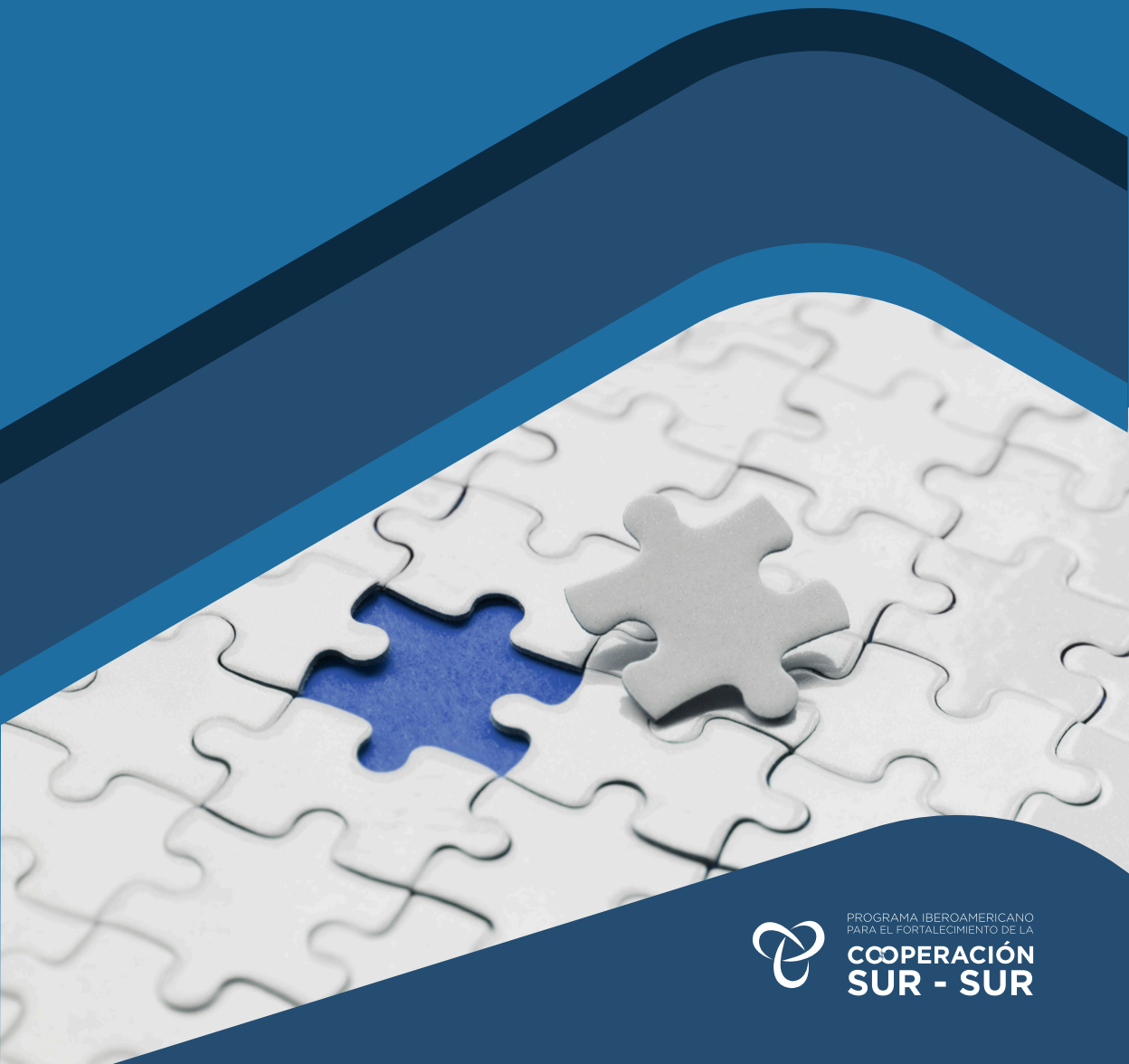


**DT**

SERIE  
DOCUMENTOS  
DE TRABAJO

**19**

## **Fortaleciendo los Sistemas Nacionales de Cooperación: el desafío de la coordinación interinstitucional para la Cooperación Sur-Sur**



PROGRAMA IBEROAMERICANO  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA

**COOPERACIÓN  
SUR - SUR**

# DT/19

## **Fortaleciendo los Sistemas Nacionales de Cooperación: el desafío de la coordinación interinstitucional para la Cooperación Sur-Sur**

Diciembre 2020

---

**SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO**



**Consultora a cargo del documento**

Bernadette Gemalí Vega Sánchez

**Secretario Técnico**

Daniel Castillo Carniglia

**Colaboración**

Santiago Dematine, Romina Páez, Julieta Rodríguez, Giselle Rossenblum, Lara Weistaub, Diego Gonzalo Díaz.

**Diseño y Diagramación**

María Laura Ragni

---

DESCARGO: Las opiniones vertidas en el presente documento corresponden a su autora y no necesariamente representan la postura del PIFCSS o la de sus países miembros, ni a las instituciones a las que se hace referencia.

# Tabla de Contenido

---

## 01. INTRODUCCIÓN/5

## 02. METODOLOGÍA/7

## 03. MARCO HISTÓRICO Y CONCEPTUAL/9

3.1. Revisión histórica/9

3.2. Revisión conceptual de los SNC/11

## 04. PRÁCTICAS DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL /15

## 05. RETOS DE LA COORDINACIÓN CON LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE PARTICIPAN EN LA CSS /22

5.1. Estrategia de cooperación/23

5.2. Marco normativo/24

5.3. Identificación de capacidades y/o necesidades nacionales/25

5.4. Formulación de los proyectos o iniciativas de CSS/26

5.5. Ejecución de la cooperación (gestión diaria)/27

5.6. Seguimiento y evaluación/28

5.7. Recursos humanos/29

## 06. MEDIDAS PARA ENFRENTAR LOS RETOS IDENTIFICADOS/30

## 07. CONCLUSIONES/32

## ANEXO/35

## REFERENCIAS/45

## 01 Introducción

Entre los países iberoamericanos existen diferentes niveles de institucionalidad de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) y, en particular, para la Cooperación Sur-Sur (CSS). Los marcos normativos que soportan dichos engranajes institucionales sientan las bases de Sistemas Nacionales de Cooperación (SNC) que incluyen procesos, lineamientos, instrumentos y responsabilidades de los actores participantes en los intercambios de cooperación, tanto en los roles de receptor, oferente y/o socio de cooperación horizontal.

A pesar de los avances que han experimentado los países de la región en formalizar sus procesos como socios de la CSS y la Cooperación Triangular (CT), aún enfrentan retos a nivel político, institucional y normativo que históricamente han limitado el despliegue del potencial que tiene este tipo de cooperación. Entre los desafíos se encuentran la dispersión o fragmentación de acciones; las debilidades en materia de coordinación entre actores; la falta, obsolescencia o inoperancia de algunos esquemas normativos, y la operación con presupuestos limitados que impactan en la predictibilidad y el alcance de las iniciativas, así como en la disponibilidad de recursos para el fortalecimiento institucional.

Históricamente, la CSS ha tenido como protagonistas a los ministerios y dependencias sectoriales de los gobiernos centrales. Las y los especialistas sectoriales son los principales agentes de cambio en los procesos de CSS y CT; son los vehículos que han permitido el intercambio y la co-construcción del conocimiento sobre política pública para enfrentar retos similares en temas tan diversos como el manejo de plagas, la conservación y la restauración forestal, el fomento a las pequeñas y medianas empresas, la medición y la evaluación de la política social, la promoción de energías renovables, entre muchos otros temas.

La coordinación con las instancias sectoriales permite: i) identificar de manera más precisa las necesidades que pueden ser atendidas a través de la CSS y CT; ii) mapear las capacidades nacionales que efectivamente pueden servir de referencia para otros países; iii) construir colaborativamente las iniciativas de CSS y CT para retos regionales; v) ejecutar de manera eficaz las iniciativas acordadas, y vi) realizar un mejor seguimiento de los efectos de las iniciativas, entre otros.

Por lo tanto, la coordinación efectiva entre las instituciones rectoras de la CSS y las instituciones sectoriales para asegurar una CSS oportuna, relevante y eficaz tiene un carácter nodal en la CSS. No obstante, en muchas ocasiones, la participación de las instancias sectoriales se ha tomado por sentado y la complejidad de lograr una coordinación óptima, se asume como costo de transacción inherente a la CSS que no necesariamente puede reducirse. Ese es el objeto de análisis en el presente documento: **las prácticas de coordinación interinstitucional y desafíos que enfrentan los SNC para la CSS y la CT.**

El presente informe es el resultado de uno de los primeros ejercicios de reflexión colectiva entre los miembros del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) para abordar la complejidad de la coordinación con las instituciones sectoriales. Forma parte del Objetivo Estratégico 1 de la **Estrategia de Mediano Plazo del PIFCSS para el periodo 2020-2023** “Fortalecer las capacidades institucionales de los organismos rectores y actores clave en la gestión de la CSS y la CT” (PIFCSS, 2020), que se origina en que la coordinación interinstitucional representa una dificultad no resuelta—o al menos con un amplio margen de mejora—para la mayoría de los países de la región.

La primera parte de este documento realiza una revisión histórica y conceptual de las variables que forman parte de la coordinación con las instituciones sectoriales para el desarrollo de la CSS y CT. Posteriormente se presenta un primer mapeo de las prácticas-tipo de coordinación interinstitucional identificadas por los mismos países iberoamericanos. Más adelante se abordan los retos que las instituciones rectoras enfrentan en diferentes ámbitos: a nivel estratégico, a nivel normativo, en la identificación de capacidades y/o necesidades a atender con la CSS, en la formulación y gestión de los proyectos, así como en el registro, seguimiento y evaluación, y la gestión de recursos humanos. Finalmente se identifican algunas medidas que los países han introducido para enfrentar los retos identificados y se plantean posibles ámbitos de intercambio y mutuo aprendizaje que podrían ser explorados mediante el Mecanismo Estructurado para el Intercambio de Experiencias de la Cooperación Sur-Sur (MECSS) del PIFCSS u otras acciones en el marco del Programa.

## 02 Metodología

Para la elaboración de este informe, se realizó un ejercicio participativo de reflexión, intercambio e identificación de desafíos y oportunidades en materia de articulación y coordinación entre instituciones rectoras de la cooperación e instituciones sectoriales gubernamentales.

El ejercicio de reflexión tenía como objetivos específicos 1) compartir experiencias de coordinación interinstitucional para la CSS y la CT en Iberoamérica; 2) ampliar el conocimiento respecto a las implicaciones de la coordinación interinstitucional en los diferentes procesos de la CSS, incluidos la definición de la política de cooperación, los procesos de registro y seguimiento de la CSS y la CT, el ordenamiento de la oferta de cooperación, así como la gestión diaria de la CSS; 3) identificar los principales retos asociados a la coordinación interinstitucional y posibles avenidas para atenderlos, y 4) identificar vacíos o áreas de interés respecto al funcionamiento de los SNC, particularmente enfocados a la coordinación interinstitucional.

Para ello se llevaron a cabo actividades en dos modalidades (*ver Anexo*):

- 1) Espacios sincrónicos:** dos mesas de reflexión públicas (26 de octubre) para compartir experiencias de coordinación tanto desde la perspectiva de las instituciones rectoras, como de las instituciones sectoriales; y un taller exploratorio (28 y 30 de octubre) específico para representantes de países iberoamericanos para elaborar el mapeo de prácticas-tipo de coordinación interinstitucional y de los retos compartidos. El taller fue facilitado por una agente externa para lo cual se utilizaron herramientas para el trabajo colaborativo virtual (MURAL y Slido).
- 2) Espacios asincrónicos:** específicos para las y los representantes de los países iberoamericanos, a través de la plataforma colaborativa del Programa (PIFCSS a distancia) en la cual avanzaron ejercicios para la identificación y reflexión sobre los retos en materia de coordinación y las medidas para enfrentarlos.

El ejercicio de reflexión se desarrolló entre el 26 y 30 de octubre de 2020 con representantes de los 21 países iberoamericanos que forman parte del PIFCSS. Por cada país participaron representantes de las instituciones rectoras de la cooperación, cuyas labores estuvieran estrechamente relacionadas a la coordinación con los sectores para la negociación, diseño y ejecución de iniciativas de CSS y CT. Se sugirió que idealmente, participaran personas que estén a cargo de la unidad o departamento responsable de la coordinación interinstitucional y otra persona involucrada en la gestión diaria de programas y proyectos de CSS.



## 03 Marco histórico y conceptual

### 3.1. REVISIÓN HISTÓRICA

A lo largo de los años, han surgido temas que van ocupando el centro de la discusión sobre la CSS: los diferenciadores de la CSS con respecto a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) o cooperación Norte-Sur, la cooperación triangular, el registro y la valorización de la CSS, los nuevos actores en la CSS (gobiernos subnacionales y sector privado), entre otros. El fortalecimiento de la ingeniería institucional para la coordinación entre actores que participan en la cooperación internacional para el desarrollo (CID), específicamente la cooperación sur-sur (CSS), es una preocupación que ha estado presente durante décadas entre los países que participan en dichos intercambios. No obstante, la coordinación entre la institución rectora de la CID y las instituciones sectoriales no ha concentrado la atención en espacios y discusiones regionales y/o multilaterales. En los diferentes instrumentos que soportan a la CSS, las referencias a la coordinación con las instituciones sectoriales de la administración pública son menores o en todo caso, han disminuido desde el **Plan de Acción de Buenos Aires (PABA)** aprobado en 1978.

El PABA es el instrumento de CSS (Naciones Unidas, 1978) que hace un mayor reconocimiento de la contribución de las instituciones del sector público en la cooperación técnica entre países en desarrollo (CTPD). En su segunda recomendación, sugiere que los países desarrollen y/o fortalezcan mecanismos flexibles para promover y facilitar la coordinación de la CTPD para la interacción de entidades gubernamentales sectoriales. En su recomendación número 12, hace un reconocimiento claro de la *“contribución aportada por las empresas e instituciones del sector público al desarrollo nacional ...[así como la] experiencia adquirida por ellas a lo largo de los años”*, además de promover que los gobiernos de los países en desarrollo se esfuercen por *“establecer o fortalecer arreglos apropiados encaminados a estimular y mantener la cooperación y la comunicación entre las empresas e instituciones públicas de sus propios países y las de otros países en desarrollo”*.

En la **Declaración de Nairobi** (Naciones Unidas, 2009) se alienta a los países en desarrollo a *“que mejoren sus mecanismos nacionales de coordinación”* para contribuir a la CSS y CT, pero no profundiza en las dinámicas de colaboración con respecto a las instituciones sectoriales.

La **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible** (Naciones Unidas, 2015) confirma un cambio en la forma de ver los retos de desarrollo que impacta en los procesos de coordinación interinstitucional: la Agenda 2030 se aleja de un enfoque sectorial, reconoce que los desafíos son multidimensionales, y que los Objetivos y metas de desarrollo sostenible están *“profundamente interrelacionados y vinculados por numerosos elementos transversales”*, por lo que las soluciones requieren también de un enfoque integrado.

El **Documento final de Buenos Aires de la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur (PABA+40)** celebrada en 2019 (Naciones Unidas, 2019) reconoce, por un lado, *“que la cooperación Sur-Sur se está institucionalizando progresivamente y que algunos países y regiones la están incorporando en la formulación de sus políticas”*. Por otro lado, también plasma que existe una *“necesidad de mejorar la eficacia de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular para el desarrollo.”* En el mismo documento se invita a los países en desarrollo a crear o en su caso fortalecer políticas nacionales que promuevan la CSS y CT y, de manera específica, hace una invitación a que *“aumenten la capacidad de los mecanismos nacionales y subnacionales de coordinación a fin de mejorar la coordinación de las políticas”*, entre otros fines. En este sentido, aunque tampoco menciona el papel de las instituciones gubernamentales sectoriales en la CSS, sugiere que existe un engranaje al interior de los gobiernos que requiere procesos, lineamientos y comunicación.

Asimismo, en el documento se plasma un reconocimiento de la contribución de los organismos de Naciones Unidas que han *“creado o fortalecido dependencias especializadas y han puesto en marcha programas con recursos humanos y financieros específicos para promover la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular”*, además de que incentiva a que el Sistema de Naciones Unidas colabore en desarrollar capacidad humana e institucional para la CSS y CT.

A lo largo de la historia de la CSS, el debate ha evolucionado desde que se enfocaba en confirmar en su relevancia y diferenciación vis a vis la cooperación norte-sur, pasando por la discusión y construcción de procesos y metodologías específicas para fortalecer capacidades de gestión de la CSS (registro, medición, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de la CSS), para profundizar en modalidades innovadoras como la CT o en colaboraciones con nuevos actores como son gobiernos subnacionales, sector privado, sociedad civil, entre otros. La misma historia del **Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la CSS (PIFCSS)** lo revela (PIFCSS, 2020).

### 3.2. REVISIÓN CONCEPTUAL DE LOS SNC

El documento se enfoca en las prácticas de coordinación interinstitucional que existen en los diferentes SNC en la región para vincular a las instituciones rectoras de la CSS con las instituciones gubernamentales sectoriales a nivel federal o central (ministerios, secretarías, y otras dependencias, organismos y entidades descentralizadas y desconcentradas). Si bien, las instituciones gubernamentales a nivel subnacionales o local han sido reconocidas como parte de los SNC—ya sea como actores relevantes del ecosistema o como sujetos de los marcos normativos de la CID—su papel en la Cooperación Descentralizada Sur-Sur y la relación con las instituciones rectoras de la cooperación en Iberoamérica muestran dinámicas propias que merecieron un análisis separado por el Programa (*ver PIFCSS, 2020*).

A continuación, se presenta una selección de definiciones desarrolladas por algunos países iberoamericanos para entender las variables que participan en los procesos de coordinación con las instituciones gubernamentales sectoriales a nivel federal o central y el contexto institucional en el que se dan, es decir, el SNC o ecosistema en el que se desarrollan las interacciones.

La Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) define como **Sistema Nacional de Cooperación Internacional** “*tiene como fin generar una mejor coordinación y alineación de la cooperación internacional para el desarrollo*”. Entre las instituciones que lo integran se encuentran las oficinas de cooperación internacional de poderes ejecutivo, legislativo y judicial, entes centrales y subnacionales, socios cooperantes, organizaciones de la sociedad civil, sector privado y academia (AUCI, 2019). El Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Técnica Internacional de Perú también integra a las unidades orgánicas y/o dependencias de los diferentes poderes (ejecutivo, legislativo y judicial), niveles de gobierno, e incluye a organizaciones de la sociedad civil.

Para la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN), un Sistema de Cooperación Internacional no sólo se refiere al conjunto de actores, sino que incluye también “*las normas y procedimientos que regulan y ordenan el proceso de la gestión de la cooperación internacional*” (SEGEPLAN, 2011). Mismo caso para el Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional que comprende actores, instrumentos, mecanismos y políticas de la gestión de la cooperación Internacional (SETECI, 2015). Para República Dominicana, el Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo permite “*articular y coordinar a los actores que participan en la gestión de la cooperación internacional no reembolsable en el país, asegurando la interlocución y articulando las prioridades nacionales con la oferta de cooperación internacional*” (MEPYD, s.f.).

Panamá hace un desglose de funciones por actor involucrado en la gobernanza del SNC (Panamá Cooperera, 2017).

Algunos diseños de SNC derivan de la publicación de un marco normativo específico en materia de cooperación<sup>1</sup>, como es el caso de Perú con la Ley que crea el Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional No Reembolsable (APCI, 2020); otros se han creado para formalizar prácticas construidas a lo largo de los años. Ciertos países, aunque reconocen a todos los actores de la sociedad como relevantes en los intercambios de cooperación, no consideran a todos como sujetos del marco normativo específico y, por lo tanto, tienen prácticas de coordinación distintas con cada tipo de actor. Tal es el caso de la ley mexicana de CID que sólo contempla como sujetos de la misma a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que forman parte del Consejo Consultivo, a pesar de tener otros espacios de interacción con otros actores (AMEXCID, 2016).

Por otro lado, no todos los países iberoamericanos reconocen la existencia o el diseño de un SNC, aunque en la práctica cuenten con distintos elementos propios de un Sistema. Cabe mencionar que la existencia de un SNC no depende de que el país sea principalmente oferente de CSS, receptor de Ayuda Oficial para el Desarrollo o cooperante dual. Para cualquiera de los roles ha sido necesaria la definición de procesos de coordinación e identificación de actores y responsabilidades.

El término que engloba justamente a las instancias que participan en los proyectos de CSS es el de **Contraparte nacional**, entendido como la entidad nacional (dependiendo del país puede ser un organismo público o también de la sociedad civil y sector privado) que actúa como la entidad ejecutora o responsable de la cooperación técnica. Algunos países lo limitan a las entidades destinatarias de la cooperación, en otros casos también se refieren a quienes compartirán sus capacidades o conocimientos con sus pares. Perú, por ejemplo, lo define como entidades (públicas o privadas) que, en el país, en forma conjunta con una fuente cooperante o una entidad ejecutora extranjera, son corresponsables, co-participantes o co-ejecutoras de un proyecto que cuenta con el apoyo de la cooperación técnica internacional (APCI, s.f.).

---

<sup>1</sup>Por marcos normativos se entenderán artículos en la Constitución; artículos en legislación de planificación, inversión pública o presupuesto para normativizar la CSS; artículos en decretos y/o reglamentos, o una Ley de Cooperación. Esta clasificación ha sido incluida en un primer análisis realizado por el Programa sobre los respectivos marcos normativos con los que cuentan los países iberoamericanos para gestionar la Cooperación Sur-Sur (ver PIFCSS, 2015).

En el Glosario de esa publicación se aclara que también puede entenderse como contraparte al personal perteneciente a la unidad ejecutora que interactúa con el experto o voluntario extranjero. Uruguay, por su parte, se refiere de manera más específica al organismo destinatario de la cooperación que *“firma los documentos de formulación y/o aporta la contrapartida en efectivo o en especie o brinda la asistencia técnica en caso de iniciativas de CSS”*. Los países también utilizan de manera intercambiable el término de **organismo o unidad ejecutora o de gestión** para identificar a la *“unidad encargada de la gestión/ejecución del proyecto financiado por la cooperación internacional”* (AUCI, 2019).

Un término para el que no se encuentran tantas definiciones establecidas por los países es el de **mecanismo o práctica de coordinación interinstitucional**. De acuerdo con la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC, sin s.f.), los mecanismos de coordinación de la cooperación internacional *“son plataformas de gestión de la cooperación internacional (tradicional, CSS y privados), que impulsan procesos de articulación con diversos actores que participan en procesos de desarrollo y cuentan con un componente de cooperación internacional, tanto a nivel territorial como sectorial”*. Entre los objetivos de estos mecanismos se encuentran identificar asimetrías, mapear iniciativas de cooperación y modelos exitosos; orientar los recursos financieros y técnicos hacia las prioridades nacionales, impulsar articulación a nivel territorial, facilitar la articulación entre actores diversos, entre otros propósitos.

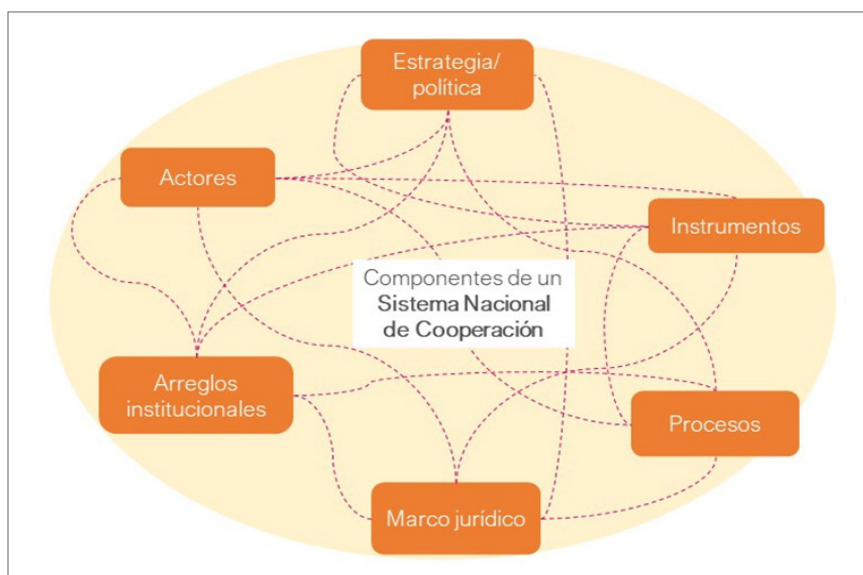
El documento *“Developing National Ecosystem for South-South and Triangular Cooperation to Achieve Agenda 2030 for Sustainable Development”* elaborado por el Banco Islámico de Desarrollo (IsDB por sus siglas en inglés) propone el concepto de **Ecosistema Nacional de CSS y CT** (national ecosystem of South-South and Triangular Cooperation) y lo define como un conjunto de arreglos institucionales interconectados que se complementan entre sí, sin un orden jerárquico en especial, pero que proveen de un ambiente facilitador para una CSS y CT efectivas (IsDB, 2019). Los pilares de un ecosistema son la voluntad política, la estrategia nacional de CSS y CT, las bases de información, los actores interconectados, la agencia de CSS y CT, el mecanismo de financiamiento y la gestión misma. La instancia responsable de la CSS es la institución coordinadora/rectora que tiene, entre otras funciones, proporcionar las plataformas para la *“consulta sectorial y la coordinación con los actores interesados a nivel nacional”* y para promover la colaboración para la implementación de las intervenciones de CSS y CT (IsDB, 2020).

El documento identifica **“centros nacionales”** como los proveedores de CSS que pueden ser del sector privado, público o de la sociedad civil, pero que tienen como común denominador la experticia que pueden compartir vía CSS.

Curiosamente, en la sección metodológica, los ministerios o instituciones sectoriales de las administraciones públicas de los países que realizan CSS son clasificadas de manera más clara como receptores: “*socios nacionales como los ministerios de línea de salud, agricultura o energía que definen y priorizan los retos y participan en procesos de resolución de conflictos que pueden beneficiarse de actividades de CSS y CT*” (IsDB, 2020, p. 21).

Uno de los resultados indirectos de analizar las prácticas de coordinación entre instituciones rectoras de la cooperación y las instituciones sectoriales del nivel central de gobierno es la reflexión sobre la forma en que dichas prácticas se insertan en los SNC o ecosistemas nacionales. Por lo tanto, para los fines de este documento, se propone entender como SNC al **conjunto de actores (provenientes de diferentes poderes, niveles de gobierno, sector privado o civil, según la normativa de cada país), arreglos institucionales, normativas, instrumentos y procesos y sus interacciones para la formulación y/o ejecución de las políticas y estrategias de cooperación para el desarrollo en un país, sea en su papel como oferente, receptor o cooperante dual (Figura 1)**. Dicho SNC no necesariamente debe encontrarse formalizado o establecido por un marco normativo específico, tampoco presupone cierto orden en la aparición, creación o reconocimiento de los componentes. Su relevancia radica en las interacciones entre los componentes y los efectos que estas tienen en el desarrollo de los proyectos y programas de CSS y CT.

**FIGURA 1.** Componentes generales de un Sistema Nacional de Cooperación.



Fuente: Elaboración propia.

## 04 Prácticas de coordinación interinstitucional

A partir del ejercicio exploratorio realizado en el taller “*Fortaleciendo los Sistemas Nacionales de Cooperación: el desafío de la coordinación interinstitucional para la Cooperación Sur-Sur*”, los países iberoamericanos identificaron diferentes prácticas de coordinación con los sectores con las que cuentan las instituciones rectoras de la CSS en la región iberoamericana. El objetivo era identificar prácticas-tipo –institucionalizadas o consuetudinarias, puntuales o realizadas a través de mecanismos complejos–, que faciliten la comunicación y la colaboración entre las instituciones rectoras de cooperación y las instituciones sectoriales. Las prácticas compartidas se agruparon en las siguientes categorías:

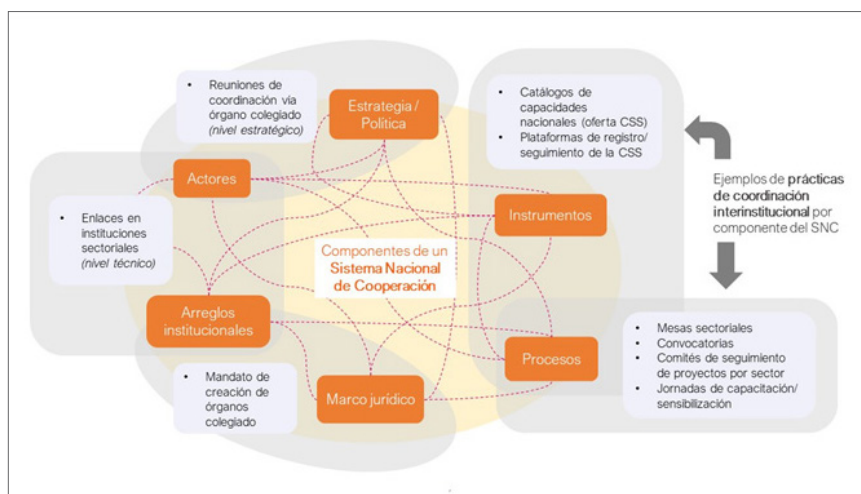
- a. Reuniones de coordinación interinstitucional vía órganos colegiados de coordinación
- b. Enlaces en instituciones sectoriales (nivel técnico)
- c. Mesas sectoriales
- d. Plataformas de registro/seguimiento de la cooperación
- e. Área en la institución rectora especializada en la vinculación interinstitucional
- f. Catálogos de capacidades nacionales
- g. Comités de seguimiento de proyectos

Cabe precisar que no todas las prácticas identificadas fueron diseñadas con el objetivo per se de estructurar o afinar la colaboración con las entidades sectoriales, tal es el caso de las Plataformas de registro y seguimiento de la cooperación o de los Catálogos de capacidades nacionales, cuyos objetivos primarios son, en el primer caso, contar con datos sobre la CID gestionada en ese país, y en el segundo, estructurar la oferta potencial de cooperación. No obstante, los países reconocieron que la existencia de dichos instrumentos y procesos han servido a un propósito paralelo de mejorar ciertos aspectos de la relación con las instituciones sectoriales.

En general, las prácticas mapeadas buscan mantener una comunicación de doble vía con los diferentes actores de la cooperación; permiten identificar necesidades de cooperación y capacidades desarrolladas, es decir, potencial demanda y oferta; y facilitan la gestión de las intervenciones acordadas. Cada país presenta una combinación de prácticas distinta, de acuerdo con el contexto nacional, el marco normativo vigente, la estructura orgánica de la administración pública y la capacidad institucional para operarlas.

Cada práctica-tipo conlleva interrelaciones entre diferentes componentes de un SNC, algunas prácticas detonan una serie de procesos que conectan a diferentes actores a lo largo de la vida de un proyecto, otras implican necesariamente la interacción con ciertos instrumentos de la CSS. Algunas prácticas derivaron de un marco normativo específico, otras fueron creadas para la estructuración de la estrategia o política de cooperación. En la *Figura 2* se vincula cada una de las prácticas-tipo a los diferentes componentes de un modelo general de SNC.

**FIGURA 2.** Prácticas-tipo de coordinación interinstitucional en el marco de un Sistema Nacional de Cooperación.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien existen diferentes grados de institucionalidad en cada país, la inexistencia de marcos normativos más formales no ha limitado la puesta en marcha de prácticas útiles para la coordinación interinstitucional. Por otro lado, las prácticas de coordinación, el enfoque y algunos de los retos también toman tonalidades distintas dependiendo de la localización de la rectoría de la cooperación: si se encuentra en alguna oficina adscrita a la Presidencia de la República, o si se ubica en las Cancillerías o Ministerios de



Relaciones Exteriores, en el Ministerio de Planificación, Desarrollo y/o Economía o su homólogo, o si existen Agencias de Cooperación con grados de autonomía mayores (ver PIFCSS, 2014). También depende del engranaje que exista entre las áreas políticas de las Cancillerías, las representaciones diplomáticas en el exterior y las instancias encargadas directamente de la gestión de la cooperación internacional, sea dentro de Cancillería, de los Ministerios de Planificación, Desarrollo y/o Economía, en las agencias de CID o la Presidencia de la República.

En la *Tabla 1* se incluye cada una de las prácticas-tipo mapeadas con una descripción general de su funcionamiento y, en su caso, variantes registradas por los mismos países en el taller. Para cada práctica-tipo se hace referencia a países que cuentan con dicha práctica de manera enunciativa, mas no exhaustiva.

**TABLA 1. Prácticas-tipo de coordinación internacional en la región iberoamericana.**

Prácticas-tipo identificadas	Descripción	Países con prácticas similares*
<p><b>1. Reuniones de coordinación interinstitucional general vía órgano colegiado (nivel estratégico y/o político)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ser órganos colegiados como Comités, Consejos o Gabinetes administrados por la institución rectora de la cooperación. La estructuración y formalidad de dichos órganos dependen en gran medida de la existencia de legislación que soporte la creación de un sistema de CID.</li> <li>• Integrado por todos los titulares de las áreas o departamentos de cooperación internacional de las instituciones sectoriales.</li> <li>• La membresía también difiere por país:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- En algunos casos la membresía se limita a tres o cuatro instituciones para la toma de decisiones a nivel estratégico (por ejemplo, en Panamá, el Gabinete Nacional de Cooperación está integrado por la Contraloría General de la República, la Cancillería, el Ministerio de Economía y Finanzas y la Presidencia).</li> <li>- En otros casos, la membresía se extiende a todas las instituciones de la administración pública.</li> </ul> </li> <li>• Generalmente se reúne de manera semestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Colombia</b> (Comité de Cooperación Interinstitucional)</li> <li>• <b>El Salvador</b> (Comisión Presidencial para Operaciones y Gabinete de Gobierno)</li> <li>• <b>Guatemala</b> (Mecanismo de diálogo con fuentes cooperantes)</li> <li>• <b>México</b> (Consejo Consultivo)</li> <li>• <b>Nicaragua</b></li> <li>• <b>Panamá</b> (Comisión Nacional de Cooperación)</li> <li>• <b>Paraguay</b> (Comité Técnico Interinstitucional para la CID no reembolsable)</li> </ul>

Prácticas-tipo identificadas	Descripción	Países con prácticas similares*
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunos casos, existen espacios a diferentes niveles: a nivel Secretaríos de Estado y/o a nivel Directores Generales (por ejemplo, Portugal).</li> <li>• En otros casos, forman parte de un Sistema per se que engrana actores con mecanismos de coordinación y procesos de ejecución (como en Guatemala, que tiene mecanismos de diálogo escalonado integrados entre ellos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perú</b> (Comité de Coordinación Multisectorial)</li> <li>• <b>Portugal</b> (Comisión Interministerial de Cooperación)</li> </ul>
<p><b>2. Enlaces en institución sectoriales (nivel técnico)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede variar el origen de los enlaces o puntos focales. En ciertos países, los enlaces a nivel operativo están vinculados a la representación de la institución sectorial en el principal órgano colegiado de coordinación; en otros, no.</li> <li>• Los enlaces participan en la definición/comentarios de planes estratégicos generales (por ejemplo, el Programa de CID que México elabora cada seis años, derivado del Plan Nacional de Desarrollo) o regionales (Argentina, por ejemplo, elabora planes estratégicos regionales cada cuatro años), son las vías de consulta para presentar temas de interés en una reunión de Comisión Mixta (Comixta)<sup>2</sup>, explorar si existe posibilidad de colaborar después de una Comixta<sup>2</sup> y cada vez que surge una demanda de cooperación específica por parte de países socios.</li> <li>• Dependiendo del marco jurídico o práctica consuetudinaria, las redes o bases de datos de enlaces no se limitan a los enlaces de instituciones sectoriales, sino que incluyen organismos autónomos, enlaces de academia, gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales interesadas en participar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Argentina</b> (Base de datos de enlaces de las instituciones sectoriales)</li> <li>• <b>Costa Rica</b> (Sistema Nacional de Enlaces de Cooperación Internacional)</li> <li>• <b>El Salvador</b> (Redes de enlaces de cooperación)</li> <li>• <b>Guatemala</b> (Mecanismo de diálogo y Red de coordinadores de Cooperación)</li> <li>• <b>Portugal</b> (Red de puntos focales de cooperación)</li> <li>• <b>Uruguay</b> (Red de nexos de cooperación–enlaces en las instituciones sectoriales–)</li> </ul>

<sup>2</sup> “Reuniones de trabajo entre [las instituciones rectoras de la CSS] y su contraparte, sea esta un país u organismo internacional, que tiene como objetivo definir los programas y/o proyectos, así como las áreas de cooperación, criterios, plazos y mecanismos operativos para la ejecución, financiamiento, monitoreo, entre otros.” (PROCID, 2014). También se le conoce como Comixta. No se incluye como una práctica-tipo de coordinación interinstitucional porque ese es un momento donde el foco no está en la coordinación al interior de un país sino con el país y organismo contraparte de la cooperación.

Prácticas-tipo identificadas	Descripción	Países con prácticas similares*
<p><b>3. Mesas sectoriales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se convocan por la institución rectora de la CSS.</li> <li>• Participan representantes de las diferentes instituciones sectoriales y otros actores del país.</li> <li>• Permite realizar un levantamiento de necesidades.</li> <li>• La periodicidad varía; pueden celebrarse desde cada dos meses o cada vez que se requiera conocer las necesidades del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecuador</li> <li>• Panamá</li> </ul>
<p><b>4. Área en la institución rectora especializada en la vinculación interinstitucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen como principal función mantener las relaciones con las diferentes entidades del Gobierno a diferentes niveles (federal/central o territorial).</li> <li>• Brinda apoyo al resto de las áreas de la institución rectora de la cooperación. En algunos países, es el área que convoca y organiza las reuniones de los órganos colegiados generales. En otros casos, es el área que centraliza el envío de las convocatorias a las dependencias para proponer iniciativas de cooperación.</li> <li>• También puede tener como responsabilidad la identificación de prioridades de la demanda o, en su caso, la actualización de los catálogos de capacidades.</li> <li>• En algunos casos, es el área encargada de administrar los espacios de capacitación y sensibilización con las instituciones sectoriales, con los territorios y con las representaciones diplomáticas en el exterior (como es el caso de México).</li> <li>• Algunos países, como Chile, cuentan con “<i>sectorialistas</i>”, que fungen como la puerta de entrada y salida hacia los sectores y son quienes trabajan con los sectores la elaboración de las propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colombia</li> <li>• México</li> <li>• Chile</li> </ul>

Prácticas-tipo identificadas	Descripción	Países con prácticas similares*
<p><b>5. Plataformas de registro de la cooperación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos países identifican estas plataformas como herramientas o prácticas que han ayudado a la coordinación interinstitucional, ya sea porque ordena la información sobre la CID y contribuye a una mejor comunicación sobre la misma, y/o porque permite una interlocución más estructurada con las dependencias sectoriales.</li> <li>• Cada país tiene un enfoque de registro y nivel de desagregación de la información distintos: algunos se enfocan en el registro de los recursos comprometidos y desembolsados como receptores de cooperación, otros se concentran en el registro de la cooperación otorgada e incluyen la información que permita dar un valor a la experticia del personal técnico en los sectores.</li> <li>• Si bien todas las plataformas contribuyen a la transparencia y la rendición de cuentas, si el país es esencialmente proveedor de CSS, la rendición de cuentas que se privilegia es con el contribuyente nacional. Si el país es esencialmente receptor de cooperación tradicional, se identifica un énfasis en la rendición de cuentas mutua entre socios cooperantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costa Rica</b> (Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional, SIGECI)</li> <li>• <b>El Salvador</b> (Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador, SICDES)</li> <li>• <b>Guatemala</b> (Sistema de Gestión, Ejecución y Análisis de la Cooperación Internacional -SIGEACI)</li> <li>• <b>Honduras</b> (Plataforma de Gestión para la Cooperación, PGC)</li> <li>• <b>México</b> (Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo, RENCID)</li> <li>• <b>Perú</b> (Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Técnica Internacional, SINDCTI)</li> <li>• <b>Uruguay</b> (Sistema Integrado de Cooperación Internacional Uruguay, SICI-Uy)</li> </ul>

Prácticas-tipo identificadas	Descripción	Países con prácticas similares*
<p><b>6. Catálogos de capacidades nacionales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como en el caso anterior, si bien, los catálogos no se originan con la finalidad de mejorar la coordinación interinstitucional, para algunos países han significado oportunidades de acercamiento, sensibilización y dar orden a las interacciones con las instituciones sectoriales.</li> <li>• No existe una metodología única para la construcción de los catálogos de capacidades. Incluso al interior de cada país, se han modificado los criterios y metodologías para la actualización de sus propios catálogos.</li> <li>• Los enfoques para la construcción de los catálogos también son diferentes. Algunos tienen como principal enfoque la promoción de instituciones con capacidades reconocidas; otros se enfocan en las prácticas, políticas y/o técnicas desarrolladas ya sea de manera exhaustiva (convocando a la amplitud de la administración pública) o focalizada en una selección de capacidades en las que se especializa el país.</li> </ul>	<p>Países que han tenido catálogos y el último año de actualización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costa Rica</b> (2016), además de catálogos sectoriales sobre población (2015), niñez y adolescencia (2017), agricultura y alimentación (2019) medio ambiente y cambio climático (2019)</li> <li>• <b>Chile</b> (s.f.)</li> <li>• <b>El Salvador</b> (2016)</li> <li>• <b>Ecuador</b> (s.f.)</li> <li>• <b>Honduras</b> (2018)</li> <li>• <b>México</b> (2018)</li> <li>• <b>Paraguay</b> (primero, 2020)</li> <li>• <b>Perú</b> (2020)</li> <li>• <b>Uruguay</b> (2019)</li> </ul>
<p><b>7. Comités de seguimiento de proyectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta práctica se realiza en el marco de programas de cooperación de mayor envergadura, aunque no son necesariamente de CSS.</li> <li>• Se realizan dos veces al año para conocer el estado de los proyectos y apoyar o redireccionar las intenciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uruguay</b></li> <li>• <b>Ecuador</b></li> <li>• <b>Costa Rica</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 05

### **Retos de la coordinación con las instituciones públicas que participan en la CSS**

Los SNC en la región presentan complejidades inherentes a la CSS y a la misma evolución del paradigma de desarrollo que generan o multiplican los retos de coordinación con las instituciones públicas que participan en la CSS. Algunas de estas complejidades son la historia de los cooperantes del sur como receptores de AOD y la responsabilidad de muchos de administrar simultáneamente tanto la recepción de cooperación (en sus diferentes modalidades) como la oferta de CSS; considerando que la esencia de la CSS continúa ubicada en compartir las capacidades nacionales desarrolladas, a diferencia de la centralidad que tienen los recursos financieros en la AOD, una complejidad adicional es identificar adecuadamente las capacidades nacionales destacadas y distinguir aquellas que pueden ser transferidas o compartidas; el número de actores en la CID ha aumentado gradualmente y con ello, los canales de comunicación y necesidades de articulación, y finalmente, la transformación en la forma de abordar los problemas de desarrollo, de soluciones sectoriales a multidimensionales, aumenta la complejidad de la coordinación cuando se incorporan todas las aristas y voces de un problema para llegar a una solución (Rivero, 2020).

Entre los retos de coordinación interinstitucional vinculados a estas complejidades inherentes a la CSS, se encuentran, por ejemplo, la necesidad de ajustar expectativas de contrapartes sectoriales con respecto a la CSS que pudieran derivar de la experiencia como receptores de AOD. En el caso de la identificación de capacidades nacionales destacadas, existe un reto previo a compartir la experiencia que es sistematizar la práctica, revisar el grado de replicabilidad, y definir la forma más adecuada de organizar el intercambio y aprendizaje.

Estos y otros retos de coordinación con instituciones sectoriales fueron identificados por los países miembros del PIFCSS durante el taller exploratorio celebrado en octubre. Se reconocieron tendencias temáticas entre los retos mencionados, algunas de las más salientes vinculadas al ciclo de la CSS. Así, es posible agrupar los principales retos o desafíos relacionados con la coordinación interinstitucional en siete categorías:

- **Estrategia de cooperación**
- **Marco normativo**
- **Identificación de capacidades y/o necesidades nacionales**

- **Diseño de proyectos**
- **Ejecución de los proyectos (gestión diaria)**
- **Seguimiento y evaluación**
- **Recursos humanos (de carácter transversal)**

Durante la discusión de retos mapeados con las y los representantes de los países miembros, fue posible también identificar algunas medidas o buenas prácticas para enfrentar dichos desafíos. Estas son mencionadas en el apartado 6 de este informe.

Adicionalmente, fue evidente que algunos de los retos registrados quedan fuera del ámbito de control de las instituciones rectoras de la cooperación y se pueden convertir en cargas que el SNC arrastra, generando, en consecuencia, limitantes estructurales para un mayor despliegue e impacto de la CSS.

## 5.1. ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

Con respecto al nivel de diseño de la política o definición de la estrategia de cooperación, el principal reto identificado se concentra en el impacto que tienen los **cambios de gobierno** en las prioridades, la forma de operar y la continuidad de la CSS. Este reto fue identificado tanto por países predominantemente proveedores de CSS (Colombia, México, Perú) o socios de la cooperación horizontal, como por países mayoritariamente receptores (El Salvador, Guatemala, Honduras y Paraguay). Los cambios de gobierno pueden tener como consecuencia ajustes en procesos institucionales para la negociación y gestión de la CID. Si no son comunicados adecuadamente, pueden confundir tanto a las instituciones sectoriales como a los socios de la CSS. Incluso, pueden derivar en interrupción de procesos de cambio que avanzan en periodos multianuales, especialmente si cada periodo se reinician procesos de manera innecesaria, en lugar de retomar los avances y aprendizajes de la administración previa.

Un segundo reto compartido por la mayoría de los países es la **escasez de presupuesto** para respaldar los intercambios de cooperación que se podrían lograr y el uso eficaz de los recursos escasos. Este reto tiene eco en el Documento de Buenos Aires de PABA+40 en el que se reconoce *“que la escasez de recursos sigue obstaculizando la expansión de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular”* y se hace un llamado a la colaboración del sector privado en iniciativas de CSS y de CT. No obstante, como se verá más adelante, sin la normativa adecuada ni el personal suficiente tanto de parte de la institución rectora de la cooperación como de los diferentes sectores, las instituciones rectoras de la cooperación carecen de capacidad de atender toda la demanda.

A este nivel se identificó como un **factor ambivalente la multiplicidad de actores gubernamentales y canales de información**. Si bien es una característica que refleja un ecosistema de cooperación dinámico en el que existe interés y capacidades continuamente manifestadas, se corre el riesgo de duplicidad de acciones, falta de integralidad en las iniciativas de CSS e inadecuado seguimiento de la cooperación.

Desde la perspectiva de los sectores, particularmente los que participan de manera más frecuente en los intercambios de CSS y que se han convertido en embajadores de esta modalidad, se escuchan voces a favor de una mejor priorización de la CSS, y la comprensión de que las instituciones sectoriales no pueden atender todas las solicitudes. Adicionalmente, algunos de los proyectos más complejos requieren más tiempo para su construcción, especialmente si se necesita la participación de diferentes instituciones aún dentro de un mismo sector, más aún si es un proyecto cuya complejidad requeriría un enfoque integral con participación de diferentes sectores.

## 5.2. MARCO NORMATIVO

Para algunos países, la falta de un **marco jurídico robusto** representa un reto para la coordinación interinstitucional. La creación de leyes reguladoras de la cooperación en general contribuyó en ciertos países a que se aclararan roles y responsabilidades de las diferentes partes y a que los sectores respondieran de manera más ágil ante solicitudes de la institución rectora de la cooperación, así como una presencia más regular en los espacios de coordinación. No obstante, la aprobación de marcos jurídicos no depende de las instituciones rectoras de la cooperación.

Ahora bien, la existencia de dichos marcos no elimina completamente los retos de coordinación que, en ocasiones, se originan entre las mismas instituciones rectoras de la cooperación. Algunos países identifican recelo entre las instituciones de planificación y las encargadas de la CSS (Cancillería y/o Agencia, cuando las funciones están divididas entre ambas dependencias). En otros casos, se percibe disonancia de enfoques o desconexión entre los niveles políticos y técnicos en la misma institución rectora de la cooperación, si es que está vinculada o inserta en la Cancillería, o entre los actores del núcleo coordinador integrado por las Cancillerías, las embajadas y las agencias o instancias técnicas encargadas de la cooperación. Así como se requiere una coordinación con las áreas temáticas, políticas y económicas de la Cancillería también se necesita lograr un balance entre los objetivos de política exterior y aquellos de desarrollo, que no impacten en compromisos poco realizables y sobrecarga para las instituciones sectoriales.



### 5.3. IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES Y/O NECESIDADES NACIONALES

Los desafíos se enfrentan tanto en la forma de atender las necesidades identificadas, la correspondencia entre las áreas demandadas por las instituciones y las líneas de trabajo de los cooperantes, así como en la promoción del conocimiento y experiencia desarrollada nacionalmente para la CSS, por ejemplo, a través de catálogos de capacidades nacionales.

Los países de la región identificaron que existen retos en **la coordinación entre áreas o departamentos al interior de las instituciones rectoras de CSS y CT**. Existe riesgo de duplicidad de esfuerzos y fragmentación de la CSS si las áreas que coordinan la cooperación bilateral, la CSS regional y la cooperación al desarrollo proveniente de países desarrollados en una misma agencia, no se hablan. Diálogo y mayor interacción entre las áreas y/o departamentos dentro de una misma institución podría conducir al diseño de intervenciones más robustas y a reducir la fragmentación de las acciones y, por ende, la presión en las instituciones sectoriales.

Algunos países identifican como reto que **muchas instituciones nacionales tienen necesidades similares** y no existen criterios de asignación para definir con qué prioridad se deben atender dichas necesidades. Esta dificultad involucra también procesos estratégicos, que podría atenderse definiendo prioridades de atención, procesos para la solicitud y principios de actuación para la CSS.

Existen opiniones mixtas con respecto a los **catálogos de capacidades nacionales** como herramientas de coordinación. Por un lado, los países reportan experiencias que coinciden en que la elaboración de los catálogos implica un costo alto –no necesariamente monetario– para las instituciones rectoras, comparado con la reducida contribución que tienen para definir acciones de CSS. De acuerdo con los participantes en el taller, los catálogos se utilizan poco, quedan desactualizados de manera muy rápida y no siempre existe consistencia en los criterios y/o metodologías que se utilizan para la identificación de capacidades y su actualización. En muchas ocasiones, la cooperación que se solicita no necesariamente aparece en los catálogos, ya sea por la metodología que se utiliza para integrarlos o por la falta de participación de ciertas instituciones en el proceso.

Otros países afirman que funcionan para ordenar internamente lo que existe y en todo caso, para orientar y acotar los ámbitos de cooperación; *“no se puede ofrecer todo ni recibir todo”*. Puede también existir una diferencia entre los países que son oferentes más recientes, por ejemplo, Costa Rica, que aseguró que casi todos los proyectos en los que es oferente técnico han salido de los catálogos sectoriales que han elaborado.

En otros casos en donde los oferentes tienen una trayectoria que data de antes de la creación de los catálogos, han reportado que sí se han dado proyectos que surgen a partir de que un nuevo socio revisa los mapeos o catálogos de capacidades institucionales. En cualquier caso, los catálogos han cumplido una función paralela de acercar a las instituciones sectoriales a la CSS, además de que brindan una oportunidad para sistematizar prácticas y ofrecen un aparador en reconocimiento a las experiencias nacionales destacadas.

#### 5.4. FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS O INICIATIVAS DE CSS

Las instituciones rectoras de la cooperación de los diferentes países de la región coinciden en que un problema generalizado es **la demora en la respuesta por parte de las unidades técnicas sectoriales**. Esta demora no es necesariamente un reflejo de falta de interés por parte de la institución sectorial. Puede responder a la falta de tiempo o saturación por parte del personal técnico sectorial. También puede ser una consecuencia directa de que, en algunos países, se solicita el aval de la máxima autoridad para la presentación de proyectos de los sectores, lo que puede generar retrasos que van más allá de los expertos.

Las y los especialistas sectoriales que laboran en los distintos ministerios y dependencias de gobierno han sido los vehículos principales para la entrega, intercambio y co-creación de conocimiento en el marco de la CSS, sin embargo, participan en acciones de cooperación de manera adicional a las funciones para las cuales fueron contratados, por lo tanto, su disponibilidad está condicionada. La demora en la respuesta por parte de las instituciones sectoriales puede tener como consecuencia pérdida de oportunidades valiosas de colaboración con la contraparte. Adicionalmente, la formulación de iniciativas de CSS requiere de intenso diálogo e intercambio con el personal técnico de los sectores para lograr proyectos de calidad.

Por otro lado, las demoras pueden responder a otro tipo de factores: así como existen instituciones que colaboran de manera recurrente en intercambios de CSS y pueden llegar a un punto de saturación, **otras instituciones pueden carecer de experiencia de participación en la CSS y la CT**, lo que requiere de mayor acompañamiento y revisiones por parte de la instancia rectora y, por lo tanto, retrasos adicionales.

Aunado a ello, las instituciones sectoriales tienen que enfrentarse a **una diversidad de formatos** ya sea para la presentación de proyectos o para la revisión y retroalimentación de propuestas de proyectos de CSS. Algunos países reportaron que existen formatos y plantillas que podrían ser más amigables si sencillamente se comparten en versiones editables o si pudieran flexibilizarse para que se adapten a necesidades específicas de la

propuesta de cooperación. Otros países incluso trasladaron la inquietud de las instituciones sectoriales de que existan formatos unificados para todos los cooperantes, o por lo menos que así sea en el caso de la cooperación triangular. La resistencia que se enfrenta a la diversidad de formatos y plantillas de CSS no se manifiesta de manera tan vocal en el caso de los procesos definidos por los países donantes tradicionales de cooperación. Esta afirmación puede estar impactada por la falta de evidencia de los resultados de la CSS y CT en contraste con la inversión que existe por parte de donantes tradicionales en actividades de seguimiento y evaluación.

### 5.5. EJECUCIÓN DE LA COOPERACIÓN (GESTIÓN DIARIA)

Una vez formulado y aprobado el proyecto, las instituciones rectoras y las instituciones sectoriales continúan enfrentando desafíos. Se puede dar una **falta de apropiación** de los proyectos en ciertas instituciones en el caso en que no se hayan originado en esa instancia sectorial. La demora en los tiempos de respuesta continúa durante el periodo de ejecución.

Se perciben retos diferenciados con respecto a la **administración de los recursos para financiar desplazamientos del personal técnico**. En algunos casos, la dependencia sectorial no necesariamente presupuesta a tiempo los recursos que requerirá. En otros casos, incluso si la institución rectora de la cooperación cuenta con presupuesto para el financiamiento de los intercambios de CSS, es posible que la normatividad vinculada a los viáticos desanime en lugar de incentivar la participación de las instituciones sectoriales. Si bien la claridad de las normativas es una característica deseable, el hecho de que los montos para viáticos sean limitados o que los procesos de rendición de cuentas sean complejos representan obstáculos para la CSS. En más de un país, la normativa interna que rige los tabuladores para el pago de viáticos no se ajusta a la realidad económica de otros países.

Otro factor limitante para la CSS es que la misma normatividad impida que pueda financiarse la **participación de actores que no sean servidores públicos**. Es decir, no pueden financiar los desplazamientos de organizaciones de la sociedad civil o la academia. Esto obstaculiza la creación de asociaciones virtuosas que pueden nutrir los intercambios y, con respecto a las relaciones de coordinación interinstitucional, incluso podrían reducir la saturación que llegan a enfrentar las y los especialistas.

En cuanto a los **mecanismos de financiamiento**, en los países esencialmente oferentes, las instituciones rectoras son las que cuentan con mayor presupuesto para ejecutar las acciones de CSS. Algunos de ellos han creado fondos de cooperación (Argentina, Chile,

México, Uruguay, entre otros), sin embargo, no toda la cooperación se ejecuta a través de dichos fondos. En muchos casos se realiza vía desembolsos directos del presupuesto de las instituciones rectoras de la cooperación que permiten el pago de los traslados y viáticos de los expertos sectoriales. Es decir, la existencia de una ingeniería o construcción política similar a la de un fondo, sea administrado vía un organismo internacional o un fideicomiso público, no es una precondition para que las instituciones rectoras ejecuten recursos. En algunos países—por ejemplo, Chile—se tiene incluso una línea presupuestaria llamada “Cooperación sur-sur” que facilita la planeación, seguimiento y rendición de cuentas de los recursos. Otros países, como México, han buscado la creación de categorías presupuestales (partidas de gasto) que faciliten la identificación y seguimiento de recursos públicos que se destinan a la cooperación. Panamá, por su parte, tienen prevista la construcción de un Fondo Nacional de Cooperación y están analizando cómo se canalizará a ese fondo el presupuesto, si se hará un aporte anual o quinquenal a ese fondo por parte de las instituciones.

En otros países, el presupuesto para participar en las acciones de CSS lo tienen que disponer las instituciones sectoriales, sea para ofrecer o cubrir los costos compartidos en la recepción de CSS. No obstante, no siempre es viable que las entidades reserven los recursos a tiempo para garantizar la ejecución.

## 5.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Durante la implementación de los proyectos, los países coinciden en que las instituciones sectoriales no siempre realizan **los informes de las actividades realizadas ni de los resultados alcanzados**. Las instituciones rectoras de la cooperación tienen que recalcar e insistir en que las y los especialistas envíen los informes de los proyectos en tiempo y de manera satisfactoria. En ocasiones, son las instituciones rectoras de la cooperación las que elaboran los informes que el personal técnico sectorial complementa. Surge la duda sobre la relevancia y el uso de la información plasmada en los informes o la función que cumplen dichos informes, si son para el aprendizaje y monitoreo o meramente para la rendición de cuentas vinculada al uso de los recursos.

Por otro lado, los países que tienen sistemas de información comentan que aún necesita internalizarse la responsabilidad de actualizar dichos sistemas por parte de la institución sectorial—cuando así lo permite el sistema de información—.

Adicionalmente, la falta de práctica vinculada a la evaluación de proyectos tiene como consecuencia invariable la laguna de información con respecto a los resultados de la CSS, lo que, a su vez, limita el posicionamiento de la CSS entre algunos sectores.

## 5.7. RECURSOS HUMANOS

Es importante hacer **una diferenciación entre los perfiles que están del lado de las instituciones sectoriales**. El punto de contacto inicial es generalmente la persona que ocupa el puesto de coordinación de asuntos internacionales en la institución sectorial, que funge como intermediario entre las instituciones rectoras de la cooperación y los expertos que finalmente participarán en los intercambios de cooperación. En ellos se encuentran los principales aliados para la identificación de duplicidades, saturación y limitantes de la CSS en el sector.

En cuanto al nivel técnico en las instituciones sectoriales, la disponibilidad de recursos humanos es reducida y, además, pueden ver a la CSS como una carga adicional a su labor oficial, como se describió en el apartado 5.4. Por otro lado, la alta rotación de personal técnico especialista dificulta el seguimiento, incluso la continuidad de actividades en marcha. Sin embargo, resolver esta dificultad se encuentra fuera del ámbito de control de las instituciones rectoras de la cooperación.

Algunos países identifican una falta de conocimiento con respecto a lo que implica y ofrece la CSS, la CT y la cooperación regional en ciertas instituciones sectoriales, ciertos departamentos o niveles, particularmente aquellos que no participan de manera regular en los intercambios. En ciertos ministerios y en la opinión pública, prevalece la idea de que la cooperación es sinónimo de recursos financieros. Moderar expectativas y sensibilizar sobre las aportaciones de la CSS es un reto compartido entre el punto de contacto inicial en la coordinación de asuntos internacionales en la institución sectorial y la institución rectora de la cooperación.

## 06 Medidas para enfrentar los retos identificados

Ante los diferentes retos identificados, las y los representantes de los países de la región compartieron experiencias y medidas tomadas que les han permitido enfrentar algunos de los desafíos arriba descritos. A continuación, se presentan dichas medidas agrupadas por normativa, gestión, identificación de necesidades/capacidades, gestión de la cooperación y capacitación/sensibilización de personal.

**TABLA 2. Medidas identificadas entre los países iberoamericanos para enfrentar los retos de coordinación interinstitucional.**

Dimensión	Medida
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la normativa vigente y buscar armonizar procesos entre institución rectora y sectoriales para evitar competencias duplicadas o inclusive contrapuestas. Es un trabajo arduo, especialmente si requiere procesos de reforma más complejos como la modificación.</li> </ul>
Identificación de necesidades/capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebrar mesas sectoriales, con calendarios conocidos con antelación, permite que diferentes instituciones gubernamentales y los diferentes departamentos y áreas de las instituciones rectoras de la CSS conversen y reconozcan que existen espacios de convergencia para generar acciones de cooperación más integrales que a su vez tienen un impacto más amplio.</li> <li>• Propiciar intercambios intersectoriales permitiría también reducir la fragmentación de las soluciones a retos de desarrollo que requieren respuestas transversales o multidimensionales.</li> <li>• Ante una posibilidad de una nueva iniciativa, es crucial revisar con qué cooperantes ha colaborado dicha institución, analizar el grado de saturación y evaluar la capacidad de implementar nuevos proyectos. Se pueden establecer lineamientos o principios de actuación, para que, en caso de saturación o duplicidad, se pueda reenfocar esa cooperación a otra área o colaborar en eficientar la implementación de proyectos.</li> </ul>

Dimensión	Medida
<p><b>Gestión de la cooperación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los procesos y flujogramas de trabajo y compartirlos en formatos de comunicación amigables para una gestión más eficaz entre los sectores y para facilitar la participación de instituciones que sean relativamente nuevas en los intercambios de CSS.</li> <li>• Asegurar claridad en los lineamientos para el desarrollo de iniciativas de CSS con respecto a las funciones de las instituciones sectoriales.</li> <li>• Una medida que ha funcionado es estipular las fechas de los viajes con antelación para contar con precios más convenientes para el presupuesto total.</li> <li>• En las instituciones rectoras de la CSS ha funcionado contar con equipos de enlace o coordinación que conozcan bien sus sectores. Para muchos ha sido más eficaz que los Catálogos de capacidades.</li> </ul>
<p><b>Capacitación/ sensibilización de personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener oportunidades de capacitación regulares para los equipos técnicos sectoriales permite sensibilizar sobre el alcance, particularidades y riqueza de la CSS y CT, así como dar a conocer los procesos, tiempos y requisitos necesarios para avanzar una iniciativa de CSS. Si estas oportunidades se abren también al personal vinculado a la cooperación en las embajadas y áreas políticas de las Cancillerías, se fortalece la cadena a través de la cual fluyen los intercambios de CSS y CT.</li> <li>• Las capacitaciones formales se pueden complementar con sesiones o talleres de apoyo en preparación a las Comixtas.</li> <li>• En esta sensibilización resulta fundamental cambiar la percepción que aún se mantiene en ciertas dependencias con respecto a las agencias o instituciones rectoras de la cooperación como <i>“agencias de viajes”</i>.</li> <li>• Las estrategias de reconocimiento para las y los coordinadores de proyecto de CSS, los equipos técnicos/especialistas y los enlaces en las contrapartes institucionales favorece la relación interinstitucional y contribuye al objetivo superior de reflejar la relevancia de la CSS y de los actores que participan en ella.</li> </ul>

## 07 Conclusiones

Lograr una coordinación adecuada entre instituciones rectoras de la cooperación y las instituciones sectoriales es una tarea compleja que está impactada por la forma en que está estructurado un SNC, pero también por la voluntad política y por prioridades, normativas, procesos y arreglos institucionales que van más allá de la cooperación al desarrollo. Muchos de los retos que se enfrentan en la coordinación interinstitucional quedan fuera del ámbito de control de la institución rectora de la cooperación, como puede ser el impacto de los cambios de gobierno en las prioridades y procesos de la CID, la ausencia o dotación insuficiente de presupuesto para la CSS, la prioridad que la CSS y la CT tenga al interior de las instituciones sectoriales (sea como beneficiarios u oferentes), la permanencia del personal técnico en otras dependencias o el ajuste a la normativa general aplicable a toda la administración pública a nivel central, particularmente aquella vinculada al ejercicio presupuestario para que sea útil a las necesidades de la cooperación al desarrollo.

A pesar de estos factores externos, es necesario revisar regularmente la forma en que los componentes de los SNC interactúan a lo largo de las estrategias y la vida de las iniciativas de CSS y CT, para mantener los engranajes aceitados y facilitar una colaboración efectiva entre los actores que forman parte de ese sistema. También resulta fundamental recuperar la visión de los diferentes actores sectoriales (puntos focales o enlaces para cooperación, así como las y los especialistas) y, en la medida de lo posible, incorporarla en los procesos de reflexión y aprendizaje institucional.

Un SNC puede beneficiarse profundamente de la reflexión conjunta entre las instituciones rectoras de la cooperación, las y los especialistas sectoriales y las áreas políticas de, por ejemplo, las Cancillerías que participan en las fases de negociación con las contrapartes a nivel global. Escucharse y entenderse mutuamente puede contribuir a lograr el balance entre los objetivos de posicionamiento de política exterior y los objetivos de desarrollo sostenible vía CSS. Por ejemplo, la experiencia de los sectores en la CSS y la CT es diferente a la experiencia del personal de las agencias e instituciones rectoras de la cooperación. El personal técnico puede compartir propuestas y perspectivas que van más allá de la gestión de la cooperación y que se concentran en la experiencia sustantiva del intercambio de conocimiento.



Las y los especialistas también tienen una claridad especial para articular las razones por las cuales una iniciativa de CSS puede fortalecer las capacidades regionales para enfrentar retos transnacionales.

Al explorar las relaciones de colaboración para la CSS entre las instituciones sectoriales y las instituciones coordinadoras de la cooperación, no sólo se encuentran retos sino una variedad importante de mecanismos, prácticas y procesos que toman formas distintas en cada país en las que se aplican. Por ejemplo, las reuniones de coordinación vía órgano colegiado, una de las categorías identificadas en el presente documento, son diferentes dependiendo de los miembros de cada órgano, la ubicación de la rectoría de la cooperación, la diversidad de actores reconocidos como actores con voz y voto en la definición de la política de cooperación y la existencia de procesos e instrumentos que faciliten la puesta en marcha de las decisiones que emanan de tales reuniones. Así, cada categoría de práctica-tipo de coordinación interinstitucional podría desglosarse en ejemplos únicos por la cantidad de variables específicas propias del contexto nacional, ejemplos valiosos de los cuales los países de la región pueden aprender mutuamente.

El PIFCSS ha ofrecido múltiples espacios para fortalecer las capacidades institucionales de los organismos rectores y actores clave en la gestión de la CSS y la CT, ya sea mediante el intercambio de experiencias en un modelo de cooperación horizontal y en pie de igualdad, o mediante la construcción de visiones comunes y agendas de trabajo regionales. Como se mencionó líneas arriba, algunos de los desafíos de la CSS quedan fuera del control de las instituciones rectoras de la cooperación y, por ende, dejan poco margen de acción desde un programa regional cuyos miembros institucionales son justamente esas instituciones rectoras. No obstante, se lograron identificar temas específicos para los cuales el PIFCSS podría facilitar la reflexión conjunta y el intercambio de experiencias entre sus miembros:

- **El funcionamiento de los SNC y las relaciones entre sus componentes.** A lo largo de sus 10 años, el PIFCSS ha dedicado espacios específicos para analizar algunos de los componentes identificados en la definición de trabajo de un SNC propuesta en este informe. Por ejemplo, avanzó en construir las bases de una estrategia de fortalecimiento de la cooperación sur-sur descentralizada (actores); generó guías orientadoras para la cooperación triangular (instrumentos); revisó metodologías de gestión, registro y valorización de la CSS, así como para el monitoreo y evaluación de las iniciativas (procesos); y realizó un diagnóstico de los marcos normativos e institucionales de la CSS en la región, entre otras actividades. El Programa puede destinar un espacio para que los países miembros reflexionen sobre los SNC, discutan la definición propuesta en este documento y analicen comparativamente las

relaciones entre componentes de un SNC para identificar nodos multiplicadores, interrelaciones poco reconocidas o lagunas que pueden ser atendidas por las instituciones rectoras de la cooperación.

- **El arte de compartir conocimiento a través de la CSS.** Este reto se abordó como una complejidad de la coordinación interinstitucional durante el seminario virtual organizado el 26 de octubre pasado. La complejidad emerge a partir de que no todas las instituciones saben cómo compartir conocimiento o estructurar un intercambio de experiencias de tal manera que sea relevante para quienes necesitan fortalecer alguna capacidad institucional. Este reto va más allá de aprender sobre el diseño y la gestión de proyectos de cooperación, y se concentra en contar con las capacidades de facilitación que permitan estructurar las actividades de intercambio y aprendizaje de la CSS para ir más allá de la transferencia de información.

- **Estrategias de capacitación y sensibilización.** Homogeneizar formatos a nivel regional es un objetivo poco probable considerando la diversidad de actores, intercambios y esquemas de cooperación ya establecidos. No obstante, se pueden compartir entre países las medidas tomadas por cada uno de ellos para facilitar el llenado o simplificación de formatos y plantillas vinculadas a la presentación de proyectos y seguimiento de actividades de CSS. De manera complementaria se podrían compartir estrategias de capacitación y/o sensibilización hacia los diferentes actores del SNC.

- **Cómo hacer CSS sin la necesidad de un fondo o fideicomiso.** Esquemas de ejecución presupuestal más allá de los fondos de cooperación instalados en organismos internacionales o fideicomisos públicos. En este tema se podrían compartir, además, la forma en que algunos países hacen el seguimiento presupuestal.

Fortalecer las capacidades de facilitación y las habilidades para compartir efectivamente conocimiento resulta más relevante que nunca ante la situación de distancia física que ha impuesto la pandemia de COVID-19. Los intercambios de cooperación tuvieron que realizarse completamente en la virtualidad, lo cual sin duda impone retos, retrasos y limitantes al ejercicio de intercambio, pero abre oportunidades para acercar socios, mantener colaboraciones por periodos más prolongados que los tiempos destinados previamente a las pasantías y asesorías y crear redes de aprendizaje y colaboración más allá de los intercambios puntuales de CSS y CT.

**ANEXO**

---



## Seminario-Taller Virtual

# “Fortaleciendo los Sistemas Nacionales de Cooperación: el desafío de la coordinación interinstitucional para la Cooperación Sur-Sur”

(26, 28 y 30 de octubre de 2020)

## INTRODUCCIÓN

Del Plan de Acción de Buenos Aires (PABA) a esta parte, la CSS se ha convertido en un valioso y efectivo instrumento de integración y promoción del desarrollo. A poco de cumplirse 40 años de la aprobación del Plan de Acción de Buenos Aires (PABA), la Cooperación Sur – Sur (CSS) se ha convertido en un instrumento de gran valor para la promoción del Desarrollo Sostenible. Por su parte, los países iberoamericanos han desarrollado algunas de las experiencias más dinámicas en la materia, logrando, en mayor o menor medida, niveles de institucionalización que ha permitido crear marcos normativos, articular programas de trabajo de calidad, involucrar actores de diversa naturaleza y poner en marcha iniciativas en una diversidad de ámbitos sectoriales que han contribuido al desarrollo de políticas públicas y al fortalecimiento institucional.

Más allá de los logros obtenidos, los países iberoamericanos aún enfrentan importantes desafíos a nivel político, institucional y normativo a la hora de construir estrategias nacionales en CSS. La dispersión de las acciones, la baja institucionalización de espacios de coordinación, la superposición o falta de marcos institucionales y normativos, la poca claridad en la definición de los roles y responsabilidades de los actores participantes, el déficit en los sistemas de registro e información conforman una serie de desafíos que dificultan la consolidación de los Sistemas Nacionales de Cooperación (SNC), y por ende, el diseño, planificación y ejecución de políticas de CSS más coherentes e integradas.

La pandemia COVID-19 no ha hecho más que dejar de manifiesto la necesidad de profundizar la coordinación interinstitucional para enfrentar de manera eficaz los enormes desafíos que se presentan a futuro, potenciando la cooperación internacional en sus diferentes modalidades. En esta tarea las instituciones rectoras de la cooperación internacional de cada país tienen un rol fundamental que cumplir. Es clave que estas instituciones, que en muchos casos ofician como punto focal en la materia, puedan reforzar los mecanismos de coordinación y promover alineación de las acciones de los distintos actores que componen el ecosistema de la cooperación internacional a nivel nacional para mejorar la instrumentación de la CSS y la CT.

En este punto, sobresale la necesidad de mejorar las instancias de coordinación con las instituciones sectoriales nacionales. En su trayectoria histórica la CSS ha tenido en los Ministerios, Agencias y Organismos Sectoriales a uno de sus principales protagonistas. Específicamente, los expertos y expertas sectoriales son los agentes a través de quienes se intercambian experiencias, y crean conocimiento entre pares para enfrentar retos similares de desarrollo en distintos asuntos tales como seguridad alimentaria, educación, salud, desarrollo social, ciencia y tecnología, energías, medio ambiente, migraciones, turismo, entre tantos otros. Son también los expertos y expertas de las instancias sectoriales las primeras fuentes de identificación de necesidades y capacidades institucionales para el desarrollo de la CSS.

Entre otras cosas, una buena coordinación interinstitucional en este sentido permite: i) identificar las necesidades a cubrir con CSS; ii) mapear capacidades nacionales destacadas y/o probadas que puedan servir de referencia para otros países o que puedan ser enriquecidas con el intercambio entre pares; iii) reforzar complementariedades y evitar solapamientos; iv) construir colaborativamente las iniciativas de CSS; v) ejecutar las acciones de cooperación concertadas; vi) registrar los intercambios de cooperación, y vii) dar seguimiento a las acciones y, potencialmente, a los resultados; entre otros.

Por su parte, los espacios regionales representan ámbitos estratégicos donde coordinar acciones, promover sinergias y conformar redes o plataformas sectoriales de Cooperación Regional Sur-Sur. Concretamente, desde el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) hace más de 10 años que se viene trabajando en fortalecer las capacidades institucionales de los organismos rectores y actores clave en la gestión de la CSS y la CT. El fortalecimiento de los SNC constituye un ámbito prioritario que forma parte central de la Estrategia de Mediano Plazo para el período 2020-2023.

En este marco es que se propone realizar la presente actividad que tiene entre sus objetivos reflexionar sobre la importancia de los espacios de coordinación a la hora de diseñar estrategias y ejecutar políticas de CSS y CT. Si bien los SNC están conformado por una diversidad de actores gubernamentales y no gubernamentales, se propone poner el acento en la articulación entre las instituciones rectoras de la cooperación y los sectores nacionales, considerando que el PIFCSS de manera paralela trabaja en el fortalecimiento de alianzas con otros actores tales como gobiernos subnacionales y locales, la sociedad civil, sector privado y la academia.

## OBJETIVO GENERAL

Propiciar la reflexión, el intercambio y la identificación de desafíos y oportunidades en materia de articulación y coordinación entre instituciones rectoras de cooperación internacional e instituciones sectoriales para avanzar en el diseño y ejecución de estrategias de CSS y CT más coherentes e integradas.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compartir experiencias de coordinación institucional para el desarrollo de la CSS y la CT en Iberoamérica.
- Ampliar el conocimiento respecto a las implicancias de la coordinación interinstitucional en el diseño, implementación y seguimiento de las estrategias de CSS y CT a nivel nacional.
- Identificar los principales retos asociados a la coordinación interinstitucional que enfrentan los países y elaborar sugerencias y posibles líneas de acción al respecto, considerando también el nuevo horizonte de desafíos abiertos por la pandemia Covid-19.
- Explorar las relaciones derivadas entre sistemas de registro e información en CSS y coordinación con las instituciones sectoriales.
- Identificar vacíos o áreas de interés respecto al funcionamiento de los SNC, particularmente enfocados a la coordinación interinstitucional, con miras a futuros intercambios entre países interesados.

## PRODUCTOS

- ✓ Mapeo de esquemas-tipo de coordinación interinstitucional.
- ✓ Identificación de principales retos de la coordinación interinstitucional y retos específicos en la materia a raíz de la pandemia Covid-19.
- ✓ Identificación de áreas de interés para el fortalecimiento de los SNC.

## METODOLOGÍA

La actividad se realizará en dos modalidades:

### 1. Espacios sincrónicos:

- a. Mesas de reflexión para compartir experiencias de coordinación interinstitucional para la CSS y la CT.
- b. Taller exploratorio para mapear esquemas tipo de coordinación interinstitucional en los países de Iberoamérica e identificar prácticas destacadas y retos compartidos desde las instancias coordinadoras de la CSS. El taller será facilitado por agente externo y se utilizarán herramientas para el trabajo colaborativo virtual.

### 2. Espacio asíncrono (plataforma colaborativa):

- a. Retroalimentación del mapeo de esquemas-tipo.
- b. Foro virtual sobre los retos de la coordinación interinstitucional en la CSS.

## PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

El Seminario-taller está dirigido a representantes de las Instituciones Rectores de la Cooperación Internacional de los 21 países miembros del PIFCSS cuyas labores están estrechamente relacionadas a la coordinación sectorial para el diseño, negociación e implementación de programas y proyectos de CSS y CT. Podrán participar **dos (2) personas** por cada país y se espera que idealmente una de ellas esté a cargo del Departamento o Unidad responsable de la coordinación institucional o afines; y la otra preferentemente esté involucrada en la gestión diaria de programas y proyectos de CSS.

La **primera jornada** del Seminario-Taller (26 de octubre) será de **participación abierta**, por lo que el acceso será libre y se espera que en ella participen, además de las instituciones responsables de la cooperación, instituciones sectoriales, representantes de redes sectoriales regionales, Organismos Internacionales y público interesado.

## AGENDA

### Lunes 26 de octubre: Abierto al público

<p><b>9:00 – 9:20</b> <b>Hora de Guatemala</b></p>	<p><b>Inauguración del encuentro.</b></p> <p><i>Palabras de bienvenida:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rita Mishaan</b>, Subsecretaria de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo, SEGEPLAN Guatemala.</li><li>• <b>María Belén Bogado</b>, Presidenta del Consejo Intergubernamental del PIFCSS.</li></ul> <p><i>Contexto y marco institucional del Seminario-Taller:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Daniel Castillo Carniglia</b>, Secretario Técnico del PIFCSS.</li></ul>
<p><b>9:20 – 9:30</b> <b>Hora de Guatemala</b></p>	<p><b>Introducción: <i>La importancia de la coordinación interinstitucional al momento de construir estrategias nacionales de Cooperación Sur-Sur.</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A cargo de <b>Martín Rivero</b>, Coordinador del Área de Cohesión Social y Cooperación Sur-Sur, Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).</li></ul>



9:30 – 10:30  
Hora de Guatemala

**MESA DE REFLEXIÓN 1: *La articulación con los sectores nacionales en la Cooperación Sur-Sur: experiencias, oportunidades y desafíos en tiempos de crisis.***

El objetivo de la sesión es reflexionar sobre la importancia que asume la coordinación interinstitucional a la hora de diseñar estrategias e implementar programas y proyectos de Cooperación Sur-Sur (CSS) y Cooperación Triangular (CT) en Iberoamérica. Se espera que Instituciones Rectoras de la Cooperación Internacional compartan sus modelos de articulación sectorial -poniendo el foco en las oportunidades y desafíos existentes- y a su vez puedan dar cuenta acerca de cómo estos esquemas han funcionado en la actual coyuntura marcada por la pandemia Covid-19 y que nuevos retos se abren con el nuevo escenario.

- **Carmen Marroquín**, Directora de Alianzas para el Desarrollo, Subsecretaria de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo, SEGEPLAN, Guatemala.
- **Mariano Berro**, Director Ejecutivo de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI).
- **Eugenio Pérez**, Jefe Departamento de Coordinación, Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID).
- **Cynthia Filartiga**, Directora de Cooperación Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores de Paraguay.

**Conversación moderada por Martín Rivero estructurada en torno a las siguientes preguntas guía:**

- *¿Existe algún mecanismo formal de coordinación interinstitucional para la cooperación internacional para la definición de las estrategias nacionales de cooperación?*
- *¿Qué papel ocupan los sectores nacionales en la identificación, negociación e implementación de estrategias, programas y proyectos de Cooperación Internacional que se impulsa desde su institución?*

• *¿Cuáles son los principales retos al momento de alinear y coordinar estrategias y prioridades con los sectores nacionales?*

• *¿De qué manera están funcionando estos espacios de coordinación interinstitucional en el actual escenario marcado por la pandemia COVID-19 y qué lecciones en la materia pueden extraerse de esta situación de emergencia?*

**MESA DE REFLEXIÓN 2: Las instituciones sectoriales como actor clave de la Cooperación Sur-Sur: la importancia de la coordinación a nivel nacional y regional.**

El objetivo es reflexionar desde la mirada de las instituciones sectoriales sobre la importancia de contar con mecanismos de diálogo y coordinación de políticas de cooperación internacional al interior de su país; y a su vez indagar en las posibilidades que brindan los espacios y redes regionales para avanzar en agendas sectoriales e intersectoriales de Cooperación Sur-Sur en la actual coyuntura.

• **Martha Caballero**, Encargada de la Dirección General de Relaciones Internacionales, Secretaría de Salud de México.

• **Vanesa Wainstein**, Asesora Especial para Asuntos y Relaciones Internacionales, Ministerio de Desarrollo Social de Argentina.

• **Lina Martínez**, Coordinadora Grupo de Cooperación Internacional, Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD) de Colombia.

• **Ana López Castelló**, Asesora Técnica Principal, Red Latinoamericana contra el Trabajo Infantil.

**Conversación moderada por consultora estructurada en torno a las siguientes preguntas guía:**

• *¿Qué importancia asume la CSS y la CT para la institución que usted representa y qué beneficios ha reportado para su institución participar en intercambios de CSS y CT?*

• *¿Cómo se vincula con la institución rectora de la cooperación de su país?*

**10:30 – 11:30**  
**Hora de Guatemala**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué tipo de sinergias y resultados se han generado a partir de este vínculo y cuáles son los principales retos a la hora de articular agendas y sumar apoyos?</i></li> <li>• <i>¿Cuál es el papel y la importancia que tienen las redes regionales al momento de identificar oportunidades de cooperación internacional e implementar iniciativas?</i></li> </ul>
--	--

### Miércoles 28 de octubre - Taller virtual parte 1 (acceso solo a participantes)

<p><b>9:00 - 9:10</b> <b>Hora de Guatemala</b></p>	<p><b>Objetivos y metodología del Taller.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación de la actividad y sus objetivos.</li> </ul>
<p><b>9:00 - 9:10</b> <b>Hora de Guatemala</b></p>	<p><b>ESPACIO INTERACTIVO 1: <i>Qué entendemos por prácticas de coordinación interinstitucional.</i></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Identificar qué prácticas de coordinación interinstitucional existen en los diferentes países, en qué momentos en el ciclo del proyecto o de la conformación de la estrategia nacional de CSS, y cómo se insertan en el SNC.</p>
<p><b>10:20 - 11:20</b> <b>Hora de Guatemala</b></p>	<p><b>ESPACIO INTERACTIVO 2: <i>Cómo funcionan los esquemas de coordinación interinstitucional en el día a día.</i></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Compartir la forma en la que operan los consejos o comités generales, mesas sectoriales, consultas adhoc para proyectos específicos y/o coordinación entre expertos sectoriales en las instituciones coordinadoras y las instancias sectoriales. Empezar a identificar los retos enfrentados.</p>
<p><b>11:20 - 11:30</b> <b>Hora de Guatemala</b></p>	<p><b>Recapitulación y presentación de actividad asincrónica en plataforma.</b></p>

<b>Viernes 30 de octubre: Taller virtual parte 2 (acceso solo a participantes)</b>	
<b>9:00 – 9:10</b> <b>Hora de Guatemala</b>	Revisión de los resultados del trabajo asincrónico.
<b>9:10 – 10:10</b> <b>Hora de Guatemala</b>	<p><b>ESPACIO INTERACTIVO 3: <i>Cómo inciden los procesos.</i></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Analizar el efecto en el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional que pueden tener procesos como el registro de datos, el fondeo de actividades, el análisis de capacidades institucionales para oferta de CSS, el monitoreo y la evaluación, y la rendición de cuentas en la coordinación interinstitucional para la CSS.</p>
<b>10:10 – 11:10</b> <b>Hora de Guatemala</b>	<p><b>ESPACIO INTERACTIVO 4: <i>Retos de la coordinación interinstitucional.</i></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Derivar los principales retos a atender que enfrentan las instituciones coordinadoras de CSS para asegurar una coordinación estrecha con las instancias sectoriales, con la finalidad de articular una primera propuesta de áreas de fortalecimiento.</p> <p>Preguntas guía:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>¿Cuál es la capacidad de respuesta por parte de las entidades sectoriales?</i></li><li>• <i>¿Cómo acercar a sectores que se encuentran alejados de la CSS?</i></li><li>• <i>¿Cómo asegurar que exista un flujo adecuado de información y comunicación para la ejecución de las acciones de CSS?</i></li><li>• <i>¿Cuál es la utilidad real de los espacios como Consejos, Comités o mesas sectoriales?</i></li><li>• <i>¿Hasta qué grado impacta en la coordinación y colaboración interinstitucional las limitantes presupuestales?</i></li><li>• <i>¿Cómo ha impactado la pandemia en la coordinación interinstitucional?</i></li></ul>
<b>11:10 – 11:30</b> <b>Hora de Guatemala</b>	Presentación de pasos a seguir y cierre.

## Referencias

**Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo.** (2016). Sistema Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo. <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/sistema-mexicano-de-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29328>

**Agencia Peruana de Cooperación Internacional (2020).** Catálogo de Oferta Peruana de Cooperación Técnica Internacional - 2020 <https://www.gob.pe/institucion/apci/informes-publicaciones/578469-catalogo-de-oferta-peruana-de-cooperacion-tecnica-internacional-2020>

**Agencia Peruana de Cooperación Internacional.** (2006). Ley que crea el Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional No Reembolsable. Ley N° 2887. <http://portal.apci.gob.pe/Compendio%20Normas%20Legales%20CTI/045.pdf>

**Agencia Peruana de Cooperación Internacional.** (2020) Organización del Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Técnica Internacional (SINDCTI). Julio. <https://www.gob.pe/9038-agencia-peruana-de-cooperacion-internacional-organizacion-del-sistema-nacional-descentralizado-de-cooperacion-tecnica-internacional-sindcti>

**Agencia Peruana de Cooperación Internacional.** (2020). Organización del Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Técnica Internacional (SINDCTI). <https://www.gob.pe/9038-agencia-peruana-de-cooperacion-internacional-organizacion-del-sistema-nacional-descentralizado-de-cooperacion-tecnica-internacional-sindcti>

**Agencia Peruana de Cooperación Internacional.** (s.f.). Diccionario. Glosario y términos. [http://portal.apci.gob.pe/gestion/Attach/Diccionario\\_Terminos\\_17052016.pdf](http://portal.apci.gob.pe/gestion/Attach/Diccionario_Terminos_17052016.pdf)

**Agencia Presidencial de Cooperación Internacional Colombia.** (s.f.). Glosario. <https://www.apccolombia.gov.co/glosario>

**Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional** (2019). Capacidades uruguayas para la cooperación sur-sur y triangular. <https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/capacidades-uruguayas-para-la-css>

**Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional.** (2016). Glosario y tipologías de la cooperación internacional. 2ª Ed. [https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Glosario-web\\_ORIGINAL\\_2da%20edicion.pdf](https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Glosario-web_ORIGINAL_2da%20edicion.pdf)

**Islamic Development Bank y South Centre** (2019). Developing National Ecosystems for South-South and Triangular Cooperation to Achieve Agenda 2030 for Sustainable Development. <https://www.isdb.org/sites/default/files/media/documents/2019-10/Developing%20National%20Ecosystems%20for%20South-South%20and%20Triangular%20Cooperation%20to%20Achieve%20Agenda%202030%20for%20Sustainable%20Development.pdf>

**Islamic Development Bank** (2020). Assessment Framework for National Ecosystem for South-South and Triangular Cooperation. [https://www.isdb.org/sites/default/files/media/documents/2020-10/SSTrC\\_AFrame\\_LR.pdf](https://www.isdb.org/sites/default/files/media/documents/2020-10/SSTrC_AFrame_LR.pdf)

**Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo** (s.f.) Sistema Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo. República Dominicana. <https://mepyd.gob.do/SINACID>

**Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica.** (2016) Catálogo de Oferta Técnica de Cooperación Internacional de Costa Rica. <https://www.mideplan.go.cr/oferta-tecnica-cooperacion-internacional>

**Naciones Unidas** (1978). Plan de Acción de Buenos Aires para Promover y Realizar la Cooperación Técnica entre los Países en Desarrollo. A/RES/33/134

**Naciones Unidas** (2010). Documento final de Nairobi de la Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur. A/RES/64/222. 21 de diciembre de 2009.

**Naciones Unidas** (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/RES/70/1. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

**Naciones Unidas** (2019) Documento final de Buenos Aires de la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur. A/CONF.235/

**Ojeda Medina, T. y Echart Muñoz, E.** (2019). La cooperación Sur-Sur en América Latina y el Caribe: balance de una década (2008-2018). 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, 2019. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion\\_SURSUR.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion_SURSUR.pdf)

**Panamá Coopera.** (2017). Gobernanza del Sistema Nacional de Cooperación. Plan Nacional de Cooperación de la República de Panamá. <http://panamacoopera.gob.pa/vision/>

**Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.** (2014). Cronología e historia de la Cooperación Sur-Sur. Un aporte desde Iberoamérica. Documento de trabajo No. 5. [https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/17-DT05-Crono\\_SurSur\\_2014.pdf](https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/17-DT05-Crono_SurSur_2014.pdf)

**Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.** (2014). Diagnóstico de los marcos normativos e institucionales para la gestión de la Cooperación Sur-Sur en los países de Iberoamérica. Documento de Trabajo No. 6. <https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/16-dt06-MarcoNormativo2015.pdf>

**Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.** (2019). Ejes centrales para una estrategia de fortalecimiento de la Cooperación Descentralizada Sur-Sur. Documento de Trabajo No. 16. Buenos Aires. <https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/4-DT16-informe-cooperacion-descentralizada-FINAL.pdf>

**Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.** (2020). Estrategia de Mediano Plazo 2020-2023. <https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/1-informe-estrategia-mediano-plazo-ES-DIGITAL.pdf>

**Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.** (2020). Revista 10º Aniversario del PIFCSS. <https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020-12-01-Revista-PIFCS-ESP-Baja2.pdf>

**Rivero, M.** (2020). La importancia de la coordinación interinstitucional al momento de construir estrategias nacionales de Cooperación Sur-Sur. En Seminario Taller Virtual "*Fortaleciendo los Sistemas Nacionales de Cooperación: el desafío de la coordinación interinstitucional para la Cooperación Sur-Sur*". Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. 26 de octubre. <https://www.youtube.com/watch?v=UZZBFsQfX7w>

**Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia** (2011). Glosario de términos de cooperación internacional. Diciembre. [http://www.g13.org.gt/system/files/Glosario\\_de\\_la\\_Cooperacion\\_Internacional.pdf](http://www.g13.org.gt/system/files/Glosario_de_la_Cooperacion_Internacional.pdf)

**Secretaría General Iberoamericana** (2016). Manual Operativo de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana. Octubre. Madrid. <https://segib.org/wp-content/uploads/Manual-Operativo-de-los-Programas-Iniciativas-y-Proyectos-Adscritos-de-la-Cooperacion-Iberoamericana.pdf>

**Secretaría General Iberoamericana.** (2018). Una década de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2007-2017. SEGIB y Turner. Madrid. <https://www.informesursur.org/una-decada-de-cooperacion-sur-sur-en-iberoamerica/>

**Secretaría Técnica de Cooperación Internacional.** (2015). Diccionario de Cooperación Internacional. Ecuador. [https://issuu.com/seteci/docs/diccionario\\_de\\_cooperacio\\_\\_n\\_intern](https://issuu.com/seteci/docs/diccionario_de_cooperacio__n_intern)

**Secretaría de Relaciones Exteriores.** (2014). Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2014 - 2018. Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5342827&fecha=30/04/2014](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342827&fecha=30/04/2014)



Secretaría General  
Iberoamericana  
Secretaría-Geral  
Ibero-Americana



PROGRAMA IBEROAMERICANO  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
**COOPERACIÓN  
SUR - SUR**

Esmeralda 1231, Palacio San Martín Casa 2, Piso 3  
C.A.B.A. C1007ABR - República Argentina  
Tel +5411 4310 8309  
[www.cooperacionsursur.org](http://www.cooperacionsursur.org)