y rojo), que permita clasificar de manera clara y objetiva su pertinencia y viabilidad, considerando los objetivos institucionales y estratégicos de la seccional.

Explicación: Diseñar y aplicar un sistema de semaforización permitirá clasificar y priorizar las convocatorias de manera visual y sencilla, según su grado de alineación con los objetivos estratégicos, requisitos técnicos y capacidades institucionales. Este mecanismo facilitará identificar con claridad cuáles oportunidades son viables (verde), requieren ajustes (amarillo) o no aplican (rojo). Así se resolverá la dificultad para analizar y clasificar convocatorias, optimizando la toma de decisiones y aumentando las probabilidades de éxito en las postulaciones.

5.3.2.3 Líneas de acción para el plan de mejora

Líneas de acción para alcanzar la meta 2: Establecer un sistema de evaluación de requisitos para las convocatorias de acuerdo con los objetivos estratégicos de la seccional mediante un sistema de semaforización

- Se definieron los criterios clave de evaluación (alineación estratégica, requisitos técnicos, plazo, presupuesto).
- Se asignó a cada convocatoria un color del semáforo (verde, amarillo, rojo) con su significado: Verde indica alta viabilidad, es decir, que la convocatoria cumple plenamente con los criterios definidos y es prioritaria para postulación. Amarillo, indica viabilidad

media, es decir, que la convocatoria cumple parcialmente los criterios, requiere fortalecimiento de capacidades o revisión detallada antes de decidir la postulación. Rojo indica baja viabilidad, es decir, que la convocatoria no se alinea con los objetivos estratégicos, por lo que no se recomienda postularse.

- Se diseña un plan de actualización de la base de datos a largo plazo (asignar responsables y fechas de actualización)
- Se aplica a dos convocatorias de cooperación internacional vigentes que se encuentren en color verde, indicando alta viabilidad y correspondencia con los objetivos estratégicos actuales de la ANDI Seccional Santander.

A continuación, en la Figura 11 se presenta el sistema de evaluación de viabilidad (con modelo de semaforización) integrado a la base de datos. Esta herramienta, desarrollada durante las prácticas profesionales, está reservada para uso exclusivo de la Gerencia de ANDI Santander, ya que su implementación operativa depende de la entidad y se rige por los parámetros institucionales establecidos.

Figura 11. Inclusión del sistema de semaforización a la base de datos de convocatorias

Nombre del Fondo	Descripción	Organismo Financiador	Sectores Beneficiados	Monto Disponible	Requisitos de Postulación	Fecha de Cierre de la Convocatoria	Evaluación de Viabilidad
AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AECID)	La AECID ha publicado su calendario de subvenciones para 2025, financiando proyectos en cooperación al desarrollo, acción humanitaria, innovación y sostenibilidad, con un presupuesto de hasta 53M €. Las líneas estratégicas incluyen igualdad de género, sostenibilidad ambiental, salud, seguridad alimentaria, crecimiento económico y fortalecimiento democrático.	AECID	- Cooperación al desarrollo - Acción humanitaria - Innovación y sostenibilidad	1.000.000 €, ampliable hasta 53.000.000 €	https://www.aecid.es/	15/04/2025	
FONDO CANADÁ PARA INICIATIVAS LOCALES - COLOMBIA	El FCIL es un programa diseñado para apoyar proyectos de alto impacto en países en desarrollo, que se alineen con las áreas temáticas prioritarias de compromiso de Global Affairs Canadá (cambio climático y equidad). Los proyectos son seleccionados y aprobados por la embajada canadiense correspondiente. El FCIL también sirve para apoyar las relaciones bilaterales positivas entre Canadá y los países receptores.	FCIL	- Organizaciones locales no gubernamentales, comunitarias y sin ánimo de lucro.	La contribución media del FCIL es de 25.000 a 50.000 dólares canadienses.	https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/cfil-fcil/colombia-colombie.aspx?lang=spa	19/03/2025	
THE MITIGATION ACTION FACILITY	La Mitigation Action Facility es una plataforma de referencia para proporcionar apoyo técnico y financiación climática a proyectos ambiciosos de mitigación con el objetivo de descarbonizar sectores clave de la economía y la sociedad.	MAF	- Bancos y fondos de desarrollo - Organismos y servicios públicos - Fundaciones - ONG nacionales - Entidades comerciales	Hasta 25 millones de euros	https://mitigation-action.org/calls-for-projects/call-for-projects-2025/	19/02/2025	
THE CATALYST FUND	El objetivo principal de esta convocatoria es apoyar, con pequeñas subvenciones, aquellas ideas y proyectos en etapa inicial que abordan desafíos globales urgentes. (ambientales y	FUNDACION RODDENBERRY	- Asociaciones públicas y privadas. - Cualquier persona y/o empresa de cualquier país siempre que presente una idea sobre innovación	Desde 2500 USD hasta 15000 USD.	https://roddenberryfoundation.org/our-work/catalyst-fund/	no hay fecha límite de aplicación pues es permanente	

Elaboración propia.

5.3.2.4 Indicadores de medición y verificación del Plan de Mejora

Meta 2: Establecer un sistema de evaluación de requisitos para las convocatorias de acuerdo con los objetivos estratégicos de la seccional mediante un sistema de semaforización.

- *Indicador:* Número de convocatorias priorizadas con requisitos cumplidos sobre el número total de convocatorias identificadas (15) semestralmente
- *Explicación:* Este indicador mide la eficacia del sistema de semaforización para identificar y priorizar convocatorias que sean realmente viables según los criterios estratégicos y operativos definidos por la seccional.
- *Como se mide:* Se calcula dividiendo el número de convocatorias que resultan clasificadas en nivel “verde” (cumplimiento alto de requisitos) entre el total de convocatorias evaluadas durante el periodo, expresado en porcentaje.
- *Cuando se aplica la medición:* Se realizará cada semestre o cada vez que se complete un ciclo de evaluación de convocatorias, según el calendario de trabajo.
- *Que busca evidenciar:* Que el sistema de clasificación permite tomar decisiones objetivas y seleccionar las convocatorias con mayores probabilidades de éxito, optimizando recursos y esfuerzos institucionales.

5.3.2.5 Actividades por hacer y verificar dentro del plan de mejora

Meta 2: Actualizar la información de las convocatorias, brindar la capacitación al personal sobre el sistema de clasificación tipo semáforo

- Seleccionar al menos dos convocatorias reales para realizar pruebas piloto.
- Aplicar la matriz a estas convocatorias para verificar su claridad y funcionalidad.
- Recoger observaciones y sugerencias del equipo técnico.
- Ajustar la herramienta según los comentarios recibidos.
- Aprobar la versión final y socializarla con todos los usuarios.

5.3.2.6 Recursos estratégicos para la ejecución del plan de mejora

5.3.1.6.1 Recursos Tecnológicos

- Excel: Herramienta fundamental para estructurar y mantener la base de datos de convocatorias.
- Google Sheets: Plataforma colaborativa que permite diseñar la matriz de evaluación tipo semáforo, compartirla con el equipo y facilitar su actualización en tiempo real.
- Internet y navegador web: Recursos básicos para acceder a fuentes confiables de información sobre convocatorias internacionales.

5.3.1.6.2 Recursos Humanos

- Equipo técnico de proyectos y cooperación internacional: Encargado de identificar convocatorias, sistematizar información y diseñar la herramienta de evaluación.
- Dirección seccional: Instancia responsable de validar las herramientas creadas, los avances del plan y la alineación con los lineamientos estratégicos.

5.3.1.6.3 Recursos Documentales

- Lineamientos estratégicos institucionales: Referencia para evaluar la pertinencia de cada convocatoria en relación con los objetivos de la seccional.
- Instructivo del sistema de semaforización: Documento que explique el significado de cada color, los criterios de evaluación y la forma de aplicar la matriz.

5.3.1.6.4 Cronograma de actividades

Como se observa en la Figura 12, el plan de mejora incluye un cronograma detallado para implementar las distintas líneas de acción propuestas anteriormente.

Figura 12. Cronograma para el desarrollo de las acciones propuestas

Acción específica	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4
Se identificaron las principales fuentes de cooperación internacional de fuentes oficiales y confiables										
Se recopiló información detallada de cada convocatoria (plazo, presupuesto, requisitos)										
Se estructuró una base de datos en google sheets para la consulta de todo el equipo										
Se definieron los criterios clave de evaluación (alineación estratégica, requisitos técnicos, plazo, presupuesto).										
Se asignó a cada convocatoria un color del semáforo (verde, amarillo, rojo) con su significado.										
Diseñar un plan para mantener la base de datos actualizada a largo plazo										

5.3.2 Identificación de oportunidades de mejora institucional

- Desactualización de la base de datos de Salesforce para afiliados: La información de contacto y los datos actualizados de los afiliados en la plataforma Salesforce presentan

inconsistencias y desactualización. Esta situación ocasiona errores en la difusión de información y dificultades para mejorar la comunicación oportuna.

5.3.2.2 Metas del plan de mejora

1. Desactualización de la base de datos de Salesforce para afiliados

Meta: Actualizar la información de los afiliados contenida en Salesforce incluyendo datos de contacto, para mejorar la calidad de la comunicación institucional y permitir la difusión de información de manera más efectiva

Explicación: Mantener la información de los afiliados al día dentro de Salesforce permitirá contar con datos confiables para mejorar la comunicación con los afiliados. De este modo, se fortalecerán los vínculos institucionales y se brindará una atención más eficaz y oportuna.

5.3.2.3 Líneas de acción para el plan de mejora

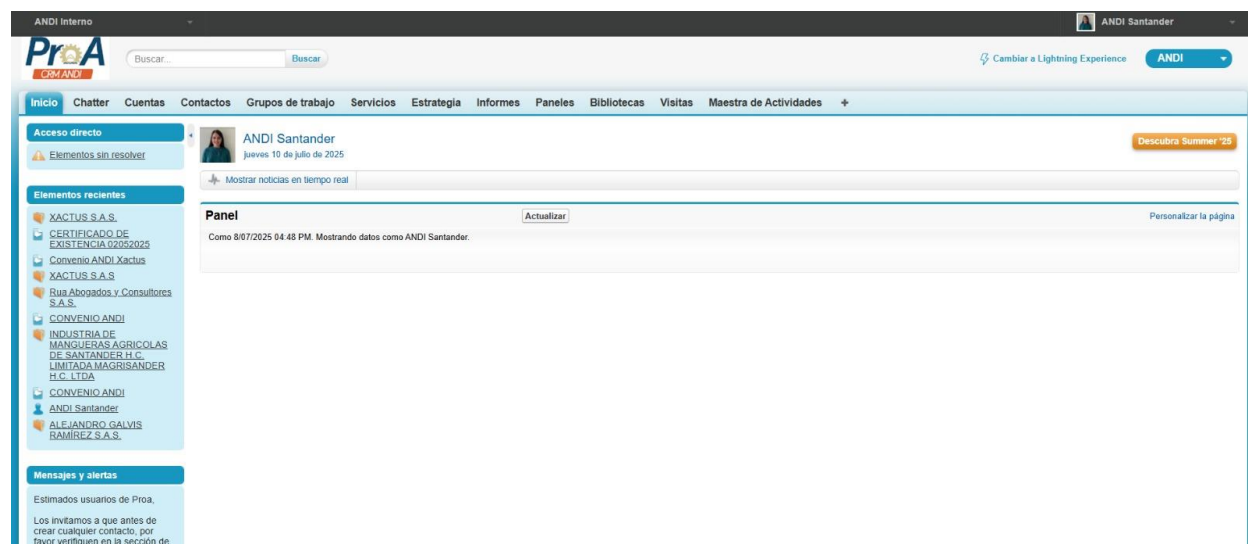
Líneas de acción para alcanzar la meta 3: Actualizar la base de datos Salesforce para mejorar la comunicación con los afiliados

- Se exportó la información actual de afiliados almacenada en Salesforce.
- Se identificaron campos incompletos, inconsistentes o desactualizados (contactos de los principales gerentes por cada área de la empresa, dirección de correos electrónicos y teléfonos celulares).
- Se generó un informe que resumía todas las incidencias detectadas.
- Se detectó la información faltante para su actualización.

- Se implementan reglas de validación automatizadas en Salesforce para prevenir inconsistencias al ingresar datos.
- Realización de campañas periódicas de actualización (ej: cada 6 meses) donde se solicite a los afiliados confirmar/modificar sus datos vía formularios autogestionados.

A continuación, en la figura 13 se muestra la interfaz de la base de datos Salesforce (PROA), plataforma designada para el almacenamiento y gestión de la información empresarial y de contacto de los afiliados a la ANDI. Es importante señalar que, por políticas de confidencialidad institucional, el acceso a este sistema está restringido exclusivamente al personal autorizado de la organización, no estando disponible para consulta pública.

Figura 13. Base de datos Salesforce, plataforma de almacenamiento para los datos de afiliados



5.3.2.4 Indicadores de medición y verificación del Plan de Mejora

Meta 3: Actualizar la base de datos Salesforce para mejorar la comunicación con los afiliados

- *Indicador:* Número de afiliados actualizados por semestre sobre el total de afiliados
- *Explicación:* Este indicador permite conocer el avance real en el proceso de actualización de la información de los afiliados, asegurando que la base de datos Salesforce refleje datos completos y vigentes.
- *Como se mide:* Se calcula dividiendo el número de registros actualizados en el semestre entre el número total de afiliados activos en el sistema, expresado como porcentaje de cobertura.
- *Cuando se aplica la medición:* La medición se aplicará al final de cada semestre (junio y diciembre) para hacer seguimiento periódico y verificar el progreso del proceso de actualización.
- *Que busca evidenciar:* Que se está avanzando en la depuración y actualización de la información institucional, fortaleciendo la calidad de la comunicación y la capacidad de seguimiento.

5.3.2.5 Actividades por hacer y verificar dentro del plan de mejora

Meta 3: Crear una plantilla en Excel con las variables para el registro de la actualización de la base de datos

- Preparar un formulario o plantilla estandarizada para recabar datos actualizados.
- Contactar a cada afiliado por teléfono, correo electrónico o formulario digital.
- Confirmar o corregir la información con cada empresa.
- Registrar en Salesforce los datos verificados y actualizados.

- Realizar un segundo control de calidad sobre la información cargada.
- Informar al equipo que la base de datos está actualizada y lista para ser utilizada.

5.3.2.6 Recursos estratégicos para la ejecución del plan de mejora

5.3.1.6.1 Recursos Tecnológicos

- Excel: Herramienta fundamental para organizar reportes de actualización de información de afiliados.
- Salesforce: Sistema de gestión de comunicaciones con afiliados, indispensable para almacenar, depurar y actualizar la información institucional.
- Internet y navegador web: Recursos básicos para gestionar la plataforma Salesforce.

5.3.1.6.2 Recursos Humanos

- Responsable de comunicación y afiliados: Persona encargada de coordinar la actualización de datos en Salesforce y mantener el contacto con las empresas afiliadas.
- Personal administrativo: Apoyo operativo en tareas de carga de datos, verificación de información y generación de reportes.

5.3.1.6.3 Recursos Documentales

- Manual de uso de Salesforce: Documento de consulta que facilite el proceso de actualización de registros y uso de la plataforma Salesforce.

5.3.1.6.4 Recursos Económicos

- Recursos destinados a formación interna sobre el manejo de Salesforce, Excel y metodologías de evaluación.

5.3.1.7 Cronograma de actividades

Como se observa en la Figura 14, el plan de mejora incluye un cronograma detallado para implementar las distintas líneas de acción propuestas anteriormente.

Figura 14. Cronograma para el desarrollo de las acciones propuestas

Acción específica	Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto	
	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4	S1-S2	S3-S4
Se exportó la información actual de afiliados almacenada en Salesforce.										
Se identificaron campos incompletos, inconsistentes o desactualizados (contactos de										
Se generó un informe que resumía todas las incidencias detectadas.										
Se detectó la información faltante para su actualización.										
Implementar reglas de validación automatizadas en Salesforce para prevenir inconsistencias al ingresar datos.										
Realizar campañas periódicas de actualización (ej: cada 6 meses) donde se solicite a los afiliados confirmar/modificar sus datos vía formularios autogestionados.										

De esta manera, se consolida estructuralmente el conjunto de acciones propuestas en el marco del plan de mejora para la ANDI Seccional Santander. La importancia de este plan radica en su capacidad para ofrecer soluciones concretas y alineadas con las necesidades reales de la organización, especialmente en áreas como la cooperación internacional, la comunicación

institucional y la sistematización de procesos. Este tipo de herramientas no solo fortalece la gestión interna de la seccional, sino que también contribuye a la construcción de capacidades estratégicas que impactan positivamente el entorno empresarial regional.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- La práctica empresarial permitió aplicar de manera directa los conocimientos adquiridos en la carrera de Negocios Internacionales, particularmente en temas relacionados con cooperación internacional, análisis estratégico, comunicación institucional y formulación de proyectos. La experiencia representó una oportunidad valiosa para comprender el rol de las representaciones gremiales como la ANDI en el fortalecimiento del sector empresarial colombiano.
- Se logró identificar una necesidad real dentro de la seccional en torno a la sistematización de oportunidades de financiamiento internacional, lo cual dio lugar al diseño de una base de datos estructurada, una matriz de semaforización de viabilidad y una propuesta metodológica para caracterizar convocatorias. Estas herramientas facilitan el acceso y priorización de fondos alineados con los proyectos estratégicos de la organización.
- El desarrollo del plan de mejora evidenció la importancia de fortalecer procesos clave en la gestión interna, tales como la comunicación con afiliados y la implementación de criterios técnicos para la toma de decisiones. A través de acciones concretas y medibles, se dejó instalada una hoja de ruta que puede ser adoptada y replicada por la seccional en futuras vigencias.

- La formulación de metas claras —la consolidación de una base de datos actualizada, la optimización de la información en Salesforce y el desarrollo de una herramienta de semaforización— constituye un avance significativo para mejorar la toma de decisiones, priorizar oportunidades y fortalecer la relación con los afiliados.
- La definición detallada de líneas de acción, recursos necesarios, indicadores de seguimiento y cronogramas específicos demuestra que un enfoque estructurado y ordenado permite planificar con eficacia las actividades y facilitar su seguimiento a lo largo del semestre.
- El desarrollo de capacidades internas mediante la socialización y validación de los instrumentos creados fortalece el compromiso del equipo técnico e incrementa la sostenibilidad de los resultados alcanzados.
- Desde el punto de vista formativo, la experiencia fortaleció habilidades profesionales clave como la investigación aplicada, la redacción institucional, la sistematización de información y el trabajo colaborativo en contextos reales. Así mismo, se reafirmó la importancia de articular la academia con el sector productivo para generar impacto positivo a nivel local, regional y nacional.

6.2 Recomendaciones

- Dar continuidad al proceso de identificación de fuentes de cooperación internacional, se sugiere institucionalizar la búsqueda periódica de convocatorias mediante una calendarización semestral y el uso de herramientas digitales compartidas (como Google

Sheets), que faciliten la actualización constante de oportunidades para proyectos estratégicos.

- Difundir ampliamente entre el equipo técnico la matriz de semaforización, brindando capacitaciones prácticas sobre su aplicación y promoviendo su uso sistemático como herramienta de apoyo en la toma de decisiones.
- Monitorear el impacto de las acciones implementadas a través del plan de mejora, se recomienda realizar cortes de seguimiento bimestrales o trimestrales, acompañados de retroalimentación por parte del equipo técnico, para verificar la aplicabilidad, sostenibilidad e impacto de las mejoras propuestas.
- Implementar rutinas de actualización constante en Salesforce, asignando responsables específicos y estableciendo mecanismos de validación para garantizar que los datos de los afiliados permanezcan actualizados y completos.
- Asegurar la documentación de cada proceso en instructivos y guías de uso que permitan estandarizar procedimientos y conservar el conocimiento institucional, facilitando la continuidad en caso de cambios de personal.
- Valorar la posibilidad de integrar otras herramientas digitales complementarias (por ejemplo, plataformas de seguimiento de proyectos o automatización de alertas de convocatorias) que fortalezcan aún más la capacidad de gestión de la seccional.

Referencias

- Agencia de Desarrollo Rural (ADR). (2024). *Plan Departamental de Extensión Agropecuaria – Santander*. https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2024/08/01_PDEA_Santander_2024.pdf
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC Colombia). (2020). *Herramientas para la formulación de proyectos de cooperación internacional*. <https://apccolombia.gov.co>
- ANDI. (2023). *La ANDI promueve la Alianza PAS – Pacto por la protección del agua en Santander*. Recuperado el 7 de abril de 2025, de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17519-la-andi-promueve-la-alianza-pas---pacto>
- ANDI. (s.f.-a). *Seccionales*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Recuperado el 7 de abril de 2025, de <https://www.andi.com.co/Home/Seccionales>
- ANDI. (s.f.-b). *Seccional Norte de Santander*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Recuperado el 7 de abril de 2025, de <https://www.andi.com.co/Home/Seccional/13-norte-de-santander>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2023). *Comunicado Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI Seccional Santander*. https://portales.vanguardia.com/sites/default/files/multimedia/especiales/Andi_bloqueos.pdf
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (s.f.). *ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - Facebook*. https://m.facebook.com/story.php?id=100070007052567&story_fbid=900586245618269

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (s.f.). *Santander - ANDI - Seccionales*.

<https://www.andi.com.co/Home/Seccional/10-santander>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. (2024). *Boletín Institucional ANDI*.

<https://www.andi.com.co/Uploads/Boletin%20Institucional%20ANDI.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2024). *Exportaciones NME de Santander crecieron un 4,9% a julio de 2024*. <https://www.camaradirecta.com>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Santander se posiciona entre los 11 departamentos más exportadores de Colombia*. <https://www.camaradirecta.com>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2024). *Certificado de existencia y representación legal – Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI*. Fecha de expedición: 12 de noviembre de 2024. Código de verificación: hsdaplekcdWTdSTk.

CODECTI Santander. (2024). *Lineamientos de Política Departamental de CTeI*. <https://codecti.santander.gov.co>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2005). *Tendencias y desafíos en la cooperación internacional y la financiación para el desarrollo*. <https://repositorio.cepal.org>

Consejo Privado de Competitividad. (2023). *Índice Departamental de Competitividad 2023*. <https://www.compite.com.co>

Definición propia. (2025). *Elaboración del autor para el informe de prácticas empresariales en la ANDI Seccional Santander*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) – Revisión 4 adaptada para Colombia*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/classifications/ciiu>

Gobierno de México. (s.f.). *¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo?*.

<https://www.gob.mx/amexcid>

Global Plan Santander. (2024). *Balance exportador agosto 2024*.

<https://www.globalplansantander.com/files/BalanceexportadorAgosto2024VF2.pdf>

La República. (2024). *Las oportunidades empresariales en Santander crecen desde sus gremios*.

<https://www.larepublica.co>

Observatorio de Competitividad de Santander. (2024). *Santander es el séptimo departamento más competitivo del país*. <https://santandercompetitivo.org>

Observatorio RSU USTA. (2024). *Informe Flash sobre Tecnología e Innovación en Santander*.

<https://rsu.ustabuca.edu.co>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Innovation policies for inclusive growth*. <https://www.oecd.org>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Sanahuja, J. A. (2010). *La cooperación al desarrollo: actores, políticas y gobernabilidad*.

Universidad EIA. (2024). *Economía de Santander*. <https://www.eia.edu.co>

Universidad Industrial de Santander (UIS). (2024). *Santander, territorio de oportunidades:*

Diagnóstico y prospectiva económica. <https://uis.edu.co>