Modelo de gestión de proyectos de cooperación internacional para fortalecer la capacidad institucional del departamento del Valle del Cauca (2020–2025).

Jhon Fredy Obispo Negria

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Occidente (Sur Occidente)

Centro Universitario Buenaventura (Valle del Cauca)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2026

Modelo de gestión de proyectos de cooperación internacional para fortalecer la capacidad institucional del departamento del Valle del Cauca (2020–2025).

Jhon Fredy Obispo Negria

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)

Luz Stella Díaz Benítez

Mag.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Occidente (Sur Occidente)

Centro Universitario Guadalajara de Buga (Valle del Cauca)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2026

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de mi monografía, primeramente, a EWANDAM (Dios), por orientarme en cada uno de mis pasos durante la formación superior, con disciplina y sabiduría. Por la bendición de Ewandam, en momentos muy difíciles superé los pasos a seguir y, con perseverancia, vencí los momentos más duros. Alcance la culminación de mi estudio de especialización.

Lo dedico principalmente a mi querida madre, María del Carmen Negria Chamapuro; a mi tío, Neldo Negria Chamapuro; a mi esposa, Rosmira Barqueño Burgara; y a mis cuatro hijos, por el apoyo y los consejos motivadores para lograr este logro.

A todas las personas que aportaron la voluntad de ayudar y colaborar en este triunfo tan importante para escalar una meta más de mi carrera superior, se les dedicó.

A mis compañeros de estudios, en especial al señor Enelio Opua, por la motivación para superarme en mi formación académica, por los buenos consejos y deseos que me hacen ser una buena persona, y por el deseo de servir siempre a mi comunidad indígena que me espera.

Agradecimientos

Primero, agradezco a Ewandam por darme la vida en este espacio; con su sabiduría me protege en los momentos difíciles. Ewandam, gracias por acompañarme en este proceso de estudio, que me da fuerza para seguir luchando por alcanzar una meta más en mi formación profesional.

A mi directora de monografía, Luz Stella Díaz Benítez, quiero agradecer inmensamente su compromiso, dedicación, orientación y acompañamiento durante la elaboración de mi trabajo de grado. Su paciencia al transmitir sabiduría fue clave para alcanzar el propósito de este trabajo.

De igual forma, expreso mi agradecimiento a las profesoras Luz Stella Díaz Benítez y Claudia Patricia Vélez Preciado y Santiago Betancur Zapata, quienes me brindaron buenas herramientas de enseñanza académicas para mejorar mis capacidades y poner en alto este propósito de compromiso y responsabilidad.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), gracias por abrirme las puertas y por contribuir a mi formación académica y profesional, permitiéndome crecer no solo en conocimientos, sino también como persona comprometida con mi entorno y mi profesión. A mi familia, quienes fueron mi mayor apoyo y motivación durante toda esta etapa.

Expreso con cariño, lealtad y frente en alto, solo me queda decir gracias a todos.

Contenido

Lista de tablas 8
Lista de figuras 9
Lista de anexos 10
Resumen 11
Abstract 12
Introducción 13
CAPÍTULO I 15
1 Fundamentación del estudio 15
1.1 Delimitación del tema 15
1.2 Planteamiento del problema 17
1.3 Pregunta de investigación 17
1.4 Objetivo general 17
1.5 Objetivos específicos 18
1.6 Justificación 18
1.6.1 Social 18
1.6.2 Académica 18
1.6.3 Organizacional 19
1.7 Alcances y delimitaciones del estudio 19
CAPÍTULO II 21
2 Marcos de referencia 21
2.1 Estado del arte 21
2.2 Marco teórico 24
2.3 Marco conceptual 29
2.4 Marco legal 30
CAPÍTULO III 32
3 Diseño metodológico 32
3.1 Tipo de estudio 33
3.2 Enfoque de investigación 33

3.3 Fuentes de información 34
3.4 Unidad de análisis 35
3.5 Consideraciones éticas 36
3.6 Instrumentos y operacionalización 37
3.6.1 Instrumento de recolección de información 37
3.6.2 Estructura metodológica del instrumento 38
3.6.3 Formulación del instrumento 38
3.7 Matriz categorial u operacional 39
3.8 Validación del instrumento 40
3.8.1 Tipo de validación 40
3.8.2 Ajustes realizados 41
3.9 Plan de análisis y triangulación 42
3.9.1 Estrategia de análisis 43
3.9.2 Relación con objetivos 43
3.9.3 Triangulación 44
3.10 Resultados y análisis 44
3.10.1 Capacidad técnica 46
3.10.2 Gestión organizacional 46
3.10.3 Síntesis de hallazgos 47
3.11 Análisis de resultados frente al marco teórico propuesto 50
3.12 Propuesta de mejora 51
3.13 Descripción de la propuesta: Modelo Institucional de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (MIGPCI-Valle) 52
3.14 Justificación 52
3.15 Componentes 53
3.16 Viabilidad de la propuesta 54
3.16.1 Técnica 55
3.16.2 Operativa 56
3.16.3 Ética 56
3.16.4 Ambiental 57
3.16.5 Financiera 57
3.16.6 Identificación de riesgos y limitaciones 58

3.16.7 Condiciones de implementación 60
3.17 Cronograma y presupuesto 62
3.17.1 Cronograma de implementación 62
3.17.2 Presupuesto estimado 63
3.18 Conclusiones 65
3.19 Recomendaciones 66
Referencias 68
Anexos 71

Lista de tablas

Tabla 1. *Clasificación de categoría, subcategoría y pregunta*.....40

Tabla 2. *Criterios de evaluación* 41

Tabla 3. *Matriz de hallazgos de estudio por capacidad técnica*.....48

Tabla 4. *Matriz de hallazgos de estudio por capacidad organizacional* 49

Tabla 5. *Cronograma de implementación – MIGPCI - Valle* 63

Tabla 6. *Presupuesto estimado para el proyecto MIGPCI – Valle* 64

Lista de figuras

Imagen 1 Síntesis del marco teórico 28

Lista de anexos

Anexo 1. *Árbol de problemas* 71

Anexo 2. *Árbol de objetivos* 71

Anexo 3. *Matriz de Coherencia* 72

Anexo 4. *Instrumento de recolección de información* 73

Anexo 5. *Clasificación de categoría, subcategoría y pregunta* 74

Resumen

La presente investigación analiza la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca durante el periodo 2020–2025, con el propósito de identificar las limitaciones institucionales que afectan la formulación, ejecución y seguimiento de estas iniciativas. En el contexto colombiano, la cooperación internacional se ha consolidado como un mecanismo estratégico para el desarrollo territorial; sin embargo, su efectividad depende de la capacidad de las entidades públicas para gestionar proyectos bajo estándares técnicos adecuados.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de tipo analítico-descriptivo, utilizando como instrumento principal una encuesta aplicada a funcionarios vinculados a la gestión de proyectos en la Gobernación del Valle del Cauca, especialmente en la Oficina Asesora de Planeación. A partir del análisis de la información, se identificaron debilidades en dos dimensiones clave: la capacidad técnica y la gestión organizacional. Los hallazgos evidencian la ausencia de metodologías estandarizadas, la dependencia de capacidades individuales y las dificultades en la articulación interinstitucional, lo que genera ineficiencias en el aprovechamiento de los recursos de cooperación.

En respuesta a estas problemáticas, se formula el Modelo Institucional de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (MIGPCI), orientado a fortalecer las capacidades institucionales mediante la estandarización de procesos, el desarrollo del talento humano y la mejora en la coordinación organizacional. La propuesta busca contribuir a la eficiencia administrativa y a la consolidación de capacidades sostenibles en la entidad, permitiendo un mejor acceso y ejecución de recursos internacionales para el desarrollo territorial.

Palabras clave: *Cooperación internacional, gestión de proyectos, capacidades institucionales, gestión pública, desarrollo territorial, gobernanza, entidades territoriales.*

Abstract

This research analyzes the management of international cooperation projects in the Government of Valle del Cauca during the period 2020–2025, with the aim of identifying the institutional limitations that affect the formulation, implementation, and monitoring of these initiatives. In the Colombian context, international cooperation has become a strategic mechanism for territorial development; however, its effectiveness depends on the capacity of public entities to manage projects under appropriate technical standards.

The study adopts a qualitative, analytical-descriptive approach, using a survey as the main data collection instrument, applied to public officials involved in project management within the Government of Valle del Cauca, particularly in the Advisory Office of Planning. The analysis identified weaknesses in two key dimensions: technical capacity and organizational management. The findings reveal the absence of standardized methodologies, reliance on individual capacities, and difficulties in inter-institutional coordination, leading to inefficiencies in the use of cooperation resources.

In response to these issues, the study proposes the Institutional Model for the Management of International Cooperation Projects (MIGPCI), aimed at strengthening institutional capacities through process standardization, human resource development, and improved organizational coordination. The proposal seeks to enhance administrative efficiency and consolidate sustainable capacities within the institution, enabling better access to and execution of international resources for territorial development.

Keywords: *International cooperation, project management, institutional capacity, public management, territorial development, governance, subnational governments.*

Introducción

La cooperación internacional para el desarrollo ha evolucionado de un mecanismo de movilización de recursos y transferencia técnica hacia una herramienta que redefine el rol de los gobiernos subnacionales. Actualmente, estos actores no solo gestionan fondos externos, sino que enfrentan el reto de integrar dichos recursos en sus dinámicas institucionales, con el fin de lograr impactos sostenibles y pertinentes para sus contextos (Grandas Estepa & Prado Lallande, 2017).

En Colombia, la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) reconoce la urgencia de localizar la ayuda y cerrar brechas históricas, aunque la distribución de los recursos continúa privilegiando a las entidades centrales y grandes ciudades, mientras que municipios de menor categoría enfrentan serias limitaciones técnicas para estructurar proyectos bajo estándares internacionales (APC-Colombia, 2024). Esta brecha revela que el acceso efectivo a la cooperación depende menos de la voluntad política y más de la capacidad institucional para diseñar, implementar y sostener iniciativas complejas.

La literatura especializada advierte que la madurez organizacional en gestión de proyectos, entendida como la capacidad para aplicar metodologías rigurosas y procesos estandarizados, es el principal factor para el éxito institucional en escenarios de cooperación (Kerzner, 2022). En este sentido, la Organisation for Economic Co-operation and Development señala que el fortalecimiento de capacidades institucionales y la adopción de mecanismos estandarizados de gestión son condiciones necesarias para mejorar la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos en el sector público (OECD, 2023).

De hecho, la alta dependencia de consultorías externas y la ausencia de modelos institucionales robustos generan fragmentación de esfuerzos y restringen la construcción de capacidades sostenibles en los territorios. Esta realidad evidencia la necesidad de avanzar hacia esquemas de gobernanza que no solo respondan a los requisitos de los cooperantes, sino que también sean apropiados y adaptados a las

realidades locales, promoviendo así una gestión más autónoma, transparente y eficaz de los recursos internacionales.

CAPÍTULO I

1 Fundamentación del estudio

La incorporación de los gobiernos subnacionales en los esquemas de cooperación internacional ha transformado significativamente la gestión pública territorial, al permitir el acceso a recursos y conocimientos que complementan los limitados presupuestos locales. Este fenómeno, impulsado por la cooperación descentralizada, ha abierto nuevas oportunidades para departamentos y municipios, facilitando la articulación con redes globales y el fortalecimiento de la autonomía territorial (Grandas Estepa & Prado Lallande, 2017).

Sin embargo, la experiencia reciente de la Gobernación del Valle del Cauca evidencia que el aprovechamiento pleno de estos mecanismos enfrenta obstáculos persistentes. Más allá de la relevancia estratégica del departamento, se mantienen debilidades en la apropiación de metodologías y en la consolidación de capacidades técnicas propias, lo que limita la gestión eficiente y sostenible de los proyectos financiados con recursos internacionales. La dependencia de asistencia técnica externa, sumada a una baja institucionalización de procesos, restringe la autonomía operativa y dificulta la generación de aprendizajes duraderos dentro de la entidad.

Por lo anterior, este capítulo fundamenta la necesidad de una propuesta de mejora que trascienda la simple captación de recursos y apueste por el fortalecimiento estructural de las capacidades institucionales. El objetivo es garantizar que la cooperación internacional no solo se traduzca en proyectos ejecutados, sino en resultados tangibles y sostenibles para el desarrollo regional del Valle del Cauca.

1.1 Delimitación del tema

Esta investigación se orienta al análisis de las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca para la gestión de proyectos de cooperación internacional, con énfasis en el periodo 2020–2024. La selección de este marco temporal responde a las transformaciones recientes en la cooperación internacional territorial en Colombia, particularmente en el fortalecimiento de estrategias de

descentralización, articulación multinivel y gestión orientada a resultados promovidas por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia, 2024). Asimismo, durante este periodo se consolidaron nuevos lineamientos nacionales asociados a la asistencia técnica territorial y al fortalecimiento institucional de las entidades subnacionales, especialmente a partir del CONPES 4091 de 2022, el cual reconoce la necesidad de mejorar las capacidades administrativas y organizacionales de departamentos y municipios para optimizar la gestión pública y la ejecución de proyectos de desarrollo.

El estudio se concentra en la Oficina Asesora de Planeación de la Gobernación del Valle del Cauca, debido a su función estratégica en los procesos de formulación, articulación, seguimiento y coordinación de iniciativas financiadas mediante cooperación internacional. Esta delimitación responde a lo planteado por la Ley 152 de 1994, que asigna a las dependencias de planeación un papel central en la orientación de los procesos de planificación y gestión institucional en las entidades territoriales. No obstante, la investigación reconoce la interacción de otras dependencias administrativas vinculadas al ciclo de gestión de proyectos, con el propósito de comprender las dinámicas organizacionales e interinstitucionales que inciden en la capacidad institucional del departamento.

En términos territoriales y administrativos, la investigación se limita a los proyectos gestionados directamente por la Gobernación del Valle del Cauca, excluyendo iniciativas ejecutadas por municipios, entidades descentralizadas o actores privados. Esta delimitación busca focalizar el análisis en las capacidades técnicas y organizacionales propias del nivel departamental, permitiendo una aproximación más precisa a los procesos internos de gestión pública. Asimismo, se incluyen tanto proyectos financiados mediante recursos de cooperación no reembolsable como aquellos apoyados a través de asistencia técnica internacional, considerando que ambos mecanismos constituyen instrumentos relevantes para el fortalecimiento institucional, la modernización administrativa y la generación de capacidades sostenibles en los territorios.

1.2 Planteamiento del problema

La cooperación internacional se ha consolidado como un canal estratégico para el financiamiento y fortalecimiento de políticas públicas en los territorios, especialmente en escenarios donde los recursos fiscales resultan insuficientes para responder a las crecientes demandas sociales y económicas. Mediante programas multilaterales, acuerdos bilaterales y mecanismos de cooperación descentralizada, los gobiernos subnacionales han logrado insertarse en redes globales que facilitan el acceso a conocimiento, asistencia técnica y recursos financieros (Grandas Estepa & Prado Lallande, 2017).

No obstante, la capacidad de transformar estos apoyos en resultados sostenibles sigue siendo un reto para muchas entidades territoriales en Colombia. A pesar de la mayor participación en esquemas de cooperación, persisten obstáculos institucionales como debilidades técnicas, falta de metodologías consolidadas para la gestión de proyectos y dificultades en la articulación entre dependencias. Estas falencias se traducen en baja ejecución de los recursos, retrasos en la implementación de iniciativas y una marcada dependencia de consultorías externas. Como consecuencia, se limita la posibilidad de construir capacidades propias y sostenibles, lo que perpetúa la vulnerabilidad de los territorios frente a los desafíos del desarrollo y restringe su autonomía en la gestión de la cooperación internacional.

1.3 Pregunta de investigación

¿De qué manera un modelo de gestión de proyectos de cooperación internacional fortalece las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca?

1.4 Objetivo general

Analizar de qué manera un modelo de gestión de proyectos de cooperación internacional fortalece las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca.

1.5 Objetivos específicos

- Diagnosticar las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca para la gestión de proyectos de cooperación internacional, particularmente en las fases de formulación, ejecución y seguimiento.
- Analizar los factores institucionales y organizacionales que limitan la gestión eficiente de proyectos financiados mediante cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca.
- Proponer un modelo de gestión de proyectos de cooperación internacional orientado al fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca.

1.6 Justificación

1.6.1 Social

La cooperación internacional se ha convertido en una herramienta fundamental para impulsar el desarrollo territorial, sobre todo en escenarios donde las limitaciones fiscales restringen la capacidad de acción de los gobiernos subnacionales. Una gestión eficaz de proyectos financiados externamente no solo mejora la calidad de la inversión pública, sino que puede traducirse en beneficios concretos para la población, al fortalecer sectores estratégicos como el desarrollo económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. En el caso de la Gobernación del Valle del Cauca, abordar los desafíos de gestión institucional en cooperación internacional adquiere un valor social directo: permite potenciar la capacidad de respuesta de la entidad y, por ende, generar impactos positivos y sostenibles en el bienestar de sus habitantes.

1.6.2 Académica

Este estudio contribuye a cerrar brechas en la literatura sobre gestión pública y cooperación internacional, pues aborda de manera aplicada la relación entre modelos de gestión de proyectos y fortalecimiento institucional en contextos subnacionales. Aunque existen aportes teóricos relevantes, aún es escaso el análisis empírico sobre cómo la adopción de enfoques integrados de gerencia pública y

gobernanza multinivel puede transformar la capacidad operativa de entidades como la Gobernación del Valle del Cauca. Además de generar nuevo conocimiento, la investigación ofrece herramientas y modelos metodológicos replicables, aportando a la sistematización de buenas prácticas para la gestión de la cooperación internacional en el ámbito territorial colombiano.

1.6.3 Organizacional

Para la Gobernación del Valle del Cauca, este trabajo resulta estratégico al suministrar un diagnóstico claro de las limitaciones y oportunidades en la gestión de proyectos de cooperación internacional. El desarrollo y propuesta de un modelo de gestión puede incidir directamente en la eficiencia institucional, facilitando procesos de formulación, ejecución y seguimiento más articulados y sostenibles. Asimismo, la investigación responde a las crecientes exigencias de los organismos cooperantes en materia de transparencia y resultados, aportando herramientas que fortalecen la capacidad de la entidad para posicionarse como un referente en el escenario de la cooperación internacional y enfrentar con mayor autonomía los retos del desarrollo.

1.7 Alcances y delimitaciones del estudio

La investigación se orienta a examinar las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca en la gestión de proyectos de cooperación internacional durante el periodo 2020-2024, un lapso caracterizado por cambios administrativos e implementación de nuevas estrategias de cooperación en la entidad. El análisis se centra en la Oficina Asesora de Planeación, dado su papel articulador en la coordinación de los proyectos, pero reconoce la vinculación y aporte de otras dependencias que participan a lo largo del ciclo de gestión.

En términos de delimitación, el estudio se restringe a los proyectos gestionados directamente por la Gobernación, dejando por fuera aquellos ejecutados a través de entes descentralizados o administraciones municipales. Esta decisión metodológica facilita focalizar el análisis en las dinámicas

propias del nivel departamental y permite identificar con mayor precisión los factores internos que inciden en el desempeño institucional.

Se incluyen tanto iniciativas con financiamiento no reembolsable como aquellas basadas en asistencia técnica internacional, pues ambas contribuyen de manera relevante al fortalecimiento institucional y a la generación de valor público en el territorio. El enfoque metodológico adoptado es cualitativo, sustentado en la revisión documental y en la aplicación de instrumentos de recolección de información orientados a los actores clave dentro de la entidad, lo que asegura una aproximación contextualizada y profunda al objeto de estudio.

CAPÍTULO II

2 Marcos de referencia

La construcción del marco de referencia en esta investigación responde a la necesidad de abordar la gestión pública territorial desde una mirada integral, que articule dimensiones conceptuales, normativas y metodológicas. Este capítulo tiene como propósito sentar las bases teóricas y técnicas que sustentan la propuesta de fortalecimiento institucional para la Gobernación del Valle del Cauca, permitiendo situar el análisis en el contexto de las transformaciones recientes de la cooperación internacional.

El recorrido inicia con una revisión del estado del arte, que examina la evolución de la ayuda oficial hacia esquemas de gobernanza multinivel y cooperación descentralizada, destacando los avances y las brechas que persisten en el contexto colombiano. A continuación, se expone el marco teórico, basado en el enfoque de capacidades institucionales, el cual permite comprender la gobernanza más allá de lo formal y analizar cómo las instituciones territoriales convierten las políticas en resultados concretos. Este enfoque se complementa con un marco conceptual que define, bajo estándares internacionales, los principales elementos de la gerencia de proyectos, facilitando la comprensión del modelo propuesto como un sistema integrado y estratégico. Finalmente, el marco legal contextualiza la investigación en los principios constitucionales de autonomía y descentralización, así como en los instrumentos normativos y de planeación que rigen la cooperación internacional en Colombia.

2.1 Estado del arte

La cooperación internacional para el desarrollo ha evolucionado notablemente, pasando de modelos centralizados a esquemas de gobernanza multinivel en los que los gobiernos subnacionales han ganado protagonismo en la formulación y ejecución de iniciativas de desarrollo territorial. Más allá de esta transición estructural, es fundamental entender cómo departamentos y municipios no solo buscan recursos y asistencia técnica, sino que también adquieren competencias propias y construyen relaciones

estratégicas que se adaptan a sus realidades locales. Este proceso de articulación internacional debe analizarse desde la perspectiva de la apropiación institucional y la capacidad de los actores territoriales para transformar los enfoques globales en soluciones integrales y sostenibles que respondan a sus necesidades particulares.

En este escenario, la cooperación descentralizada emerge como una herramienta clave para fortalecer las capacidades institucionales y promover procesos de internacionalización territorial. Tal como destaca la OECD, la cooperación y las alianzas entre gobiernos subnacionales no solo impulsan agendas de desarrollo sostenible, sino que también generan espacios de aprendizaje entre pares y favorecen la articulación multinivel. Sin embargo, más allá del marco técnico y de los modelos colaborativos, es necesario cuestionar en qué medida estas dinámicas contribuyen a la apropiación real de los procesos y a la construcción de capacidades que perduren en el tiempo dentro de cada territorio. El desafío consiste en que los modelos de cooperación no se limiten a la transferencia de recursos, sino que incentiven una transformación institucional genuina y contextualizada (OECD, s.f.).

En Colombia, la descentralización administrativa ha ampliado las posibilidades para que las entidades territoriales participen activamente en escenarios internacionales. No obstante, la evidencia muestra que el acceso y el aprovechamiento de la cooperación siguen determinados por la diversidad de capacidades técnicas y organizacionales de cada territorio. Ruiz (2012) enfatiza que la gestión territorial de la cooperación exige procesos de planeación, identificación de necesidades y articulación institucional sólidos. A partir de esto, resulta relevante analizar cómo los contextos locales y las capacidades institucionales condicionan la sostenibilidad de los resultados, pues no basta con acceder a oportunidades de cooperación si las estructuras administrativas no son suficientemente robustas y adaptativas para coordinar actores y gestionar proyectos de manera eficiente.

La APC-Colombia (2024), reconoce avances en la participación territorial, pero también advierte que persisten desafíos relevantes en la formulación, el seguimiento y la evaluación de proyectos alineados

con estándares internacionales. Es evidente que muchas administraciones territoriales enfrentan limitaciones en la planeación y la gestión técnica, lo que restringe el acceso competitivo a recursos de cooperación y disminuye el impacto de las iniciativas. Esto sugiere la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales no solo en términos técnicos, sino también en la apropiación de metodologías y prácticas innovadoras, adecuadas a los retos locales.

La cooperación internacional en los territorios no puede entenderse únicamente como una relación entre entidades públicas y cooperantes externos. Al contrario, implica una articulación compleja entre gobiernos locales, organizaciones sociales y actores regionales, en la que la asociatividad y la coordinación interinstitucional desempeñan un papel central. El desafío radica en construir estrategias de desarrollo territorial que integren diversas perspectivas y capacidades, generando impactos sostenibles a partir del trabajo colaborativo y de la innovación institucional (Ruiz, 2012).

En el ámbito latinoamericano, Sebastián (2019) plantea que la cooperación internacional se ha convertido en uno de los principales motores de la internacionalización institucional y del fortalecimiento organizacional. El autor explica que los procesos contemporáneos de cooperación se desarrollan a través de redes interinstitucionales, organismos multilaterales, universidades, organizaciones no gubernamentales y entidades públicas que interactúan en esquemas colaborativos cada vez más complejos.

La efectividad de la cooperación internacional está intrínsecamente vinculada a la capacidad de las instituciones para responder a exigencias técnicas, administrativas y operativas en todas las etapas de los proyectos. Como resalta Sebastián (2019), la adopción de buenas prácticas de gestión, la consolidación de alianzas estratégicas y la capacidad de absorción institucional son elementos necesarios, pero su impacto real depende de procesos de reflexión interna y aprendizaje continuo dentro de cada organización. Asimismo, el Project Management Institute (PMI, 2021) subraya la importancia de aplicar metodologías y estándares internacionales, aunque es fundamental que dichos enfoques se adapten a los

contextos específicos, de modo que la madurez organizacional se traduzca en innovación y mejora continua, y no solo en el cumplimiento de procedimientos.

Aunque la literatura sobre cooperación internacional y desarrollo territorial se ha incrementado notablemente, los estudios que abordan en profundidad las capacidades institucionales de los gobiernos departamentales para gestionar proyectos de cooperación internacional siguen siendo limitados. La tendencia a analizar la cooperación desde perspectivas generales o administrativas ha pasado por alto el examen de modelos aplicados, lo que evidencia una importante brecha académica. Por ello, resulta pertinente proponer nuevas aproximaciones metodológicas que permitan comprender cómo las dinámicas organizacionales y técnicas inciden de manera efectiva en la eficacia de la cooperación internacional y en la consolidación de procesos sostenibles en las entidades territoriales.

A partir de este vacío, la presente investigación se orienta al análisis de las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca en la gestión de proyectos de cooperación internacional durante el periodo 2020–2024. El propósito es identificar factores técnicos, administrativos y organizacionales que inciden en los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de proyectos, así como aportar elementos que contribuyan al fortalecimiento institucional de la entidad frente a los desafíos actuales de la cooperación internacional para el desarrollo.

2.2 Marco teórico

El andamiaje teórico de esta investigación se estructura mediante la convergencia de tres enfoques analíticos que permiten examinar la administración pública subnacional frente al reto de la cooperación internacional. En primer lugar, se abordan los conceptos de capacidad del Estado y fortaleza institucional como variables internas determinantes para la ejecución de políticas públicas territoriales. En segundo lugar, se incorpora el modelo de gobernanza multinivel para interpretar las interacciones, dispersión de autoridad y conectividad entre las escalas territoriales y las agencias internacionales, para

finalmente integrar los estándares globales de gerencia de proyectos como la expresión metodológica indispensable para institucionalizar los flujos de la cooperación en valor público.

La base conceptual de este análisis parte de la distinción analítica entre el alcance de las funciones estatales y la fuerza de la capacidad institucional para implementarlas de manera efectiva. Fukuyama (2013) define la gobernanza como la habilidad de un gobierno para formular, ejecutar reglas y proveer servicios públicos esenciales de forma autónoma y técnica. Bajo esta premisa, la calidad del desempeño ejecutivo de una organización no reside en sus atribuciones legales abstractas, sino en la interacción directa entre sus recursos y su grado de profesionalización interna. El autor plantea que el fortalecimiento técnico del aparato burocrático opera como un prerrequisito crítico, puesto que las fallas en la gobernanza se agudizan cuando las entidades asumen múltiples responsabilidades externas sin poseer la madurez operativa requerida.

Complementando esta perspectiva estructural, se advierte que el desarrollo de capacidades en el sector público requiere una lectura crítica de las particularidades locales y no solo la acumulación formal de recursos financieros o normativos desde el nivel central. Grindle (1997) postula el imperativo del buen gobierno a partir de la optimización del capital humano, el diseño de estructuras flexibles y la consolidación de sistemas orientados al aprendizaje continuo. Sin embargo, en el contexto colombiano, resulta fundamental analizar hasta qué punto las entidades logran traducir estos principios en prácticas cotidianas y sostenibles. Las organizaciones gubernamentales de los países en desarrollo enfrentan el reto crónico de renovar sus competencias organizacionales para evitar la inercia administrativa ante entornos complejos. Por consiguiente, la robustez institucional se mide no solo por la absorción de metodologías externas, sino por la capacidad de los equipos técnicos para contextualizar, adaptar y estabilizar rutinas de gestión pertinentes más allá de las coyunturas políticas.

Al aplicar este enfoque al ámbito subnacional, es indispensable mirar críticamente las capacidades institucionales más allá de su suficiencia formal. La Oficina Asesora de Planeación debe ser capaz de liderar

el ciclo de cooperación internacional y transformar las agendas globales en procesos contextualizados y efectivos. No basta con canalizar fondos extranjeros; la apropiación efectiva de la cooperación exige la estandarización de procesos y la consolidación de estructuras internas capaces de resistir la descapitalización técnica. Así, el desarrollo de capacidades se convierte en una herramienta estratégica que no solo reduce la subordinación operativa, sino que promueve la autonomía, el aprendizaje organizacional y la preservación de la memoria institucional en contextos de alta rotación de personal.

Esta necesidad de robustecimiento interno conecta directamente con la transformación del entorno internacional, donde la toma de decisiones ha dejado de ser un monopolio exclusivo de los ministerios centrales. Hooghe y Marks (2001) formulan el enfoque de gobernanza multinivel para describir los procesos políticos donde las competencias y la influencia son compartidas de forma interconectada por actores de diversas escalas. Este modelo rechaza la concepción estatocéntrica tradicional que asume a los gobiernos nacionales como los únicos intermediarios válidos ante el sistema internacional. En su lugar, se demuestra la emergencia de una arquitectura descentralizada donde las regiones forjan vinculaciones directas con agencias multilaterales, redes transnacionales y organizaciones no gubernamentales.

Dentro de esta lógica de dispersión de autoridad, las dinámicas de paradiplomacia ya no constituyen anomalías de la política exterior, sino expresiones funcionales de la descentralización de los Estados. La eficiencia de la cooperación descentralizada radica en que los espacios locales operan como laboratorios de resiliencia capaces de formular soluciones situadas a problemas complejos de su población. Sin embargo, la dispersión de competencias incrementa los costos de transacción y genera asimetrías si no existen arreglos institucionales ad hoc que coordinen las intervenciones. La efectividad de las alianzas multinivel depende, por tanto, de la habilidad de la entidad territorial para articular las demandas locales con las prioridades de los oferentes de ayuda.

En el análisis de una administración departamental, la gobernanza multinivel resulta especialmente útil para abordar los cuellos de botella que afectan tanto la articulación intra-institucional como la inter-agencial. Más allá de identificar la fragmentación por mandatos cruzados y canales informales, es importante reflexionar sobre cómo la cultura organizacional y la disposición al trabajo en red condicionan el éxito de las estrategias de cooperación. La triangulación y el cruce de variables normativas permiten evaluar si la estructura organizativa de la gobernación favorece efectivamente un enfoque sistémico o si, por el contrario, perpetúa el aislamiento sectorial. Así, la teoría multinivel no solo fundamenta la necesidad de esquemas colegiados de decisión, sino que invita a repensar las prácticas internas y su alineación con la competitividad internacional de la región.

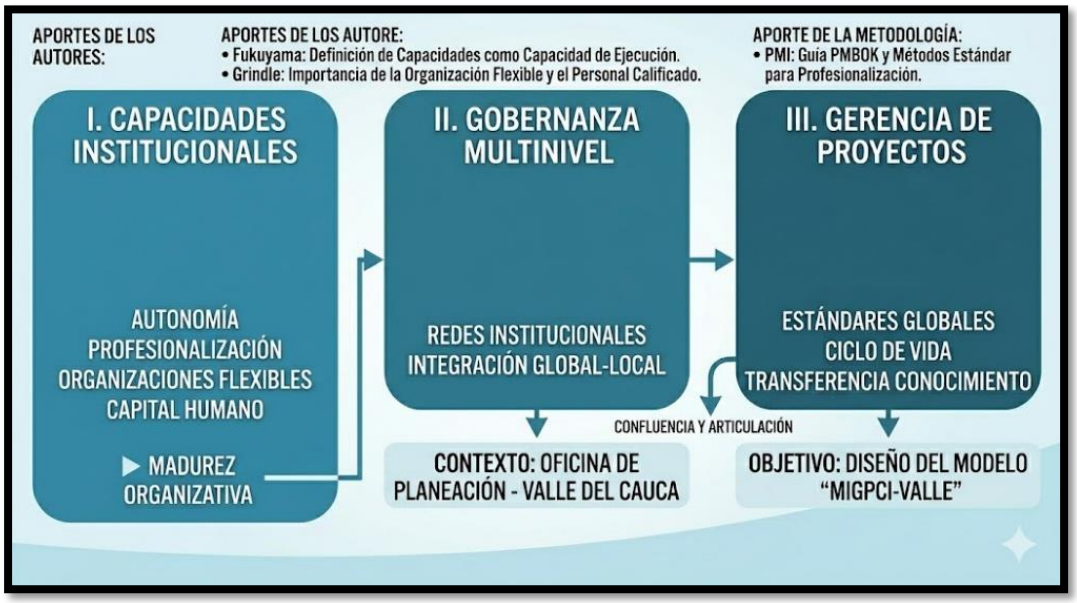
Para lograr una inserción exitosa en las redes multinivel y reflejar auténticamente la capacidad estatal, es fundamental que la administración departamental no solo cuente con herramientas técnicas, sino que también desarrolle competencias críticas para adaptar y aplicar dichas herramientas a su propio contexto. La gerencia de proyectos, definida por el Project Management Institute (PMI, 2021) como la aplicación sistemática de conocimientos, habilidades e instrumentos para el cumplimiento de metas estratégicas, representa un marco útil, siempre que sea interpretado desde la realidad local. La adopción de metodologías estructuradas como el ciclo de vida del proyecto y los instrumentos de monitoreo debe ir acompañada de procesos de reflexión y adaptación. Solo así, como señala el PMI (2013), el nivel de madurez organizacional puede traducirse en mayor predictibilidad y eficiencia, promoviendo el control de recursos complejos desde una perspectiva de mejora continua contextualizada.

En la gerencia pública aplicada a la cooperación al desarrollo, la implementación de metodologías universales como el Marco Lógico contribuye a mitigar riesgos de ineficacia en el uso de donaciones. Sin embargo, es pertinente analizar hasta qué punto la aplicación de estos estándares que exigen matrices categoriales, indicadores verificables y estructuras presupuestales sólidas responde realmente a las necesidades locales y a los desafíos específicos de cada administración. El PMI (2021) advierte que la

importación de buenas prácticas globales implica retos considerables de adaptación y asimilación. Por ello, la profesionalización técnica debe ir de la mano de una cultura organizacional que fomente la autonomía operativa y la flexibilidad en la toma de decisiones, promoviendo el aprendizaje institucional basado en la experiencia y en el contexto concreto.

Para la Oficina Asesora de Planeación de la Gobernación del Valle del Cauca, la gerencia de proyectos representa una oportunidad para no solo corregir debilidades detectadas en el diagnóstico empírico, sino también para impulsar una transformación cultural en la gestión de la cooperación internacional. Los hallazgos muestran que la aplicación fragmentaria de metodologías y la falta de repositorios de información dificultan la trazabilidad histórica de los convenios internacionales. Al estructurar un modelo Institucional bajo el enfoque del PMI, se busca que el presente trabajo trascienda la mera formalización de procesos, apostando por el fortalecimiento de dinámicas organizacionales colaborativas y sostenibles. Así, la gerencia de proyectos se convierte en el puente entre los objetivos estratégicos del territorio, el valor social generado y el desarrollo de una autonomía administrativa genuina.

Imagen 1 Síntesis del marco teórico



Nota. Elaboración propia mediante IA, la cual plasma una síntesis del marco teórico.

2.3 Marco conceptual

El marco conceptual de esta investigación articula tres nociones fundamentales: cooperación internacional, gestión de proyectos y capacidades institucionales, todas ellas interrelacionadas en el contexto de los gobiernos subnacionales.

La cooperación internacional se concibe como un conjunto de acciones, acuerdos y mecanismos destinados a promover el desarrollo de los territorios mediante la transferencia de recursos, conocimientos y asistencia técnica entre actores de distintos países (Grandas Estepa & Prado Lallande, 2017). Este concepto destaca no solo la movilización de fondos, sino también la construcción de alianzas y la adaptación de soluciones globales a necesidades locales.

La gestión de proyectos, por su parte, implica la aplicación sistemática de conocimientos, habilidades y herramientas para planificar, ejecutar y evaluar iniciativas orientadas a objetivos concretos, conforme a estándares reconocidos como el PMBOK (PMI, 2021). Esta perspectiva subraya la importancia de una planificación estratégica y de la evaluación de resultados, elementos esenciales para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las intervenciones apoyadas por la cooperación internacional.

Finalmente, las capacidades institucionales se entienden como el conjunto de recursos, competencias y procesos que habilitan a una organización pública para convertir su mandato formal en resultados efectivos y sostenibles (Fukuyama, 2013; Grindle, 1997). En el caso de los gobiernos subnacionales, esto implica contar con personal calificado, sistemas de gestión eficientes y la capacidad de articularse tanto interna como externamente para responder a las exigencias del entorno.

La interrelación de estos conceptos resulta clave para el análisis de la Gobernación del Valle del Cauca, ya que permite comprender de manera integral cómo la cooperación internacional y la gestión de proyectos, apoyadas en capacidades institucionales sólidas, pueden contribuir al desarrollo territorial y a la autonomía de la entidad en la administración de recursos externos.

2.4 Marco legal

El presente estudio se enmarca en el conjunto de normas e instrumentos que regulan la cooperación internacional y la gestión pública en Colombia, especialmente en el nivel territorial.

- **Constitución Política de Colombia de 1991:** establece los principios de descentralización administrativa y autonomía territorial, reconociendo a las entidades territoriales la facultad de gestionar sus propios intereses y participar en la ejecución de políticas públicas (Constitución Política de Colombia, 1991, arts. 1, 287 y 209). Este marco constitucional permite a los gobiernos subnacionales desarrollar iniciativas de cooperación internacional en función de sus necesidades de desarrollo (Const, 1991).
- **Ley 152 de 1994:** regula el sistema de planeación en Colombia, estableciendo que las entidades territoriales deben formular y ejecutar planes de desarrollo con criterios de eficiencia, coordinación y coherencia institucional. Esta ley resulta clave, ya que los proyectos de cooperación internacional deben articularse con los planes de desarrollo territoriales (Ley 152, 1994).
- **Ley 489 de 1998:** define los principios de la función administrativa, como la eficiencia, la eficacia y la coordinación, los cuales orientan la gestión pública y, en consecuencia, la administración de proyectos financiados con recursos de cooperación internacional (Ley 489, 1998).
- **Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI):** liderada por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, la cual orienta la gestión, priorización y articulación de la cooperación internacional en el país. Este instrumento promueve la participación de entidades territoriales en esquemas de cooperación, así como el fortalecimiento de sus capacidades institucionales para gestionar proyectos de desarrollo (APC, 2023).
- **CONPES 4091 de 2022:** establece la política de asistencia técnica territorial en Colombia, orientada a fortalecer las capacidades institucionales de departamentos y municipios mediante la organización, articulación y mejora de la oferta de apoyo del Gobierno nacional. Para ello, define lineamientos que

buscan focalizar la asistencia según necesidades territoriales, estandarizar metodologías, implementar sistemas de seguimiento y evaluación, y promover la gestión del conocimiento. Con el propósito de optimizar el desempeño de las entidades territoriales, reducir brechas de capacidad y consolidar un modelo de gobernanza multinivel más eficiente y basado en resultados (Departamento Nacional de Planeación, 2022).

CAPÍTULO III

3 Diseño metodológico

El diseño metodológico de este estudio se sustenta en los planteamientos de Hernández-Sampieri et al. (2014), quienes señalan que la metodología debe responder a la naturaleza del problema de investigación y a los objetivos planteados. Por tal razón, se eligió un enfoque cualitativo de tipo analítico-descriptivo, adecuado para comprender en profundidad las dinámicas institucionales que inciden en la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca.

Acorde con este enfoque, se empleó como técnica principal una encuesta semiestructurada autoaplicada a funcionarios y contratistas de la entidad, implementada mediante Google Forms. Esta herramienta—compuesta por preguntas abiertas—permitió captar percepciones, experiencias y valoraciones subjetivas de los actores clave, generando información rica y contextualizada, propia de la investigación cualitativa. La elección de la encuesta semiestructurada se justifica por su capacidad para facilitar la participación anónima y reflexiva de los informantes, y por su viabilidad en contextos organizacionales donde el acceso presencial puede ser limitado.

La estrategia metodológica se complementó con el análisis documental de planes, informes y normatividad asociada a la cooperación internacional, permitiendo triangular los hallazgos y fortalecer la validez de los resultados. El proceso de análisis de la información se estructuró en tres fases: 1) organización y sistematización de los datos obtenidos; 2) codificación abierta y axial de las unidades de significado, identificando patrones, debilidades y oportunidades en la gestión institucional; y 3) elaboración de un diagnóstico crítico que sirvió de base para la formulación de la propuesta de mejora.

De esta manera, el diseño metodológico garantiza la coherencia entre el enfoque cualitativo, las herramientas empleadas y los objetivos del estudio, asegurando un análisis integral y contextualizado de la realidad institucional de la Gobernación del Valle del Cauca (Hernández-Sampieri et al., 2014).

3.1 Tipo de estudio

El presente estudio se clasifica como cualitativo de tipo analítico-descriptivo, en correspondencia con la naturaleza del problema investigado. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), este tipo de estudio resulta idóneo para explorar fenómenos institucionales complejos, ya que no se limita a describir situaciones, sino que interpreta y profundiza en los factores que las explican.

En este sentido, el carácter descriptivo del estudio se refleja en el levantamiento sistemático de información sobre las prácticas y procesos de gestión de la cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca. Por su parte, el componente analítico permite identificar relaciones, patrones y causas subyacentes a las fortalezas y debilidades institucionales, aportando una comprensión integral de los retos y oportunidades que enfrenta la entidad en este ámbito.

El abordaje cualitativo, sustentado en la interpretación de los discursos y experiencias de los actores clave, posibilita captar matices, significados y perspectivas que difícilmente serían accesibles a través de métodos cuantitativos tradicionales.

3.2 Enfoque de investigación

El estudio adopta un enfoque cualitativo, considerado el más idóneo para abordar la complejidad de la realidad administrativa y comprender las dinámicas humanas que subyacen a la gestión pública. Como plantean Hernández-Sampieri et al. (2014), este enfoque permite entender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural, lo que implica adentrarse en la cotidianidad de la Oficina de Planeación para captar procesos, percepciones y prácticas institucionales que suelen escapar a los indicadores estadísticos tradicionales.

Dentro de este marco, la investigación asume un alcance analítico-descriptivo orientado a identificar y caracterizar en detalle las capacidades vinculadas a la cooperación internacional. El componente descriptivo facilita una visión precisa de las condiciones actuales, mientras que el analítico permite interpretar los factores que inciden en el éxito o las limitaciones de los proyectos. De acuerdo

con Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos especifican propiedades y perfiles de personas o grupos; en este caso, contribuyen a comprender el perfil técnico y organizacional de la Gobernación.

La elección del enfoque cualitativo favorece un proceso de indagación inductivo, en el que los hallazgos emergen directamente de la realidad observada. A través de herramientas como la encuesta abierta, se recogen datos que revelan la cultura de gestión interna, permitiendo captar matices y particularidades difíciles de acceder por otras vías. En línea con Hernández-Sampieri et al. (2014), el investigador actúa como instrumento principal de recolección y análisis, lo que otorga flexibilidad metodológica para ajustar la interpretación conforme se profundiza en los relatos y documentos institucionales.

En suma, el enfoque cualitativo asegura que el diagnóstico realizado sea integral y centrado en las personas, alejándose de visiones rígidas que no reflejan la complejidad real de la administración pública. Este enfoque posibilita la construcción de una propuesta fundamentada en la interpretación de procesos y prácticas, generando una base empírica sólida para avanzar hacia una gerencia de proyectos orientada al rigor y la excelencia.

3.3 Fuentes de información

La solidez de este estudio se apoya en una estrategia de recolección de datos que integra diferentes perspectivas y registros, lo que permite asegurar la representatividad y profundidad de los hallazgos. Por ello, se recurrió a fuentes primarias, privilegiando el testimonio directo de los funcionarios vinculados a la gestión de la cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca. Como explica Hernández-Sampieri et al. (2014), la recolección de datos cualitativos debe realizarse en los ambientes naturales de los participantes, para captar sus contextos y experiencias en profundidad (p. 9). De este modo, el contacto con técnicos y profesionales de la entidad permite acceder a las realidades diarias que subyacen a los procesos de cooperación.

Se definió una muestra intencional de 10 a 15 funcionarios, seleccionados por su experiencia y rol estratégico en la Oficina Asesora de Planeación. Esta decisión metodológica responde al criterio de las muestras no probabilísticas o dirigidas, donde el objetivo es obtener información rica y significativa más que generalizable estadísticamente (Hernández-Sampieri et al., 2014). Los participantes aportan información clave sobre el uso de metodologías, los retos de coordinación y las percepciones de autonomía técnica en el departamento.

En cuanto a las fuentes secundarias, la investigación se apoya en un análisis documental riguroso de normativas, planes de desarrollo, informes de gestión, documentos CONPES y reportes de organismos internacionales producidos entre 2020 y 2025, tanto por la gobernación como por entidades nacionales e internacionales. Hernández-Sampieri et al. (2014) destacan el valor de los documentos como insumo cualitativo, pues ayudan a comprender el contexto histórico y normativo de las instituciones, permitiendo contrastar lo formal con las prácticas reales de los actores.

La integración de ambas fuentes sustenta un proceso de triangulación, lo que incrementa la credibilidad científica del estudio. Al confrontar los testimonios de los funcionarios con los registros documentales y las aportaciones teóricas de autores como Fukuyama (2013) y Grandas Estepa (2017), se minimizan los sesgos individuales y se construye una visión equilibrada. Así, el diagnóstico resultante no se limita a una percepción aislada, sino que combina la experiencia humana con el respaldo documental, consolidando una base sólida para la propuesta institucional planteada.

3.4 Unidad de análisis

Para la presente investigación, la unidad de análisis se define como la Gobernación del Valle del Cauca, con énfasis en sus capacidades institucionales para la gerencia de proyectos de cooperación internacional. Siguiendo a Hernández-Sampieri et al. (2014), delimitar la unidad de análisis implica precisar qué actores, procesos o estructuras serán examinados, en función del planteamiento

investigativo. En este caso, el interés no recae en toda la entidad, sino en el sistema organizacional responsable de planificar, coordinar y ejecutar recursos externos en la Oficina Asesora de Planeación.

Metodológicamente, se adopta el estudio de caso como estrategia de investigación, herramienta que, según Hernández-Sampieri et al. (2014), permite analizar en profundidad una unidad específica para comprender un fenómeno, probar hipótesis o generar teoría. Así, la Gobernación se aborda no como un ente aislado, sino como un escenario representativo de los retos que enfrentan las entidades territoriales en Colombia. El objetivo es que el análisis de este caso aporte aprendizajes transferibles a otros contextos con estructuras administrativas similares, tanto a nivel departamental como municipal.

El periodo de análisis comprende los años 2020 a 2025, lo que permite observar tanto las dinámicas actuales como la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios en el entorno de la cooperación internacional. Hernández-Sampieri et al. (2014) enfatizan que el contexto es fundamental en los estudios cualitativos, por lo que la unidad de análisis se contextualiza en su realidad política y administrativa vigente, asegurando que la propuesta resultante responda directamente a las necesidades detectadas durante estos años clave de gestión.

El propósito de este abordaje es generar una comprensión profunda de las capacidades de gestión de la cooperación internacional, aportando elementos técnicos y prácticos para fortalecer la gerencia pública territorial. Al delimitar la unidad de análisis, se promueve un enfoque riguroso que profundiza en el uso de herramientas como el Marco Lógico y los estándares de supervisión, buscando que el modelo propuesto no solo fortalezca a la Gobernación, sino que se constituya en un referente para la gestión de proyectos de desarrollo regional.

3.5 Consideraciones éticas

En la presente investigación se asegura de manera rigurosa el respeto a los principios de confidencialidad y anonimato en el manejo de la información, protegiendo la identidad de los participantes y evitando cualquier uso indebido de los datos recabados (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Por esta razón, las percepciones técnicas de los funcionarios, recolectadas a través de la encuesta, serán tratadas con absoluta reserva administrativa.

En coherencia con las recomendaciones metodológicas, se implementa el consentimiento informado, asegurando que cada participante comprenda los objetivos académicos y su derecho a participar voluntariamente. Este procedimiento ético busca crear un ambiente de honestidad y confianza, donde los funcionarios puedan expresar sus percepciones y limitaciones sin temor a represalias, contribuyendo así a la transparencia y mejora institucional.

En cuanto al manejo de los datos documentales, el análisis de planes, informes y documentos oficiales se realiza bajo criterios de veracidad y respeto por la integridad de la información. Siguiendo a Hernández-Sampieri et al. (2014), la ética en la investigación implica no alterar los datos ni manipular resultados para favorecer intereses particulares. Se garantiza el reconocimiento adecuado de la autoría de los documentos y fuentes consultadas, respetando las normas de citación y el valor intelectual de la información pública.

Finalmente, la investigación se orienta a aportar un beneficio tangible a la Gobernación del Valle del Cauca, contribuyendo al fortalecimiento de sus procesos y la profesionalización de su talento humano. Al proponer un modelo de gestión eficiente y responsable, el trabajo asume una ética de servicio, buscando incidir positivamente en el desarrollo social del departamento a través de una gerencia de proyectos comprometida con la calidad y la integridad.

3.6 Instrumentos y operacionalización

3.6.1 Instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección de información empleado en este estudio es una encuesta semiestructurada, diseñada específicamente para el contexto de la Gobernación del Valle del Cauca. Este cuestionario integra preguntas abiertas que permiten explorar en profundidad las percepciones y

experiencias de los funcionarios respecto a la gestión de proyectos de cooperación internacional, así como identificar prácticas, dificultades y oportunidades de mejora en los procesos institucionales.

La encuesta fue desarrollada considerando los objetivos del estudio y validada a través de revisión de expertos en gestión pública y cooperación internacional, garantizando su pertinencia y claridad. Su implementación se realizó de manera virtual mediante formularios digitales, lo que facilitó el acceso y la participación voluntaria de los funcionarios seleccionados.

El formato semiestructurado del instrumento permitió adaptar el proceso de recolección de datos a las particularidades del entorno organizacional, asegurando la obtención de información cualitativa rica y contextualizada para el posterior análisis e interpretación.

3.6.2 Estructura metodológica del instrumento

Categoría principal:

- Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional

Subcategorías:

- **Capacidad técnica:** todo lo relacionado con conocimientos, metodologías, formación de los funcionarios de la gobernación.
- **Gestión organizacional:** lo referente a la articulación institucional, procesos y coordinación, entre los diferentes actores y partes que inciden en la formulación del proyecto.

3.6.3 Formulación del instrumento

Las presentes preguntas fueron diseñadas para el instrumento de recolección de información, las cuales buscan capturar la realidad operativa de la Gobernación del Valle del Cauca, permitiendo que los funcionarios y contratistas identifiquen los puntos críticos, las metodologías actuales y los desafíos de coordinación en los procesos de cooperación internacional:

- ¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca?

- ¿Qué metodologías o herramientas se utilizan para la gestión de estos proyectos y qué tan efectivas considera que son?
- ¿Qué tipo de capacidades técnicas considera que tiene el personal encargado de la gestión de proyectos de cooperación internacional?
- ¿Qué dificultades o limitaciones técnicas se presentan en la gestión de estos proyectos?
- ¿Cómo se da la articulación entre las diferentes dependencias involucradas en la gestión de proyectos de cooperación internacional?
- ¿Qué dificultades identifica en la coordinación institucional para la ejecución de estos proyectos?
- ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la coordinación institucional en la gestión de proyectos de cooperación internacional?

3.7 Matriz categorial u operacional

La matriz categorial fue diseñada para organizar el análisis de la información, mediante un esquema que permite desglosar las categorías y subcategorías seleccionadas, con las preguntas aplicadas con el objetivo de asegurar que el diagnóstico de la Gobernación sea ordenado y responda con precisión a los objetivos de la investigación:

Tabla 1. ***Clasificación de categoría, subcategoría y pregunta***

Categoría	Subcategoría	Pregunta
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	General (visión del proceso)	¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Capacidad técnica	¿Qué metodologías o herramientas se utilizan para la gestión de estos proyectos y qué tan efectivas considera que son?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Capacidad técnica	¿Qué tipo de capacidades técnicas considera que tiene el personal encargado de la gestión de proyectos de cooperación internacional?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Capacidad técnica	¿Qué dificultades o limitaciones técnicas se presentan en la gestión de estos proyectos?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Gestión organizacional	¿Cómo se da la articulación entre las diferentes dependencias involucradas en la gestión de proyectos de cooperación internacional?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Gestión organizacional	¿Qué dificultades identifica en la coordinación institucional para la ejecución de estos proyectos?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Gestión organizacional	¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la coordinación institucional en la gestión de proyectos de cooperación internacional?

Nota. La tabla muestra la consolidación de las categorías, subcategorías y las preguntas formuladas, como insumo esencial para el desarrollo del trabajo de grado. Elaboración propia (2026).

3.8 Validación del instrumento

3.8.1 Tipo de validación

El instrumento de recolección de información fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de experto, realizado por la docente evaluadora de la asignatura, con el fin de verificar su pertinencia metodológica y su coherencia con los objetivos de la investigación. Para la validación se tuvieron en cuenta criterios como claridad, coherencia, pertinencia, redacción, estructura y profundidad cualitativa, los cuales permitieron evaluar la calidad del instrumento en términos de su capacidad para recolectar información relevante y suficiente de cara a la investigación.

Como resultado del proceso, el instrumento fue valorado como *"válido con ajustes"*, destacándose su adecuada alineación con la categoría de capacidades institucionales y sus subcategorías, así como la claridad y precisión en la formulación de las preguntas. No obstante, se identificaron aspectos de mejora, principalmente relacionados con la limitada extensión del instrumento, la falta de una

estructura completa de entrevista semiestructurada y la necesidad de profundizar en las preguntas mediante subpreguntas y elementos de seguimiento.

Tabla 2. ***Criterios de evaluación***

Criterio	Valoración (1-4)	Observaciones
Pertinencia	4.0	Las preguntas están alineadas con la categoría principal de capacidades institucionales.
Claridad	4.0	Las preguntas son claras, directas y adecuadas para el contexto institucional.
Coherencia	4.0	Existe coherencia entre categoría, subcategorías y preguntas formuladas.
Redacción	4.0	Buena redacción, lenguaje técnico adecuado y preciso.
Estructura	3.0	El instrumento es muy limitado y no está desarrollado como guía completa de entrevista.
Profundidad cualitativa	3.0	Las preguntas son pertinentes, pero insuficientes para un análisis profundo.

Nota. La tabla muestra los criterios usados por la docente evaluadora para hacer el juicio de experto, relacionando la valoración y las observaciones. Elaboración propia (2026).

3.8.2 Ajustes realizados

En primer lugar, se realizó un cambio en el tipo de instrumento, pasando de una entrevista semiestructurada a una encuesta con preguntas abiertas, con el propósito de facilitar la recolección de información de un mayor número de funcionarios y garantizar mayor viabilidad en el acceso a la

información dentro del contexto institucional. Este ajuste se mantuvo dentro del enfoque cualitativo, en la medida en que las preguntas continúan siendo abiertas y orientadas a la comprensión de percepciones y prácticas organizacionales.

En segundo lugar, se amplió el número de preguntas, pasando de un conjunto limitado a una estructura más robusta, lo que permite abordar con mayor profundidad las subcategorías de capacidad técnica y gestión organizacional. Este ajuste responde a la observación relacionada con la insuficiencia del instrumento para generar información detallada. Adicionalmente, se realizó la desagregación de preguntas generales en preguntas más específicas, incorporando elementos que orientan al encuestado a profundizar en sus respuestas. De esta manera, se busca evitar respuestas superficiales y promover la obtención de información más precisa sobre los procesos institucionales.

Asimismo, se incorporaron preguntas de seguimiento y solicitud de ejemplos concretos, con el propósito de fortalecer la profundidad del análisis cualitativo y obtener evidencia empírica más detallada sobre las prácticas institucionales. Finalmente, se ajustó el instrumento para garantizar una mayor correspondencia entre la matriz categorial y las preguntas formuladas, asegurando que cada subcategoría esté suficientemente explorada en el proceso de recolección de información.

3.9 Plan de análisis y triangulación

El presente apartado describe la estrategia metodológica definida para la interpretación y análisis de la información obtenida, en el contexto del estudio sobre la gestión de proyectos de cooperación internacional. En coherencia con el enfoque cualitativo, el análisis se concibe como un proceso interpretativo orientado a profundizar en las dinámicas, limitaciones y capacidades institucionales identificadas en la Gobernación del Valle del Cauca. La finalidad es construir un diagnóstico fundamentado que trascienda la mera descripción de datos, aportando comprensión crítica sobre los factores que inciden en la gestión. Para ello, se implementa un proceso sistemático de análisis y una estrategia de

triangulación, elementos que aseguran rigor metodológico y coherencia con los objetivos de la investigación.

3.9.1 Estrategia de análisis

La interpretación de la información y la generación de hallazgos se desarrolla a partir de un enfoque cualitativo analítico-descriptivo, con énfasis en la identificación de patrones, debilidades y dinámicas organizacionales relevantes para el caso de la Gobernación del Valle del Cauca.

El proceso de análisis se estructura en tres fases principales: primero, la organización y sistematización de la información, integrando las respuestas de la encuesta y la revisión documental en matrices cualitativas que facilitan una visión ordenada de los datos; segundo, la codificación abierta de las unidades de significado, permitiendo identificar elementos clave y matices en los discursos de los participantes; y tercero, la codificación axial, mediante la cual esas unidades se agrupan en torno a las subcategorías metodológicas (capacidad técnica y gestión organizacional), lo que posibilita establecer vínculos analíticos y profundizar en la comprensión de los fenómenos estudiados. Esta secuencia culmina con una interpretación crítica que identifica patrones, vacíos y tensiones institucionales, aportando insumos sustantivos para el diseño de la propuesta de mejora.

3.9.2 Relación con objetivos

La estrategia de análisis se encuentra alineada de manera precisa con el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, ya que traduce la información empírica recolectada en un diagnóstico institucional pertinente y fundamentado. Este proceso permite identificar las capacidades institucionales existentes, así como las brechas y limitaciones que condicionan la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca.

El análisis cualitativo, apoyado en la triangulación de fuentes y categorías, genera insumos concretos para la formulación de la propuesta de mejora, asegurando que las soluciones planteadas respondan a necesidades verificadas y no a hipótesis abstractas. Así, se consolida la coherencia

metodológica entre el planteamiento del problema, los objetivos y la propuesta, garantizando que cada etapa del proceso investigativo se articule en función de los resultados obtenidos y de la realidad institucional observada.

3.9.3 Triangulación

En este estudio, la triangulación se aplicó como una estrategia metodológica clave para robustecer la validez de los resultados y obtener una interpretación integral de la información. Se llevaron a cabo tres tipos de triangulación:

Primero, la triangulación de fuentes consistió en comparar los datos recolectados a través de encuestas y entrevistas con información documental oficial de la Gobernación del Valle del Cauca y normativas nacionales. Este ejercicio permitió identificar tanto coincidencias como divergencias entre las prácticas institucionales y los lineamientos formales vigentes.

En segundo lugar, se implementó la triangulación teórica: los resultados empíricos fueron analizados desde distintos marcos conceptuales, incluyendo el enfoque de capacidades estatales, estándares internacionales de gestión de proyectos y modelos de cooperación descentralizada. Esto permitió enriquecer la interpretación de los hallazgos y aportar mayor profundidad al análisis.

Finalmente, se utilizó la triangulación metodológica, articulando diferentes técnicas de recolección y análisis de la información, como cuestionarios, revisión documental y matrices de análisis cualitativo. Esta combinación facilitó validar los resultados desde distintos ángulos y aseguró que la propuesta se fundamentara en evidencia sólida y específica para el contexto institucional de la Gobernación del Valle del Cauca.

3.10 Resultados y análisis

El análisis de los datos permitió identificar aspectos clave relacionados con la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca. A partir de la información recolectada y procesada, se destacan los siguientes hallazgos:

Se observó que la entidad cuenta con capacidades institucionales en materia de planeación y formulación de proyectos, evidenciadas en la existencia de instrumentos normativos y procedimientos formalizados. Sin embargo, persisten desafíos en la articulación interdependencial entre dependencias, lo que repercute en la eficiencia y seguimiento de los proyectos desarrollados.

Se identificaron también brechas en la apropiación y aplicación de estándares internacionales de gestión de proyectos. Aunque existen referentes metodológicos y buenas prácticas documentadas, su uso no es homogéneo entre las distintas áreas, generando diferencias en la calidad y sostenibilidad de los proyectos ejecutados.

En cuanto a la cooperación internacional, el análisis evidenció una limitada diversificación de fuentes y aliados, concentrándose principalmente en convenios tradicionales y en recursos de cooperación técnica. Esta situación restringe el acceso a nuevas oportunidades de financiamiento y dificulta la consolidación de estrategias innovadoras en el ámbito internacional.

Por otra parte, la revisión de los procesos internos mostró que, si bien se dispone de herramientas para el seguimiento y evaluación de proyectos, su implementación presenta debilidades en términos de retroalimentación y ajuste continuo. Este aspecto impacta la capacidad de aprendizaje organizacional y la mejora permanente de los procesos.

El análisis de los testimonios y documentos revisados permitió identificar oportunidades para fortalecer la capacidad técnica y la gestión organizacional, haciendo especial énfasis en la necesidad de consolidar espacios de formación, actualizar herramientas y promover una mayor integración entre los equipos responsables de la cooperación internacional.

Estos resultados proporcionan una base objetiva para plantear propuestas de mejora orientadas a la optimización del proceso de gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca, en concordancia con las necesidades detectadas y el contexto institucional.

3.10.1 Capacidad técnica

El estudio evidenció que la capacidad técnica para la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca es uno de los factores determinantes en el desempeño institucional. La revisión de los procesos y testimonios recogidos permitió establecer que, si bien existe un grupo de funcionarios con experiencia y conocimientos relevantes en formulación y ejecución de proyectos, esta capacidad no está distribuida de manera homogénea en todas las áreas involucradas.

Se identificó que la transferencia de conocimientos y la actualización técnica presentan limitaciones, lo que genera dependencia de ciertos perfiles clave y dificulta la estandarización de procedimientos. La carencia de programas de formación continua y la escasa sistematización de experiencias anteriores dificultan la consolidación de capacidades institucionales a largo plazo.

Asimismo, el acceso a herramientas especializadas y a tecnologías de gestión de proyectos resulta desigual entre dependencias, afectando la eficiencia y la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones. Esta situación se traduce en oportunidades desaprovechadas para optimizar la formulación, monitoreo y evaluación de iniciativas de cooperación internacional.

En síntesis, el análisis de la capacidad técnica revela la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación permanente, promover la transferencia interna de buenas prácticas y garantizar el acceso equitativo a recursos y herramientas tecnológicas. Abordar estos aspectos es fundamental para elevar el nivel de desempeño institucional y asegurar la sostenibilidad de los proyectos en el mediano y largo plazo.

3.10.2 Gestión organizacional

El análisis de los procesos internos de la Gobernación del Valle del Cauca evidenció que la gestión organizacional constituye un punto crítico en la eficacia de los proyectos de cooperación internacional. Se identificaron desafíos en la articulación y coordinación entre las dependencias responsables, lo cual afecta la fluidez de la información y la toma oportuna de decisiones.

Las prácticas administrativas presentan cierto grado de fragmentación, generando duplicidad de funciones e inconsistencias en la asignación de responsabilidades. Esta situación limita la capacidad de respuesta institucional y dificulta la consolidación de una estrategia unificada para la gestión de la cooperación internacional.

Adicionalmente, se observó que los mecanismos de seguimiento y evaluación, aunque existentes, requieren mayor integración y sistematicidad para garantizar el aprendizaje organizacional y la mejora continua. La ausencia de espacios formales para la retroalimentación y la actualización de procedimientos contribuye a que persistan debilidades en la gestión y ejecución de los proyectos.

En conclusión, el fortalecimiento de la gestión organizacional demanda una mayor coordinación interdepartamental, la clarificación de roles y la implementación de procesos de monitoreo y ajuste que permitan una gestión más eficiente, transparente y alineada con los objetivos institucionales.

3.10.3 Síntesis de hallazgos

Los principales resultados del estudio sobre la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca se sintetizan en las matrices presentadas en las tablas 3 y 4, las cuales condensan los hallazgos identificados en torno a la capacidad técnica y organizacional, respectivamente.

En materia de capacidad técnica, se observan conocimientos y experiencias relevantes en la formulación y gestión de proyectos, así como disposición para la actualización metodológica por parte de algunos funcionarios. Sin embargo, persisten debilidades asociadas a la falta de estandarización en el uso de herramientas y metodologías, la ausencia de mecanismos sistemáticos de gestión del conocimiento y la dependencia de trayectorias individuales. Estas condiciones generan variabilidad en la calidad técnica y dificultan la consolidación institucional de competencias clave.

Respecto a la capacidad organizacional, los hallazgos evidencian una estructura interna fragmentada, articulación informal entre dependencias y ambigüedad en la definición de roles y

responsabilidades. Estas situaciones propician duplicidad de funciones, demoras en la toma de decisiones y barreras para el seguimiento y trazabilidad de los proyectos. Asimismo, se identifica que la comunicación interdepartamental carece de sistematicidad, lo que limita el aprendizaje y la adaptación organizacional.

En conjunto, la información condensada en ambas matrices pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia la institucionalización de los conocimientos técnicos, la estandarización de procesos y el fortalecimiento de mecanismos de coordinación interna, a fin de optimizar la gestión de la cooperación internacional y contribuir al logro de los objetivos estratégicos del departamento.

Tabla 3. ***Matriz de hallazgos de estudio por capacidad técnica***

Categoría	**Subcategoría**	**Hallazgo identificado**	**Evidencia empírica**	**Interpretación**	**Implicación en gestión de proyectos**
Capacidad técnica	Uso de metodologías	Aplicación fragmentada de metodologías de formulación	Uso parcial de MGA y Marco Lógico; combinación con herramientas informales como Excel	Las metodologías no están institucionalizadas, sino que se usan de forma instrumental	Dificulta la estandarización y calidad de los proyectos
Capacidad técnica	Estandarización de procesos	Ausencia de lineamientos técnicos unificados	Cada dependencia formula proyectos de manera diferente	La capacidad técnica depende de prácticas individuales	Genera inconsistencia en la formulación y evaluación de proyectos
Capacidad técnica	Talento humano	Heterogeneidad en niveles de conocimiento	Perfiles con distinto dominio técnico según experiencia y rol	Las capacidades no están distribuidas de forma homogénea	Riesgo de dependencia de actores clave
Capacidad técnica	Calidad técnica	Debilidades en indicadores y estructuración financiera	Dificultades en definición de indicadores y coherencia de proyectos	Falta de profundidad técnica en formulación	Reduce competitividad en cooperación internacional

Categoría	Subcategoría	Hallazgo identificado	Evidencia empírica	Interpretación	Implicación en gestión de proyectos
Capacidad técnica	Gestión del conocimiento	Ausencia de mecanismos de transferencia de conocimiento	No hay sistematización de experiencias ni repositorios	Conocimiento permanece en individuos	Pérdida de capacidades ante rotación de personal
Capacidad técnica	Planificación	Baja articulación entre formulación y planeación estratégica	Proyectos no siempre alineados a objetivos institucionales	Desconexión entre nivel técnico y estratégico	Limita generación de valor público

Nota. La tabla muestra la síntesis de los hallazgos encontrados una vez aplicado el instrumento haciendo énfasis a la capacidad técnica de la Gobernación del Valle del Cauca. Elaboración propia (2026).

Tabla 4. ***Matriz de hallazgos de estudio por capacidad organizacional***

Categoría	Subcategoría	Hallazgo identificado	Evidencia empírica	Interpretación	Implicación en gestión de proyectos
Gestión organizacional	Articulación interinstitucional	Fragmentación en la coordinación entre dependencias	Articulación basada en reuniones puntuales e informales	No existen mecanismos formales de coordinación	Afecta continuidad de proyectos
Gestión organizacional	Dinámicas internas	Procesos paralelos con baja integración	Cada área opera bajo lógica propia	Falta de enfoque sistémico organizacional	Genera duplicidad de esfuerzos
Gestión organizacional	Gobernanza	Ausencia de liderazgo claro en gestión de proyectos	No hay instancia definida que centralice decisiones	Debilidad en estructura de gobernanza	Dificulta priorización y seguimiento
Gestión organizacional	Comunicación	Canales informales y no sistemáticos	Dependencia de comunicación directa entre funcionarios	Asimetría en acceso a la información	Afecta toma de decisiones

Categoría	Subcategoría	Hallazgo identificado	Evidencia empírica	Interpretación	Implicación en gestión de proyectos
Gestión organizacional	Trazabilidad	Baja trazabilidad de proyectos	Dificultad para hacer seguimiento histórico	Falta de sistemas de información consolidados	Limita evaluación y aprendizaje
Gestión organizacional	Responsabilidad	Ambigüedad en roles y funciones	No claridad en responsabilidades por fase	Debilidad en rendición de cuentas	Afecta control de proyectos
Gestión organizacional	Priorización	Falta de agenda estratégica de cooperación	Proyectos responden a iniciativas sectoriales	No hay enfoque estratégico institucional	Reduce impacto de la cooperación

Nota. La tabla muestra la síntesis de los hallazgos encontrados una vez aplicado el instrumento haciendo énfasis a la gestión organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca. Elaboración propia (2026).

3.11 Análisis de resultados frente al marco teórico propuesto

El marco teórico establecido para este estudio se fundamenta en los enfoques de capacidades estatales, la gestión de proyectos según estándares internacionales y los modelos de cooperación descentralizada. A la luz de los resultados obtenidos, se evidencia una correspondencia significativa entre los postulados teóricos y las dinámicas identificadas en la Gobernación del Valle del Cauca.

El enfoque de capacidades estatales permite interpretar cómo la existencia de competencias técnicas y organizacionales condiciona la efectividad institucional. Los hallazgos derivados de la aplicación del instrumento muestran que la variabilidad en el dominio de herramientas y la ausencia de procesos estandarizados limitan el desarrollo pleno de dichas capacidades, en consonancia con lo expuesto por Fukuyama (2013) respecto a la importancia de institucionalizar el conocimiento y fortalecer la estructura organizacional para garantizar resultados sostenibles.

Por otra parte, la gestión de proyectos bajo lineamientos internacionales subraya la necesidad de adoptar metodologías claras, mecanismos de monitoreo y esquemas de mejora continua. El análisis de

los resultados evidencia que, si bien existen referentes y experiencias previas, la apropiación desigual de estos estándares impide el aprovechamiento óptimo de los recursos y la alineación de los objetivos institucionales, situación que el marco teórico identifica como una barrera para la consolidación de buenas prácticas en el sector público.

En relación con los modelos de cooperación descentralizada, los datos recabados reflejan que la interdependencia entre dependencias y la articulación con actores externos sigue siendo incipiente. El marco teórico resalta la relevancia de establecer redes de colaboración y mecanismos de gobernanza multinivel, aspectos que, según los resultados obtenidos, requieren un fortalecimiento decidido en el contexto analizado.

El diálogo entre el marco teórico y los hallazgos empíricos evidencia la pertinencia de los referentes conceptuales seleccionados y subraya la necesidad de avanzar en la institucionalización de capacidades, la estandarización de procesos y la consolidación de estrategias colaborativas para mejorar la gestión de la cooperación internacional en la entidad objeto de estudio.

3.12 Propuesta de mejora

A partir del análisis realizado, se identificaron debilidades estructurales y operativas en la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca, especialmente en lo referente a la capacidad técnica, la articulación organizacional y la gobernanza de procesos. En respuesta a estos hallazgos, se plantea una propuesta de mejora orientada a fortalecer las capacidades institucionales mediante la integración de herramientas metodológicas reconocidas, la profesionalización del talento humano y la consolidación de mecanismos de coordinación interna. Esta propuesta busca aportar soluciones sostenibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la entidad, permitiendo avanzar hacia una gestión más eficiente, coherente y orientada a resultados en el ámbito de la cooperación internacional.

3.13 Descripción de la propuesta: Modelo Institucional de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (MIGPCI-Valle)

La propuesta desarrollada en este estudio se concreta en el Modelo Institucional de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (MIGPCI-Valle), cuyo objetivo principal es fortalecer las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca mediante la estandarización y sistematización de los procesos asociados al ciclo de vida de los proyectos de cooperación internacional. El modelo busca superar la fragmentación identificada en los procedimientos actuales, promoviendo la integración de metodologías reconocidas y la articulación efectiva entre las distintas fases de formulación, ejecución y seguimiento.

El MIGPCI-Valle se concibe como una herramienta de gestión que integra elementos técnicos y organizacionales en un sistema estructurado, orientado a garantizar coherencia, trazabilidad y alineación con los objetivos estratégicos del departamento. La propuesta no se limita a la adopción de instrumentos específicos, sino que apuesta por la institucionalización de prácticas y procesos que permitan consolidar una gestión más eficiente, previsible y orientada a resultados sostenibles en el ámbito de la cooperación internacional.

3.14 Justificación

La formulación del Modelo Institucional de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (MIGPCI-Valle) se justifica en la necesidad de responder de manera estructurada y sostenible a las debilidades identificadas en el análisis institucional. El diagnóstico realizado evidenció limitaciones tanto en la capacidad técnica como en la gestión organizacional, manifestadas en la fragmentación de procesos, la falta de estandarización metodológica, la dependencia de trayectorias individuales y la insuficiencia de mecanismos de coordinación interna.

El MIGPCI-Valle se erige como una herramienta integral que permite articular los distintos componentes de la gestión de proyectos, superando la dispersión de esfuerzos y promoviendo la

alineación con los objetivos estratégicos de la entidad. La propuesta no solo busca mejorar la eficiencia y la trazabilidad de los procesos, sino también consolidar una cultura institucional orientada al aprendizaje, la adaptación y la innovación en la gestión de la cooperación internacional.

Así mismo, el modelo responde a los requerimientos de profesionalización del talento humano y a la necesidad de institucionalizar el conocimiento, aspectos señalados como críticos tanto por la literatura especializada como por los hallazgos empíricos de este estudio. La implementación del MIGPCI-Valle permitirá avanzar hacia una gobernanza más sólida y transparente, facilitando la adopción de buenas prácticas y el fortalecimiento de alianzas estratégicas para ampliar el impacto y la sostenibilidad de los proyectos desarrollados.

En este sentido, la justificación del modelo no se limita a la corrección de deficiencias puntuales, sino que apuesta por la transformación estructural de los procesos de gestión, en consonancia con las tendencias internacionales y las demandas del entorno regional. Su adopción representa una oportunidad para posicionar a la Gobernación del Valle del Cauca como referente en la gestión eficiente y estratégica de la cooperación internacional.

3.15 Componentes

El Modelo Institucional de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (MIGPCI-Valle) se estructura en torno a cuatro componentes fundamentales, concebidos para abordar integralmente las debilidades identificadas y fortalecer la capacidad institucional de la Gobernación del Valle del Cauca en la gestión de proyectos de cooperación internacional.

El primer componente corresponde a la estandarización metodológica, orientada a la adopción y aplicación sistemática de herramientas reconocidas, tales como la Metodología General Ajustada y el Marco Lógico. Este elemento busca garantizar la coherencia en la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos, facilitando la trazabilidad y la transparencia en cada una de las etapas del ciclo de vida de las iniciativas.

El segundo componente es el fortalecimiento de capacidades técnicas, que implica la implementación de programas de formación continua, actualización metodológica y transferencia interna de conocimientos. Este enfoque promueve la profesionalización del talento humano, reduce la dependencia de trayectorias individuales y contribuye a la consolidación de una cultura organizacional orientada a la excelencia.

El tercer componente está relacionado con la articulación organizacional y la gobernanza interna, mediante la definición clara de roles y responsabilidades, la creación de espacios formales de coordinación interdepartamental y la institucionalización de mecanismos de toma de decisiones colegiadas. Este aspecto permite superar la fragmentación detectada y optimizar el flujo de información y la cooperación entre áreas.

Finalmente, el cuarto componente corresponde a la gestión de la información y el conocimiento institucional. A través de la sistematización de experiencias, la centralización de documentos y la implementación de plataformas de acceso compartido, se busca fortalecer la memoria institucional, facilitar el aprendizaje organizacional y promover la replicabilidad de buenas prácticas en el ámbito de la cooperación internacional.

Estos componentes, integrados en un marco estratégico, permiten avanzar hacia una gestión de proyectos de cooperación internacional más eficiente, coherente y alineada con los objetivos de desarrollo institucional y regional.

3.16 Viabilidad de la propuesta

El contexto institucional de la Gobernación del Valle del Cauca ofrece condiciones favorables para la implementación del modelo propuesto, dado que se cuenta con recursos técnicos, administrativos y humanos que pueden ser articulados de manera eficiente para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de cooperación internacional. La disposición de instrumentos normativos previos, la

experiencia acumulada en la formulación y ejecución de proyectos y la apertura institucional a procesos de mejora constituyen factores que contribuyen positivamente a la factibilidad de la propuesta.

La estructura organizacional vigente permite integrar los componentes planteados sin requerir modificaciones profundas, mientras que la gradualidad prevista en la implementación facilita la adaptación progresiva y el ajuste continuo a las necesidades identificadas. Adicionalmente, la propuesta se alinea con las prioridades estratégicas del departamento y aprovecha los recursos disponibles, lo que refuerza su sostenibilidad y pertinencia en el mediano y largo plazo.

3.16.1 Técnica

La propuesta presenta un alto nivel de viabilidad técnica, dado que se fundamenta en metodologías reconocidas y ampliamente utilizadas en la gestión de proyectos de cooperación internacional, como la Metodología de Marco Lógico (MML) y la Metodología General Ajustada (MGA). Estas herramientas son compatibles con los requerimientos de organismos multilaterales y, aunque su uso en la Gobernación del Valle del Cauca ha sido hasta ahora fragmentado, forman parte de las prácticas institucionales identificadas durante el análisis.

No se trata de introducir capacidades completamente nuevas, sino de sistematizar y estandarizar los conocimientos existentes, lo que reduce significativamente las barreras técnicas para la implementación del modelo. Esta característica guarda coherencia con los hallazgos sobre la capacidad técnica, en los que se evidenció la existencia de conocimientos operativos que no han sido plenamente institucionalizados.

Adicionalmente, la Gobernación dispone de una infraestructura tecnológica básica que facilita los procesos asociados a la gestión de información y el seguimiento de proyectos, permitiendo así la implementación de los componentes del modelo relacionados con trazabilidad y sistematización. Desde la perspectiva del enfoque de capacidades estatales, la viabilidad técnica no depende de la creación de nuevas capacidades, sino de su reorganización e integración dentro de la estructura institucional.

3.16.2 Operativa

En términos operativos, el MIGPCI-Valle presenta condiciones favorables de implementación, dado que se integra a la estructura funcional existente de la Gobernación, particularmente en la Oficina Asesora de Planeación, sin requerir modificaciones estructurales significativas. La propuesta se concibe como un modelo de optimización de procesos, lo que permite su adopción progresiva sin generar disrupciones en el funcionamiento institucional.

El análisis empírico evidenció que uno de los principales problemas radica en la fragmentación de procesos y la ausencia de mecanismos de articulación, por lo que la propuesta se orienta precisamente a reorganizar estas dinámicas, facilitando la coordinación entre dependencias y la definición de roles claros en la gestión de proyectos. Esta característica incrementa la viabilidad operativa, al responder directamente a las necesidades identificadas en el diagnóstico.

No obstante, la implementación del modelo implica retos asociados a la gestión del cambio organizacional, particularmente en lo relacionado con la adopción de prácticas estandarizadas. En este contexto, la viabilidad operativa se encuentra condicionada a la capacidad de la entidad para promover procesos de apropiación institucional, donde los funcionarios perciban el modelo como una herramienta que mejora su desempeño y no como una carga adicional.

3.16.3 Ética

Desde la dimensión ética, la propuesta se alinea con los principios de transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas que orientan la gestión pública y los esquemas de cooperación internacional. La estandarización de procesos y la mejora en la trazabilidad de los proyectos contribuyen a fortalecer los mecanismos de control y seguimiento, reduciendo la discrecionalidad en la toma de decisiones y promoviendo una gestión más transparente.

Asimismo, la propuesta incorpora consideraciones éticas relacionadas con el manejo de la información, particularmente en lo que respecta a la confidencialidad de los datos recolectados y el uso

responsable de la información institucional. En el desarrollo de la investigación, estos principios fueron aplicados mediante el consentimiento informado de los participantes y la protección de sus respuestas, lo que se proyecta como un criterio transversal en la implementación del modelo.

Desde una perspectiva más amplia, la viabilidad ética también se relaciona con la orientación de la propuesta hacia la mejora de la eficiencia en el uso de recursos públicos y la maximización del impacto de los proyectos de cooperación internacional, lo que contribuye al fortalecimiento de la confianza institucional y a la legitimidad de la gestión pública.

3.16.4 Ambiental

La viabilidad ambiental de la propuesta se fundamenta en el principio de sostenibilidad, orientando la gestión de proyectos de cooperación internacional hacia el cumplimiento de estándares ambientales y la promoción de buenas prácticas en el uso responsable de los recursos. El modelo propuesto incluye lineamientos que favorecen la incorporación de criterios ambientales en la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos, en concordancia con las políticas públicas nacionales y los compromisos internacionales asumidos por la Gobernación del Valle del Cauca.

Asimismo, se promueve la adopción de estrategias que minimicen los impactos negativos sobre el entorno, priorizando intervenciones que generen beneficios ambientales y contribuyan al desarrollo sostenible de la región. La integración de la dimensión ambiental en la gestión de proyectos refuerza la pertinencia y legitimidad de las iniciativas, así como su alineación con los objetivos de desarrollo sostenible.

3.16.5 Financiera

Desde el punto de vista financiero, el MIGPCI-Valle presenta una alta viabilidad, dado que su implementación no requiere inversiones significativas en infraestructura o contratación de personal adicional. La propuesta se fundamenta en el aprovechamiento del talento humano existente y en el uso

de recursos tecnológicos ya disponibles en la Gobernación, lo que reduce los costos asociados a su ejecución.

El presupuesto estimado se concentra principalmente en actividades de capacitación, socialización y producción de materiales metodológicos, lo que representa una inversión relativamente baja en comparación con los beneficios esperados en términos de eficiencia y mejora en la gestión de proyectos.

Adicionalmente, el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional puede traducirse en una mayor capacidad de atracción de recursos externos, lo que constituye un beneficio financiero indirecto de la implementación del modelo. En este sentido, la propuesta no solo es viable, sino que tiene el potencial de generar retornos en términos de financiación y desarrollo territorial.

3.16.6 Identificación de riesgos y limitaciones

La implementación del Modelo Institucional de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (MIGPCI-Valle) se desarrolla en un contexto organizacional caracterizado por dinámicas institucionales complejas, lo que implica la existencia de riesgos asociados tanto a la adopción del modelo como a las condiciones estructurales previamente identificadas en el diagnóstico. En este sentido, el análisis de riesgos no se limita a la identificación de eventos aislados, sino que se comprende como una lectura integral de los factores que pueden afectar la efectividad de la intervención propuesta.

Uno de los principales riesgos identificados corresponde a la resistencia al cambio por parte de los funcionarios, especialmente en un entorno donde las prácticas actuales se han consolidado de manera empírica y flexible. La estandarización metodológica y la formalización de procesos pueden ser percibidas como una carga adicional o como una limitación a la autonomía operativa, lo que podría dificultar la apropiación del modelo. Este riesgo se encuentra directamente relacionado con los hallazgos sobre la

fragmentación organizacional, donde las dinámicas informales han permitido la operación cotidiana, pero al mismo tiempo han limitado la consolidación de capacidades institucionales.

Un segundo riesgo relevante se asocia a la persistencia de debilidades en la articulación interinstitucional, particularmente en lo relacionado con la coordinación entre dependencias y la definición de responsabilidades. Aunque el modelo propone mecanismos para superar estas limitaciones, su efectividad dependerá de la capacidad de la organización para adoptar una lógica de trabajo más integrada. En ausencia de este cambio, existe el riesgo de que el modelo sea implementado de manera parcial, reproduciendo las mismas dinámicas fragmentadas que se buscan corregir.

Asimismo, se identifica como riesgo la alta rotación del personal, la cual fue evidenciada en el análisis como un factor que afecta la sostenibilidad de las capacidades técnicas. Esta condición puede limitar la continuidad en la implementación del modelo y afectar los procesos de transferencia de conocimiento, especialmente en ausencia de mecanismos consolidados de gestión del conocimiento. Desde la perspectiva del enfoque de capacidades estatales, este riesgo refleja la dificultad de institucionalizar capacidades en contextos donde el conocimiento no se encuentra plenamente incorporado en la estructura organizacional.

En cuanto a las limitaciones del estudio, es importante señalar que el análisis se fundamenta en la percepción de un grupo específico de funcionarios, lo que, si bien permite una comprensión profunda del fenómeno, puede no capturar la totalidad de las dinámicas institucionales. De igual manera, el enfoque cualitativo adoptado privilegia la interpretación sobre la generalización, lo que implica que los resultados deben ser entendidos en el contexto particular de la Gobernación del Valle del Cauca. Adicionalmente, la investigación se concentra en la Oficina Asesora de Planeación y en los procesos asociados a la gestión de proyectos de cooperación internacional, lo que delimita el alcance de los hallazgos y de la propuesta. Si bien esta focalización permite un análisis detallado, también constituye una limitación en términos de extrapolación a otras dependencias o niveles de gobierno.

3.16.7 Condiciones de implementación

La implementación efectiva del Modelo Institucional de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (MIGPCI-Valle) requiere el cumplimiento de un conjunto de condiciones institucionales orientadas a garantizar su apropiación, sostenibilidad y articulación con la dinámica administrativa de la Gobernación del Valle del Cauca. Estas condiciones se derivan directamente de los hallazgos identificados durante el diagnóstico institucional y responden a las debilidades observadas en los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de cooperación internacional.

En primer lugar, resulta indispensable el respaldo de los niveles directivos de la entidad, especialmente en lo relativo a la adopción formal del modelo como herramienta institucional de gestión. El liderazgo organizacional constituye un factor determinante para orientar la toma de decisiones, asignar responsabilidades y legitimar los procesos de cambio necesarios para su implementación. En ausencia de este apoyo, el modelo podría percibirse como una iniciativa aislada, limitada a ejercicios operativos, sin capacidad real de transformación institucional.

De igual manera, la disposición y la participación del talento humano constituyen una condición central para la implementación del MIGPCI-Valle. La propuesta implica la adopción de prácticas más estructuradas en la gestión de proyectos, lo cual demanda no solo capacidades técnicas, sino también apertura institucional ante procesos de ajuste organizacional. En este sentido, las estrategias de capacitación, acompañamiento y sensibilización adquieren relevancia para facilitar la apropiación progresiva del modelo y fortalecer las competencias de los funcionarios involucrados en la gestión de la cooperación internacional.

Otra condición relevante es la articulación entre las dependencias y los actores institucionales vinculados al ciclo de vida de los proyectos. El análisis realizado evidenció dificultades relacionadas con la fragmentación de procesos y la ausencia de mecanismos claros de coordinación, lo que afecta la continuidad y la trazabilidad de las iniciativas. Por esta razón, la implementación del modelo requiere

fortalecer los canales de comunicación interna, definir responsabilidades específicas y consolidar espacios de coordinación interinstitucional que permitan una gestión más integrada y eficiente.

Asimismo, la disponibilidad de herramientas tecnológicas básicas constituye un elemento habilitante para la implementación del modelo, especialmente en lo relativo al registro, la sistematización y el seguimiento de la información asociada a los proyectos. Aunque la propuesta no demanda inversiones tecnológicas de gran escala, sí requiere condiciones mínimas para garantizar la trazabilidad de los procesos y fortalecer la gestión del conocimiento institucional. La adecuada gestión de la información es fundamental para consolidar los procesos de aprendizaje organizacional y garantizar la continuidad administrativa ante cambios de personal o ajustes institucionales.

En relación con la sostenibilidad institucional del MIGPCI-Valle, resulta necesario que el modelo trascienda los periodos administrativos y no dependa exclusivamente de los funcionarios encargados de su operación. Durante el diagnóstico institucional se identificó que la rotación de personal, los cambios de gobierno y las variaciones en las prioridades administrativas pueden afectar la continuidad de los procesos de cooperación internacional. Frente a ello, la implementación del modelo requiere mecanismos de institucionalización que permitan integrar sus lineamientos en los procedimientos internos y en las dinámicas permanentes de la Gobernación del Valle del Cauca.

Para ello, se considera necesario fortalecer los procesos de gestión del conocimiento mediante la elaboración de manuales operativos, formatos estandarizados, rutas metodológicas y sistemas de seguimiento que faciliten la transferencia de información y reduzcan la dependencia de los conocimientos individuales. De igual manera, la incorporación del modelo en los instrumentos de planeación institucional y en los procedimientos administrativos de la entidad puede contribuir a garantizar su permanencia frente a cambios políticos o administrativos, favoreciendo la continuidad de las estrategias de cooperación internacional a mediano y largo plazo.

El MIGPCI-Valle requiere alinearse con los instrumentos de planificación estratégica de la Gobernación del Valle del Cauca, de modo que la gestión de proyectos de cooperación internacional se articule de manera coherente con las prioridades de desarrollo departamental. Esta condición permite evitar que el modelo opere de forma aislada y favorece su integración con los procesos de planeación institucional, fortaleciendo así su capacidad para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y a la generación de valor público territorial.

3.17 Cronograma y presupuesto

La estructuración del cronograma y del presupuesto del Modelo Institucional de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (MIGPCI-Valle) responde a la necesidad de traducir la propuesta en un plan de implementación viable, progresivo y coherente con las capacidades institucionales identificadas en la Gobernación del Valle del Cauca. En este sentido, ambos componentes no se conciben como ejercicios formales, sino como instrumentos de gestión que permiten anticipar las condiciones reales de ejecución, optimizar el uso de recursos y reducir los riesgos asociados a la implementación.

3.17.1 Cronograma de implementación

Antes de presentar el cronograma de implementación, es importante precisar que este se construye como una herramienta de planificación que traduce la propuesta MIGPCI-Valle en una secuencia operativa clara, articulando fases, actividades y responsables en un horizonte temporal definido. La tabla que se presenta a continuación permite visualizar de manera sintética la lógica progresiva de implementación del modelo, evidenciando la relación entre las etapas de alistamiento, diseño, ejecución piloto y validación, así como la distribución de responsabilidades a nivel institucional. De este modo, el lector podrá identificar no solo el orden lógico de las actividades, sino también las condiciones prácticas bajo las cuales la propuesta puede ser implementada en el contexto organizacional analizado.

Tabla 5. ***Cronograma de implementación – MIGPCI - Valle***

Fase	Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Fase 1: Alistamiento institucional	Socialización de la propuesta	Oficina Asesora de Planeación							
	Validación con actores clave	Nivel directivo							
	Definición de roles y responsables	Oficina Asesora de Planeación							
Fase 2: Diseño y estandarización	Diseño del modelo metodológico	Equipo técnico de proyectos							
	Elaboración de formatos e instrumentos	Equipo técnico de proyectos							
	Validación técnica del modelo	Nivel directivo							
Fase 3: Implementación piloto	Capacitación a funcionarios	Oficina de Planeación / Talento humano							
	Aplicación piloto del modelo	Dependencias sectoriales							
	Seguimiento y monitoreo	Oficina Asesora de Planeación							
Fase 4: Ajuste y validación	Evaluación de resultados piloto	Oficina Asesora de Planeación							
	Ajustes al modelo	Equipo técnico de proyectos							
	Formalización e institucionalización	Nivel directivo							

Nota. La tabla muestra la implementación progresiva del modelo, articulando fases de diseño, prueba y validación institucional, con responsabilidades definidas por tipo de actor organizacional, lo que facilita su aplicabilidad y coherencia con la estructura funcional de la entidad. Elaboración propia (2026).

3.17.2 Presupuesto estimado

El presupuesto de implementación del modelo MIGPCI-Valle se construyó a partir de una estimación realista de los recursos necesarios para su puesta en marcha, considerando tanto las condiciones institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca como los requerimientos técnicos derivados de la propuesta. En este sentido, la tabla 6 muestra la distribución de costos por fases del proyecto, incorporando variables como el número estimado de funcionarios beneficiarios, el tiempo de dedicación de personal especializado y los recursos logísticos necesarios para su ejecución.

Tabla 6. ***Presupuesto estimado para el proyecto MIGPCI – Valle***

Fase	Actividad	Recurso	Cantidad	Valor unitario	Costo total (COP)
Fase 1: Alistamiento	Socialización	Logística (espacio, materiales)	2 jornadas	$ 400.000	$ 800.000
	Validación directiva	Tiempo institucional	—	—	$ 0
Fase 2: Diseño	Diseño del modelo	Profesional (ingeniero/consultor)	2 meses	$ 4.500.000	$ 9.000.000
	Elaboración de instrumentos	Profesional incluido	—	—	Incluido
	Validación técnica	Logística reuniones	2 sesiones	$ 300.000	$ 600.000
Fase 3: Implementación piloto	Capacitación (20 funcionarios)	Talleres + materiales	2 jornadas	$ 1.200.000	$ 2.400.000
	Aplicación piloto	Tiempo institucional	—	—	$ 0
	Seguimiento técnico	Profesional (soporte)	1 mes	$ 4.000.000	$ 4.000.000
Fase 4: Ajuste y validación	Evaluación piloto	Logística	1 jornada	$ 400.000	$ 400.000
	Ajustes al modelo	Profesional	1 mes	$ 4.000.000	$ 4.000.000
	Socialización final	Logística	1 jornada	$ 400.000	$ 400.000
TOTAL ESTIMADO					**$21.600.000 COP**

Nota. La tabla muestra los valores presentados corresponden a estimaciones realizadas con base en precios promedio del mercado laboral colombiano para servicios profesionales y costos logísticos asociados a procesos de capacitación y gestión institucional. Los costos relacionados con el recurso humano interno no representan erogaciones adicionales para la entidad, dado que corresponden a tiempo institucional. Las cifras pueden variar en función de las condiciones específicas de contratación y de la disponibilidad de recursos de la Gobernación del Valle del Cauca. Elaboración propia (2026).

El presupuesto estimado evidencia que la implementación del modelo MIGPCI-Valle no requiere inversiones estructurales elevadas, sino una asignación estratégica de recursos orientada principalmente al fortalecimiento de capacidades técnicas. El mayor componente de costo se concentra en el acompañamiento profesional para el diseño, implementación y ajuste del modelo, lo cual resulta coherente con los hallazgos del estudio, donde se identificó que las principales limitaciones no radican en la disponibilidad de recursos físicos o tecnológicos, sino en la ausencia de procesos estandarizados y capacidades institucionalizadas. En este sentido, la relación costo–beneficio de la propuesta resulta favorable, al ser una inversión moderada permitiendo generar mejoras sustanciales en la gestión de proyectos de cooperación internacional.

3.18 Conclusiones

La evaluación de las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca evidenció que el aprovechamiento de la ayuda exterior está condicionado por factores estructurales internos. Aunque la entidad dispone de un marco normativo formal y de un equipo humano con conocimientos empíricos en planeación, el proceso carece de estandarización técnica en sus fases operativas. Esta inconsistencia metodológica genera una asimetría significativa en el desempeño de las distintas dependencias, concentrando el éxito de los proyectos en las trayectorias y habilidades individuales en lugar de en la madurez organizacional. Como resultado, la ausencia de procesos unificados y de repositorios documentales comunes limita la sostenibilidad de las intervenciones y reduce la competitividad del departamento en convocatorias globales de cofinanciación.

El análisis de las dinámicas organizacionales identificó que la fragmentación y la desarticulación interdepartamentales constituyen los principales obstáculos para una gestión eficiente de los recursos internacionales. Las interacciones entre la Oficina Asesora de Planeación y las demás áreas operativas se llevan a cabo a través de canales informales y de reuniones puntuales, sin un enfoque sistémico. Al operar cada dependencia con lógicas sectoriales aisladas y sin una instancia centralizadora de directrices técnicas,

se duplican los esfuerzos administrativos y se reduce el impacto territorial de los convenios. Esta debilidad organizativa impide la trazabilidad histórica de las iniciativas y limita la capacidad de la administración departamental para construir una memoria institucional sólida que perdure a lo largo de los cambios de gobierno.

La estructuración y el despliegue del Modelo MIGPCI-Valle constituyen una alternativa metodológica viable para superar las debilidades y los riesgos identificados en el diagnóstico empírico. El diseño del modelo se justifica por su capacidad para institucionalizar los conocimientos técnicos y formalizar los espacios colegiados de toma de decisiones. Al basarse en el uso eficiente de los recursos humanos e informáticos ya existentes, la propuesta presenta una alta viabilidad financiera y no requiere erogaciones presupuestales estructurales significativas para la gobernación. Por lo tanto, la adopción integral del modelo actúa como un puente técnico que facilita la transición de una gestión administrativa empírica y reactiva a una cultura de gerencia pública orientada a resultados, al rigor global y a la autonomía territorial.

3.19 Recomendaciones

Se recomienda que la Dirección de la Oficina Asesora de Planeación lidere el proceso de adopción formal e institucionalización del Modelo MIGPCI-Valle mediante los actos administrativos correspondientes. Es fundamental que las directrices técnicas y los manuales de funciones estandarizados se integren formalmente en los procedimientos internos, garantizando su aplicación obligatoria en toda la gobernación. Para mitigar el riesgo de resistencia al cambio identificado entre el personal, se deben programar talleres de sensibilización que expliquen los beneficios operativos de las nuevas herramientas de gestión. Este respaldo directivo y legal es prioritario para proteger el modelo ante posibles variaciones en las prioridades políticas y asegurar la continuidad de la estrategia de internacionalización a largo plazo.

Asimismo, es necesario implementar un programa permanente de capacitación y actualización en metodologías de gerencia de proyectos como el Marco Lógico y la Metodología General Ajustada. El plan

de formación continua debe dirigirse de manera homogénea a los funcionarios de planta y a los contratistas de todas las dependencias involucradas en el ciclo de vida de las iniciativas externas. Para operativizar este proceso sin incurrir en sobrecostos, la entidad debe estructurar esquemas internos de transferencia de conocimiento y capacitar a multiplicadores técnicos en sus propios equipos. Esta profesionalización del talento humano permitirá nivelar las competencias del aparato burocrático y reducir la vulnerabilidad organizacional asociada a la pérdida de memoria técnica derivada de la rotación del personal.

Por último, se sugiere diseñar e implementar un sistema unificado de información y un repositorio documental centralizado que registren la trazabilidad histórica de la cooperación internacional en el departamento. La plataforma tecnológica debe permitir el monitoreo en tiempo real de los indicadores de impacto, así como de la estructuración financiera de cada convenio, facilitando los ejercicios de rendición de cuentas y de control social. Además, se aconseja promover la creación formal de un Comité Interdepartamental de Cooperación que actúe como la instancia colegiada responsable de unificar la demanda y la oferta internacionales de la región. Esta articulación sistémica, combinada con el uso estratégico de los sistemas de información, optimizará la toma de decisiones, elevará la confianza de las agencias cooperantes y consolidará un modelo de gobernanza multinivel eficiente.

Referencias

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia [APC]. (2024). *Informe de gestión y resultados de la cooperación internacional en Colombia*. https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2024-06/2023%20Informe%20de%20Gestio%CC%81n.pdf

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia [APC]. (2023). Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2023-2026. https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/imagenes_usuario/2025/ES.pdf

Constitución Política de Colombia [Const]. (1991, 7 de julio). Artículos 1, 287, 209. https://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucio-politica-colombia-1991.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2022, 6 de junio). Política para la asistencia técnica territorial [Documento CONPES 4091]. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4091.pdf

Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347–368. https://doi.org/10.1111/gove.12035

Grindle, M. 1997. "The Good Government Imperative. Human resources, organizations, and institutions". In: M. Grindle (ed.) Getting Good Government. Capacity building in the Public Sector of Developing Countries. Boston: Harvard University Press.

Grandas Estepa, D., & Prado Lallande, J. P. (2017). *La cooperación internacional descentralizada en Colombia: Un análisis institucionalista sobre el departamento de Cundinamarca*. OASIS, 25, 159–186. https://doi.org/10.18601/16577558.n25.10

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley. https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Project%20Management%20A%20Systems%20Approach%20to%20Planning-%20Scheduling-%20and%20Controlling%20by%20Harold%20Kerzner.pdf

Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. (1994, 15 de julio). Diario Oficial No. 41450. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327

Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. (1998, 30 de diciembre). Diario Oficial No. 43464. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186

Ruiz, F. (2012). La cooperación internacional para el desarrollo en los territorios colombianos: análisis de posibles casos de gestión a partir de estrategias de internacionalización territorial. *Prospectiva*, (17), 87–113. https://share.google/wfKLWJTVMkVkQ8JVI

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (s.f.). Decentralised Development Co-operation and City-to-City Partnerships. https://www.oecd.org/en/about/projects/decentralised-development-co-operation-and-city-to-city-partnerships.html

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2023). *Digital Government Review of Latin America and the Caribbean: Building inclusive and responsive public services*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-latin-america-and-the-caribbean_29f32e64-en.html

Project Management Institute [PMI]. (2013). *Implementing organizational project management: A practice guide*. Project Management Institute.

https://www.academia.edu/33608077/Project_Management_Institute_IMPLEMENTING_ORGANIZATIONAL_PROJECT_MANAGEMENT_A_PRACTICE_GUIDE

Project Management Institute [PMI]. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute. https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%C2%AE%EF%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf

Sebastián, J. (2019). La cooperación como motor de la internacionalización de la investigación en América Latina. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 14(42), 79–97. https://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/134

Anexos

Anexo 1. *Árbol de problemas*



Nota. Elaboración propia mediante IA, el cual plasma el problema central, sus tres causas y sus respectivas consecuencias.

Anexo 2. *Árbol de objetivos*



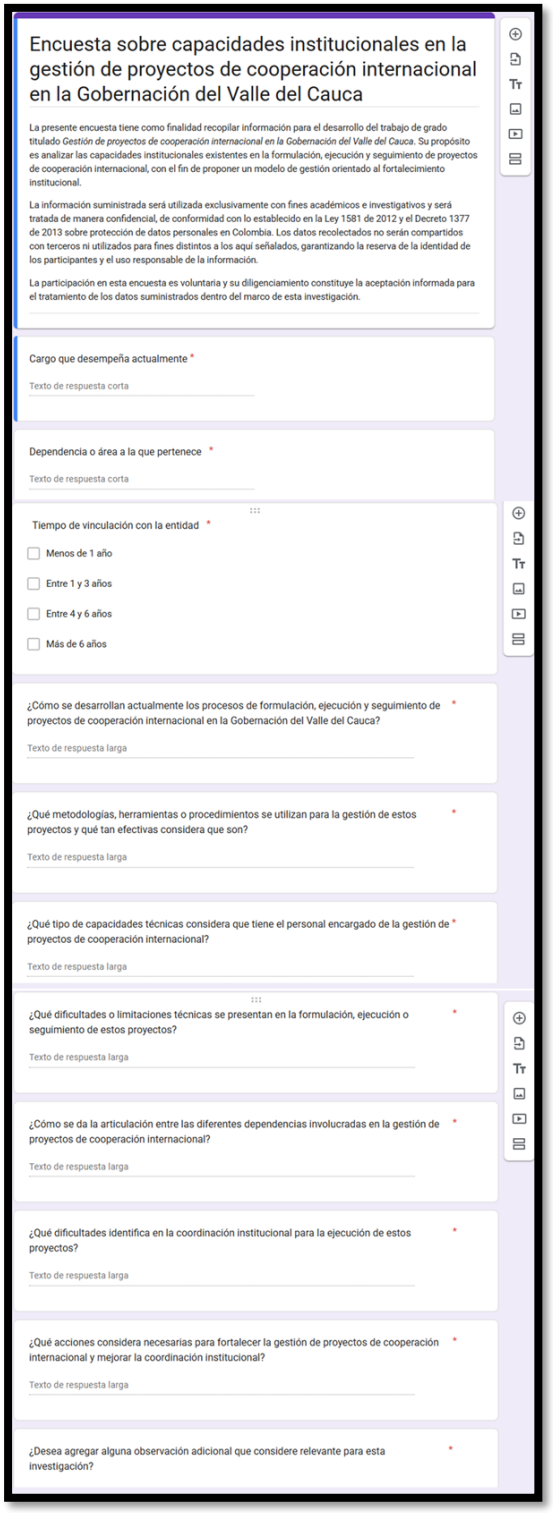
Nota. Elaboración propia mediante IA, el cual plasma el árbol de objetivos, sus tres medios y sus respectivos fines.

Anexo 3. *Matriz de Coherencia*

Elemento	Formulación
Problema de investigación	Limitadas capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca para gestionar integralmente proyectos financiados mediante cooperación internacional, lo que se traduce en dificultades en su formulación, ejecución y seguimiento.
Pregunta de investigación	¿De qué manera un modelo de gestión de proyectos de cooperación internacional fortalece las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca?
Objetivo general	Analizar de qué manera un modelo de gestión de proyectos de cooperación internacional fortalece las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca.
Objetivo específico 1	Diagnosticar las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca para la gestión de proyectos de cooperación internacional, particularmente en las fases de formulación, ejecución y seguimiento.
Objetivo específico 2	Analizar los factores institucionales y organizacionales que limitan la gestión eficiente de proyectos financiados mediante cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca.
Objetivo específico 3	Diagnosticar las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca para la gestión de proyectos de cooperación internacional, particularmente en las fases de formulación, ejecución y seguimiento.

Nota. Elaboración propia basados en los elementos que componen el anteproyecto de grado.

Anexo 4. *Instrumento de recolección de información*



Encuesta sobre capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información para el desarrollo del trabajo de grado titulado *Gestión de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca*. Su propósito es analizar las capacidades institucionales existentes en la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de cooperación internacional, con el fin de proponer un modelo de gestión orientado al fortalecimiento institucional.

La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos y será tratada de manera confidencial, de conformidad con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 sobre protección de datos personales en Colombia. Los datos recolectados no serán compartidos con terceros ni utilizados para fines distintos a los aquí señalados, garantizando la reserva de la identidad de los participantes y el uso responsable de la información.

La participación en esta encuesta es voluntaria y su diligenciamiento constituye la aceptación informada para el tratamiento de los datos suministrados dentro del marco de esta investigación.

Cargo que desempeña actualmente *

Texto de respuesta corta

Dependencia o área a la que pertenece *

Texto de respuesta corta

Tiempo de vinculación con la entidad *

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años
- Más de 6 años

¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca? *

Texto de respuesta larga

¿Qué metodologías, herramientas o procedimientos se utilizan para la gestión de estos proyectos y qué tan efectivas considera que son? *

Texto de respuesta larga

¿Qué tipo de capacidades técnicas considera que tiene el personal encargado de la gestión de proyectos de cooperación internacional? *

Texto de respuesta larga

¿Qué dificultades o limitaciones técnicas se presentan en la formulación, ejecución o seguimiento de estos proyectos? *

Texto de respuesta larga

¿Cómo se da la articulación entre las diferentes dependencias involucradas en la gestión de proyectos de cooperación internacional? *

Texto de respuesta larga

¿Qué dificultades identifica en la coordinación institucional para la ejecución de estos proyectos? *

Texto de respuesta larga

¿Qué acciones considera necesarias para fortalecer la gestión de proyectos de cooperación internacional y mejorar la coordinación institucional? *

Texto de respuesta larga

¿Desea agregar alguna observación adicional que considere relevante para esta investigación? *

Nota. La imagen muestra el instrumento de aplicación de la encuesta por Google Forms. Elaboración propia (2026).

Anexo 5. *Clasificación de categoría, subcategoría y pregunta*

Categoría	Subcategoría	Pregunta
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	General (visión del proceso)	¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de cooperación internacional en la Gobernación del Valle del Cauca?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Capacidad técnica	¿Qué metodologías o herramientas se utilizan para la gestión de estos proyectos y qué tan efectivas considera que son?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Capacidad técnica	¿Qué tipo de capacidades técnicas considera que tiene el personal encargado de la gestión de proyectos de cooperación internacional?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Capacidad técnica	¿Qué dificultades o limitaciones técnicas se presentan en la gestión de estos proyectos?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Gestión organizacional	¿Cómo se da la articulación entre las diferentes dependencias involucradas en la gestión de proyectos de cooperación internacional?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Gestión organizacional	¿Qué dificultades identifica en la coordinación institucional para la ejecución de estos proyectos?
Capacidades institucionales en la gestión de proyectos de cooperación internacional	Gestión organizacional	¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la coordinación institucional en la gestión de proyectos de cooperación internacional?

Nota. La tabla muestra la consolidación de las categorías, subcategorías y las preguntas formuladas, como insumo esencial para el desarrollo del trabajo de grado. Elaboración propia (2026).