

Perspectivas y Lecciones Aprendidas en la formulación y gestión del Proyecto de Cooperación Internacional entre la Policía de Suecia y la Colombiana 2012-2016

Resumen

El proyecto de Cooperación entre Suecia y Colombia denominado “Mejora de las capacidades de prevención e investigación en temas de violencia intrafamiliar y de violencia sexual, la Policía comunitaria y el sistema de capacitación de la Policía Nacional de Colombia realizado en el 2013 al 2016” se formuló a través de la metodología de Marco Lógico y los criterios de la Comunidad Europea; mientras su gestión fue realizada bajo los macro procesos del Project Management Institute-PMI. Este proyecto se evaluó con carácter científico durante los meses de septiembre a diciembre del 2016 por un equipo de expertos internacionales que elaboraron y socializaron ante los Gobiernos participantes un informe con los resultados y productos obtenidos con base en la planeación.

El presente artículo tiene como objetivo socializar las perspectivas y lecciones aprendidas bajo el enfoque del Banco Interamericano de Desarrollo del proyecto de cooperación internacional para la creación de un banco de conocimiento de este tipo de experiencias para la Policía Nacional. La metodología que se implementó para la evaluación del proyecto fue de tipo cualitativo con estadística básica descriptiva y utilizo como herramientas de recolección de información entrevistas semiestructuradas, encuestas y grupos focales a 75 personas involucradas directamente y se realizó un análisis documental de 15 documentos, lo anterior permitió tener una fuente de información importante que a través de la triangulación de los instrumentos en el software Atlas. Ti genero los patrones que formaron los criterios para la evaluación.

Palabras Clave

Cooperación Internacional, Marco Lógico, Lecciones Aprendidas y Perspectivas.

Abstract

The Cooperation Project between Sweden and Colombia entitled "Improvement of prevention and research capacities in the areas of domestic violence and sexual violence, the community police and the training system of the National Police of Colombia carried out in 2013 to 2016" Formulated through the Logical Framework methodology and the criteria of the European Community; While its management was carried out under the macroprocesses of the Project Management Institute. This project was scientifically evaluated during the months of September to December 2016 by a team of international experts who prepared and shared with the participating Governments a report on the results and products obtained based on planning.

This article aims to socialize the perspectives and lessons learned under the approach of the Inter-American Development Bank of the project of international cooperation for the creation of a bank of knowledge of this type of experiences for the National Police. The methodology that was implemented for the evaluation of the project was of qualitative type with basic descriptive statistics and used as tools of data collection semi-structured interviews, surveys and focus groups to 75 people directly involved and a documentary analysis of 15 documents was carried out Allowed to have an important source of information that through the triangulation of the instruments in the software Atlas.Ti generated the patterns that formed the criteria for the evaluation.

Keywords

International Cooperation, Logical Framework, Lessons Learned and Perspectives

1. INTRODUCCIÓN

Un proyecto bajo el enfoque del PMI es un esfuerzo temporario que busca solucionar un problema o una necesidad bajo la administración de diferentes tipos de recursos que se orientan a cumplir con un único servicio o producto. Para lograrlo existe una disciplina denominada Gestión de Proyectos que se encarga de estudiar la planeación, organización, ejecución y control del cumplimiento de los objetivos a través de la aplicación de conocimientos, métodos, técnicas y herramientas de la administración que se orientan para la materialización de la planeación estratégica del portafolio organizacional. Romano, G., & Yacuzzi, E. (2011).

En la actualidad existen diferentes tipos de proyectos que convergen bajo los paradigmas del sector público y privado colombiano, el Departamento Nacional de Planeación impulsa la formulación y gestión de proyectos de inversión, mientras que Colciencias promueve los proyectos de investigación, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Información busca aportar con proyectos de innovación y el gobierno nacional, departamental y municipal impulsa la generación de proyectos sociales en sus respectivos Planes de Desarrollo.

Los proyectos anteriores se impulsan desde el gobierno nacional desde el 2012 con un total de 30.5 billones de pesos, de los cuales la mayor fuente se da por el Sistema General de Regalías con 21.9 billones de pesos, sin embargo esta cantidad no logra suplir las necesidades que se presentan en el postconflicto y la transformación institucional del país que ha estado trabajando para ingresar a la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico.

De acuerdo con la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional en el 2016 Colombia registro un monto de USD\$ 573.137.855 de ayuda oficial bajo la siguiente distribución; Estados Unidos con un 28%, Unión Europea con un 25%, Canadá con el 12%, Noruega 10%, Reino Unido con 10%, Suecia con un 8%, España con 2%, Alemania, Corea y Japón cada uno con 1% y otros países 2%.

Para la Policía Nacional de Colombia la búsqueda y gestión de fuentes internacionales es una de las 15 líneas estratégicas que se plantean en un Plan denominado Comunidades Seguras y en Paz con visión 2030, uno de los principales proyectos de cooperación que

conto la PNC en el periodo de 2013 a 2016 fue precisamente con el Reino de Suecia, en donde las instituciones formularon conjuntamente el Proyecto de Mejora de las capacidades de prevención e investigación en temas de violencia intrafamiliar y de violencia de sexual, la Policía comunitaria y el sistema de capacitación de la Policía Nacional de Colombia, el cual se evidencia en la tabla 1.

Objetivo General	Contribuir al fortalecimiento del Estado de Derecho, la gobernabilidad y el respeto de los Derechos Humanos en Colombia por medio del fortalecimiento integral de la Policía Nacional de Colombia en áreas claves.
Objetivo Específico	Fortalecer las capacidades técnicas, la eficiencia y eficacia de la acción policial para la prevención y atención a la violencia intrafamiliar y la violencia sexual, el mejoramiento de la relación con la comunidad y la formación del personal policial.
Propósito 1	Se han superado algunas de las principales debilidades identificadas para la prevención y atención de la violencia intrafamiliar y violencia sexual.
Propósito 2	Se han reducido las tensiones y aumentado los vínculos entre la Policía y la Comunidad en los lugares de pilotaje
Propósito 3	El personal policial graduado cuenta con altos niveles de competencias para ejercer la actividad policial con calidad
Propósito 4	El Alto Mando de la PNC está implementando un modelo de gestión de procesos de cooperación en desarrollo de capacidades para el fortalecimiento institucional

Tabla 1. Estructura estratégica del proyecto de Cooperación de la Policía de Suecia y de Colombia.

Este proyecto se formuló bajo la metodología de Marco Lógico y tuvo una inversión de \$ 14.816.366.000 de pesos colombianos, los cuales fueron financiados por Asdi, la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, mientras que la Embajada de Suecia en Bogotá fue la contraparte directa, los recursos fueron ejecutados desde la División de Cooperación Internacional de la Policía de Suecia (PS), e implementado por la Policía Nacional de Colombia.

Los stakeholders y sponsors del proyecto contrataron un equipo internacional para realizar el proceso de evaluación intermedia en los meses de septiembre y octubre de 2016 en Bogotá, Estocolmo y Barranquilla, esta evaluación se realizó bajo el enfoque cualitativo

con estadística básica descriptiva y se basó en instrumentos de recolección como análisis de documentos, focus group, entrevistas semiestructuradas y encuestas a 70 personas que participaron directamente en el proyecto.

El objetivo del artículo es analizar el estado actual de las perspectivas y lecciones aprendidas en la formulación y gestión del proyecto de Cooperación Internacional entre las Policías de Suecia y de Colombia en el periodo de 2013 a 2016, puesto que es un insumo para la formulación de un nuevo proyecto de cooperación entre los interesados para el 2017 al 2020, así mismo se presenta como una base para la gestión de conocimiento de la Policía Nacional en términos del fortalecimiento de la administración y empoderamiento de los proyectos de cooperación internacional en los escenarios de transformación y modernización que el Señor Presidente Juan Manuel Santos solicitó en el primer trimestre del 2017.

2. METODOLOGÍA

Dada la relevancia de la gestión de proyectos de cooperación internacional para las instituciones públicas del país es fundamental identificar las principales perspectivas y lecciones aprendidas del diseño e implementación del proyecto realizado entre Suecia y Colombia, para cumplir con el objetivo se realizó una evaluación intermedia de carácter investigativa elaborada por expertos de ambos países.

La muestra recolectada se basó en 75 personas que participaron directamente en el proyecto, ver tabla 2:

Unidad	Cargos	Cantidad
Policía Nacional de Colombia	Gerente y enlace actual del proyecto	2
	Gerente 2015	1
	Integrantes de las Mesas de Trabajo VIF y Violencia sexual, Concepto Táctico Básico, Liderazgo	10
	Directores Escuelas	2
	Instructores de VIF, CTB	10

	Participantes capacitaciones (todos los temas) en Colombia y Suecia	20
Policía de Suecia	Gerencia actual y anterior	2
	Unidad en Estocolmo	3
	Docentes Univ. Linneo y otros instructores CTB, VIF, Liderazgo	5
ASDI	Jefe de cooperación actual y anterior	2
	Punto focal de la Policía de Suecia	2
	Oficial de programa en la Embajada.	3
Testigos	Embajada de Canadá y ONG llamada AVP.	2
	Grupo comunidad Frente Seguridad Local sector en Simón Bolívar	12
Total		75

Tabla 2. Total de actores que participaron en el proyecto y fueron seleccionados para la recolección de información.

El método es de tipo cualitativo con estadística básica descriptiva, que utilizo las siguientes fases y herramientas para la recolección y análisis de información.

Fase	Nombre	Descripción	Herramientas de recolección y/o análisis
Primera fase	Análisis y afinamiento	Se realizó un estudio para afinar el alcance de los Términos de Referencia del proyecto, se diseñaron indicadores para los criterios de evaluación ,	Matriz de evaluación Estudio del gabinete (Principales stakeholders y Sponsors) Instrumentos de recolección
Segunda fase ¹	Recolección de información	Se aplicaron los instrumentos de recolección en: a) Usaqué en Bogotá	Entrevistas semiestructuradas a 35 personas que están

¹ Para esta fase además del equipo evaluador internacional, asistió como observadora internacional una funcionaria de alto nivel de la Oficina Central de Asdi.

Fase	Nombre	Descripción	Herramientas de recolección y/o análisis
		<p>b) barrio Simón Bolívar en Barranquilla</p> <p>c) Estocolmo – Oficinas del Departamento de Policía de Suecia</p> <p>d) Bogotá, en 5 Direcciones de la Policía Nacional</p> <p>e) Bogotá en 3 Agencias Internacionales de Cooperación y una ONG</p> <p>f) En la embajada de Suecia en Colombia</p>	<p>involucradas directamente con el proyecto</p> <p>Encuesta a 35 personas que participaron en las entrevistas semiestructuradas</p> <p>5 Focus group con 37 personas</p> <p>Total de personas: 75</p> <p>Análisis documental de 15 informes tanto planeación como ejecución de ambas policías.</p>
Tercera fase	Análisis de información	<p>Basado en los principios de cooperación europeos y en especial los de Suecia se organizó la información por categorías que sintetizo la información recolectada en los diferentes instrumentos utilizados para encontrar patrones que se utilizaron para la evaluación del marco lógico. Lewis, 2004; Hwang, 2008</p>	<p>Diagrama hermenéutico y temático de la evaluación a través del programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA) de Atlas. Ti</p> <p>Triangulación de información</p>

Fase	Nombre	Descripción	Herramientas de recolección y/o análisis
Cuarta fase	Producción del informe	Se realizó un informe de carácter científico que se presentó a las dos embajadas, a las direcciones de las dos Policías y a ASDI	Informe científico de evaluación del proyecto
Quinta fase	Difusión de los resultados ante la comunidad internacional, académica e institucional.	Se presentaron los principales resultados de la evaluación en el Congreso Internacional mejora de capacidades en prevención e investigación desde la actuación policial (29 y 30 de marzo de 2017)	Ponencia en congreso Internacional

Tabla 3. Fases y herramientas de recolección del proyecto de cooperación.

3. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Pardo (2008) indica que la evaluación de un proyecto de cooperación internacional es un proceso relacionado con el seguimiento y control de la planeación con respecto a la ejecución del mismo, mientras que para Pérez (1995) la evaluación de un proyecto es un proceso sistemático, diseñado para la toma de decisiones que se basan en la recolección y análisis de información (valiosa y fiable).

Según PMI (2013) relaciona los procesos de la dirección de proyectos en términos de grupos de procesos, en el tema de evaluación el grupo de procesos de monitoreo y control es el que mejor representa las capacidades y herramientas que un evaluador requiera para rastrear, revisar y regular el progreso y desempeño del proyecto

Para Gento (1998) el análisis del cumplimiento de los resultados del proyecto se debe realizar con base en el objetivo general y los propósitos planteados, este proceso es constante en el ciclo de vida del mismo, y necesita tener la cooperación voluntaria de los actores involucrados bajo un clima de confianza, de otro modo la evaluación tendrá un

rotundo fracaso. En el proyecto de Cooperación todos y cada uno de los actores convocados manifestaron su interés voluntario y participativo durante el ejercicio implementado por el equipo de expertos. González, Durlan, Gómez, & Mendizábal (2014)

Los criterios de evaluación son los mismos que se utilizaron en la formulación del proyecto, los cuales fueron promulgados por la Comisión Europea (2006) bajo los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad del proyecto, los procesos de recolección y análisis de la información permitió obtener evidencias sobre los productos y resultados planeados, el control se realizó frente a dos categorías, la primera es la de productos (tangibles e intangibles) mientras que para resultados (nivel de percepción y evaluación de los mismos).

La escala de evaluación de las dos categorías y cuatro subcategorías es de 0 a 3, en donde 0 es el valor mínimo y 3 el máximo, los valores fueron acordados por el equipo de evaluadores basados en los productos y resultados, a continuación se presenta en la tabla 4 el resumen de los resultados obtenidos y que son la antesala para la discusión de las perspectivas y las lecciones aprendidas sobre la gestión del proyecto.

Propósitos	Eje estratégico	Productos		Resultados		
		Tangible	Intangible	Percibido	Evaluado	
1	Se han superado algunas de las principales debilidades identificadas para la prevención y atención de la violencia intrafamiliar y violencia sexual.	Fortalecimiento de la atención a la violencia intrafamiliar (VIF) y sexual.	3	2	1	1
2	Se han reducido las tensiones y aumentado los vínculos entre la	Fortalecimiento de la relación Policía-Comunidad y	3	3	2	1

	Policía y la Comunidad en los lugares de pilotaje	Concepto Táctico Básico				
3	El personal policial graduado cuenta con altos niveles de competencias para ejercer la actividad policial con calidad	Fortalecimiento de los métodos de formación y capacitación a los funcionarios de la Policía Nacional.	3	3	2	2
4	El Alto Mando de la PNC está implementando un modelo de gestión de procesos de cooperación en desarrollo de capacidades para el fortalecimiento institucional	Asesoría estratégica y liderazgo estratégico.	2	3	2	1
TOTAL GENERAL			11	11	7	5
% DE AVANCE			92%	92%	59%	41%

Tabla 4. Resultados principales de la evaluación del proyecto de cooperación.

En su diseño y enfoque general, el proyecto es considerado altamente pertinente de acuerdo con el objetivo general de contribuir a la visión de cambiar las formas de trabajar de la policía colombiana para mejorar la relación con los ciudadanos y adaptarse a una sociedad de posconflicto. En términos generales la evaluación intermedia y formativa identificó productos tangibles e intangibles en un 92%, los resultados aún están en una fase de implementación en el cuerpo policial colombiano alcanzando un 59%, la evaluación de estos resultados en las realidades locales, departamentales y nacionales no

son fácilmente evaluables por las dimensiones, de la institución (de 188.000 policías en más de 12 diferentes Unidades y 27 Escuelas de Formación) que facilitarían cambios en el mediano y largo plazo.

3.1. Lecciones aprendidas

Dentro del grupo de procesos de cierre de PMI (2013) se indica que en el momento de terminar un proyecto es necesario archivar los documentos relevantes del proyecto en un sistema de información, que se cierren las actividades de adquisición, se evalúe a los miembros del equipo de trabajo y se documenten las lecciones aprendidas del proyecto. Precisamente estas últimas se presentan en el proceso 4.6 de Cierre de Proyecto del Pmbok (2013) en donde son definidas para el registro de la información histórica que se transfieren a la base de conocimientos de lecciones aprendidas para su utilización en futuros proyectos o fases, generalmente se encuentra información de riesgos e incidentes que le permitirán a la organización mejorar el desempeño de las actividades y proyectos que realiza.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2008) las lecciones aprendidas – LA son el conocimiento ganado por la reflexión sobre una experiencia o proceso, o conjunto de ellos que permite convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, felicitando su difusión tanto al interior como por fuera de una organización.²

Dentro del Manual de Gestión de la doctrina y las lecciones aprendidas para la Policía Nacional (2014) se estipula la tipología de las lecciones aprendidas en el artículo 54 para los órdenes estratégico (artículo 55), táctico policial (artículo 56), operativo y procedimental (artículo 57), en cada uno de los órdenes debe existir los antecedentes, la formulación de la lección en términos de aciertos y desaciertos y finaliza con las conclusiones.

² Banco Interamericano de Desarrollo, Knowledge and Learning Sector (KNL), Knowledge Management Division
<http://knl/>

En el proyecto de Cooperación se presentaron las siguientes lecciones aprendidas agrupadas por los macro procesos establecidos por el PMI, como se relaciona en la tabla 5:

Grupo de macro proceso	Lección Aprendida
Inicio	<p>Documentar un acta de constitución del proyecto que permita identificar los puntos depurados del Marco Lógico y que estos estén avalados por los Directores de las Instituciones implicadas.</p> <p>Definir un protocolo de comunicación internacional para la administración y gerencia del proyecto sobre todo en términos de escalamiento.</p>
Planeación	<p>Diseñar un formato de gestión de cambios del alcance a través de la estructura analítica del proyecto</p> <p>Desarrollar un cronograma por objetivos, entregables y paquetes de trabajo en cada uno de los propósitos del proyecto</p> <p>Asociar en la planeación cada una de las actividades con sus responsables y jefes directos en ambos países, así mismo articular por cada unidad de trabajo los recursos financieros, tecnológicos, logísticos, institucionales, talento humano y demás</p>

Grupo de macro proceso	Lección Aprendida
	<p>Conocer y sincronizar esfuerzos entre entes donantes para los propósitos de cooperación con la Policía Nacional de Colombia.</p>
Ejecución	<p>Definir un instrumento en la institución colombiana que permita tener el objetivo y la planeación del proyecto bajo una circular de cumplimiento obligatorio o directiva transitoria por parte de los interesados y la forma de presentar avances a los sponsors.</p> <p>Buscar que el equipo en Colombia no rote en el tiempo establecido para el proyecto, la transferencia de conocimiento en el proceso de ejecución no permitió en algunas áreas cumplir con lo planeado</p>
Monitoreo y Control	<p>Definir un protocolo de seguimiento y control de los principales interesados y patrocinadores del proyecto, es decir el alto mando de la PNC y la PS , junto con la participación de la Embajada Sueca.</p> <p>Desarrollar informes de avance con respecto a lo planificado inicialmente junto con indicadores de gestión, impacto, de eficiencia y efectividad</p>
Cierre	<p>Documentar las lecciones aprendidas en formatos definidos en la planeación</p>

Grupo de macro proceso	Lección Aprendida
	<p>Realizar el acta de cierre por cada uno de los propósitos y una general del proyecto</p> <p>Evaluar internamente la gestión de los actores del proyecto en ambas instituciones.</p>

Tabla 5. Relación de lecciones aprendidas bajo el método del BID (2008) y estructuradas por los macro procesos de PMI (2013)

3.2. Perspectivas

La Cooperación de Suecia se ha convertido en una de las fuentes principales para el apalancamiento de recursos técnicos y financieros de la actualidad del país, al punto de que el objetivo de Suecia en Colombia es ser un socio para la paz, en donde se trabaje fuertemente para disminución de la crisis humanitaria que afecta desproporcionadamente a las mujeres, niños y minorías étnicas que se reflejan en las consecuencias negativas para el desarrollo económico del país. ³ Indirectamente Suecia también apoya al país en los fondos comunes del Banco Mundial y la Unión Europea como se establece en el informe de la Agencia Presidencial de la Cooperación en Colombia en el 2016.

La política de cooperación de Suecia en Colombia se orienta al postconflicto en unos ejes estratégicos que se relacionan directamente con el proceso de transformación y modernización que adelanta la Policía Nacional, los ejes se centran en: a) paz y seguridad, b) derechos humanos, c) asistencia humanitaria, d) la igualdad de género, e) la gobernabilidad democrática, f) la sociedad civil y g) el sector privado,

La PNC en el 2017 está repensando su accionar estratégico al año 2030 por solicitud directa del Presidente de la República que a través de un informe consultivo de alto nivel entregó los retos y las líneas que la institución debe realizar, para ello se está

³ Se encuentra en la página Oficial de la Embajada de Suecia en Bogotá, ver <http://www.swedenabroad.com/es-ES/Embassies/Bogota-DC/Cooperacion-para-el-desarrollo/Cooperacion-con-Colombia/>

implementando la metodología Dual de Harvard para que a través de 7 Círculos Estratégicos Institucionales replantee la estructura interna y los objetivos de la institución.

El Director de la Policía de Colombia en la socialización de los primeros resultados de esta metodología ha hecho claridad en simposios académicos y empresariales que una de las líneas a fortalecer es el trabajo con la cooperación internacional sobre todo para la consecución de recursos que permita aportar en la operacionalización de la visión al 2030.

El proyecto de Cooperación entre las Policías de Suecia y Colombia del año 2013 al 2016 se ha cerrado a través de un informe de gestión que contempla los resultados del proyecto que fueron socializados tanto en el alto mando de la Policía de Suecia como la de Colombia y ASDI. En el segundo semestre del 2017 se está desarrollando por parte de Suecia un análisis del contexto actual para ser insumo en la formulación de una segunda fase del proyecto en Colombia para los años 2017 al 2020.

Dentro de las perspectivas de la Cooperación y el proyecto se encuentra en fortalecer los ejercicios para el entendimiento y aplicación de la violencia de género al interior de la Policía, la articulación entre los actores del país en el postconflicto y la paz territorial en los municipios del país. Para ello se realizará un evento de planeación participativa con los donantes más importantes de la cooperación internacional y de los actores principales del proyecto.

Las lecciones aprendidas junto con los resultados presentados por el equipo evaluador son insumos que se utilizan en la PNC (Círculos Estratégicos) y en la formulación de la segunda fase, las partes han acordado que una vez se tenga el nuevo objetivo y los propósitos se diseñara una directiva transitoria al interior de la PNC para establecer los responsables, las actividades, tiempos y entregables que deben ejecutar de forma articulado con el Gerente de la Policía de Suecia y se realizaran reuniones bimensuales entre los actores y el sponsor para evaluar periódicamente el avance de lo planeado.

Uno de las perspectivas más importantes que deja el Proyecto al interior de la PNC es la creación y puesta en marcha de un área de gestión de conocimiento que le permita tener un banco de conocimiento para los diferentes tipos de proyectos que maneja en el país y que obedecen al artículo 218 de la Constitución Política, sin embargo es necesario relacionar un repositorio de carácter estratégico y de fácil acceso para reportar las

lecciones aprendidas de la gestión de proyectos de cooperación internacional. Martínez, E.,H., Franco, D. F. M., & Villa, L. V. (2014).

4. AGRADECIMIENTOS

Los autores de este trabajo desean agradecer en la Policía Nacional de Colombia a los señores Director , Subdirector , Directora de la Dirección Nacional de Escuelas, Director de la Escuela Superior – ESPOL y a todos los miembros de la institución que participaron en el proceso de evaluación de los 4 propósitos del proyecto, por otra parte fue fundamental la cooperación y la colaboración en Suecia de la Directora de la Policía, a la señora Embajadora de Suecia en Colombia, a la observadora participante de ASDI y a la evaluadora internacional de Suecia, así como también a la Embajada de Canadá en Colombia.

5. CONCLUSIONES

Un proyecto de cooperación internacional debe contar con una metodología que genere una adecuada formulación y participación de los principales interesados del éxito del mismo, en este caso la Matriz de Marco Lógico facilitó el proceso de entendimiento, contextualización, direccionamiento de los instrumentos de recolección, el uso de los supuestos y el desglose de las actividades principales para alcanzar cada uno de los cuatro propósitos.

Las lecciones aprendidas son un insumo estratégico para la gestión de proyectos de cooperación internacional, no solo permite conocimiento a los donantes en cómo mejorar sus procesos de identificación, análisis, metodología de participación y ejecución de recursos en el contexto colombiano, si no que a los recolectores, en este caso la PNC le entrega herramientas claves para la optimización de las acciones que se deben adelantar para el cumplimiento del objetivo de la cooperación.

La gestión de cambios en el alcance de un proyecto internacional es una de las lecciones aprendidas más importantes que se identificaron en el proceso de evaluación, el no tener una base metodológica estándar y entendida por las partes facilita las probabilidades del fracaso en las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto de la organización.

Tanto el diseño como la evaluación de un proyecto de cooperación internacional necesita tener bien definidos los criterios establecidos por las partes (eficiencia, efectividad, sostenibilidad y pertinencia), en el proyecto se basaron en los de la comunidad europea, los cuales permiten a los observadores, ejecutores y financiadores tener una visión global y única sobre la evolución del proceso.

La evaluación de proyectos de cooperación internacional es un proceso que requiere de altos niveles de profesionalización, entendimiento y objetividad, un buen equipo de trabajo debe diseñar un proceso sistemático que permita la recolección de la información ante los actores que realmente participaron en el proyecto, el proceso de análisis siempre debe ser basado en las herramientas de investigación que se contemplen para encontrar patrones que permitan dar juicios de valor ante el cumplimiento o no de los propósitos y del objetivo como tal.

Una de las lecciones aprendidas estratégicas del proyecto de cooperación es la creación al interior de la Oficina de Planeación de la PNC de un área que diseñe, consolide y visualice al interior de la institución las experiencias exitosas y no, para que las diferentes unidades realicen ejercicios de validación y ejecución de estas nuevas formas de pensar y actuar en todo el territorio nacional. Una eficiente gestión de conocimiento no solo motiva la innovación intra empresarial si no que evita cometer los errores realizados en la práctica dentro de la organización.

6. BIBLIOGRAFIA

Banco Interamericano para el Desarrollo (2008) Lecciones Aprendidas y Buenas prácticas. Sector de conocimiento y aprendizaje. Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento. Washington DC

Comisión de Alto Nivel para el Fortalecimiento de la PNC (2017) Gobierno Nacional de Colombia, Bogotá, 2017

Comisión Europea (2006) Guía para la evaluación de proyecto y programas, Metodología de evaluación de la ayuda exterior de la comisión europea. Dirección General de Relaciones Exteriores Europea. Oficina de publicaciones oficiales de las comunidades europeas Luxemburgo.

González, F., Javier G., Durlan, C., Gómez, S. C., & Mendizábal, G. A. (2014). El reto de la evaluación del impacto social de la tecnología en España. *Política y Sociedad*, 51(2), 447-480,657-659,661-662. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1556029783?accountid=143348>

Informe de Evaluación del Proyecto de Cooperación de Policía de Suecia y Colombia (2017) Policía de Suecia. Bogotá. DC

Lewis, R. B. (2004). NVivo 2.0 and ATLAS.ti 5.0: A comparative review of two popular qualitative data-analysis programs. *Field Methods*, 16(4), 439–464. doi:10.1177/1525822X04269174

Manual de Gestión de la doctrina y las lecciones aprendidas para la Policía Nacional (2014) Policía Nacional de Colombia. Oficina de Planeación. Bogotá. 40-43

Martínez, E.,H., Franco, D. F. M., & Villa, L. V. (2014). Las redes de conocimiento en salud pública y el fortalecimiento de capacidades a través de estrategias de cooperación*/Knowledge networks in public health and the capacity for building up through collaborative strategies. *Revista De La Facultad Nacional De Salud Pública*, 32,

226-232.

Retrieved

from

<https://search.proquest.com/docview/1675909486?accountid=143348>

Morales, C. M. B., Guevara, I. P., & Toro, J. S. P. (2014). EXPERIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE PMO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN/PMO IMPLEMENTATION EXPERIENCES IN COMPANIES OF MEDELLIN CITY. *Revista EIA*, 11(21), 133-144. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1628237226?accountid=143348>

Palacios, S. G. (1998). MARCO REFERENCIAL PARA LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO EDUCATIVO. *Educación XX1*, 1, 93-127. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1112222362?accountid=143348>

Pardo Ayala, A. C. (2008). La cooperación internacional como instrumento complementario de promoción al desarrollo. *Trabajo Social*, (10) Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1677642998?accountid=143348>

Pérez, R. (1995). "Evaluación de programas educativos". MEDINA, A. y VILLAR, L.M. *Evaluación de Programas Educativos, Centros y Profesores*. Madrid: Universitas, pp. 73-106

Plan Estratégico Institucional (2015) Comunidades Seguras y en Paz Visión 2030. Policía Nacional de Colombia. Bogotá

Romano, G., & Yacuzzi, E. (2011). *Elementos de la gestión de proyectos*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1698176537?accountid=143348>