

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

DIAGNÓSTICO DE METODOLOGÍAS

de Gestión para la Cooperación Sur-Sur
en los países de Iberoamérica

Documento de Trabajo No. 7, año 2015



Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento
de la Cooperación Sur Sur

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

DIAGNÓSTICO DE METODOLOGÍAS

**de Gestión para la Cooperación Sur-Sur
en los países de Iberoamérica**

Documento de Trabajo No. 7, año 2015

Consultora a cargo de la investigación

Carolina Viola Reyes

Dirección

Mónica Páez, Gerente de la Unidad Técnica, PIFCSS (2013-2015)

Edición

Jaime A. Garrón Bozo, Gerente de la Unidad Técnica, PIFCSS (desde mayo 2015)

Jacqueline Melgar Cardoza, Especialista en Cooperación Internacional, PIFCSS

ISBN: 978-99961-957-0-9

Diseño y Diagramación

Contra Corriente editores

Impresión

Print GT Publicidad Creativa

©2015 Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur

Tabla de contenidos

Prefacio	9
1. Introducción	11
2. Notas metodológicas sobre la construcción del diagnóstico de metodologías de gestión de la CSS en Iberoamérica.....	12
3. Metodologías para la identificación de demandas y necesidades de cooperación Sur-Sur	13
3.1. Metodologías y herramientas de identificación de capacidades nacionales y necesidades de CSS.....	14
3.2. Actores y toma de decisiones hacia la negociación.	16
3.3. Avances en la sistematización de las Metodologías y herramientas de identificación de necesidades y capacidades de CSS	18
3.4. Logros y dificultades encontradas por los países en el proceso de identificación y negociación de propuestas de CSS.....	18
3.5. Resumen de las metodologías de identificación de capacidades y necesidades 17 países miembros del PIFCSS	20
4. Metodologías para la planificación de acciones y proyectos de CSS.....	35
4.1. Metodologías para la planificación de acciones y proyectos de CSS.	36
4.2. Actores y toma de decisiones.	37
4.3. Mecanismos y herramientas de financiamiento de acciones y proyectos de CSS.	38
4.4. Avances en la sistematización de las metodologías y/o procesos de planificación de acciones y proyectos de CSS.	39
4.5. Logros y dificultades encontradas por los países en la de planificación de acciones y proyectos de CSS.	40
4.6. Resumen de las metodologías de planificación de acciones y proyectos de CSS. Respuestas de 17 países.	42
5. Metodologías para la gestión de acciones y proyectos de CSS.	55
5.1. Metodologías de gestión de la CSS.	56
5.2. Herramientas y proceso de registro de proyectos y acciones de CSS.	57
5.3. Herramientas de Monitoreo y Seguimiento.....	58
5.4. Metodologías de evaluación.....	59
5.5. Logros y dificultades en la gestión de proyectos de CSS.....	59
5.6. Resumen de las metodologías de gestión de proyectos de CSS en 17 países iberoamericanos.....	61

6. Conclusiones: Experiencias exitosas en el desarrollo de herramientas y modelos de gestión para la CSS en la región.....	72
6.1. Criterios para la identificación de experiencias exitosas de gestión de la CSS.....	72
6.2. Experiencias exitosas en el desarrollo de experiencias de gestión de la CSS.....	73
6.3. Presentación de experiencias desarrolladas por los países.....	73

GRÁFICOS

Gráfico 1: Variables utilizadas para el procesamiento de información-Proceso de identificación	13
Gráfico 2: Caracterización de los procesos de identificación de capacidades nacionales	14
Gráfico 3: Catálogos de CSS y estrategia de financiamiento	15
Gráfico 4: Caracterización de las metodologías de identificación de necesidades de CSS	16
Gráfico 5: Sistematización de metodologías de identificación para la CSS (17 países)	18
Gráfico 6: Logros alcanzados en el desarrollo de metodologías de identificación de necesidades y capacidades para la negociación de CSS.....	19
Gráfico 7: Dificultades en la identificación de necesidades y capacidades de CSS	19
Gráfico 8: Variables utilizadas en el análisis de la información -proceso de planificación	35
Gráfico 9: Caracterización de las metodologías y procedimientos de planificación de acciones y proyectos de CSS -Frecuencias sobre las respuestas de 17 países.....	36
Gráfico 10: Diferencias respecto a la CNS.....	37
Gráfico 11: Herramientas de financiamiento de la CSS. Frecuencias	39
Gráfico 12: Sistematización de metodologías -17 países	40
Gráfico 13: Logros alcanzados en el desarrollo de metodologías de planificación de acciones y proyectos de CSS	40
Gráfico 14: Dificultades encontradas en el desarrollo de metodologías de planificación de acciones y proyectos de CSS	41

Gráfico 15:	Variables utilizadas en el procesamiento de información proceso de gestión	55
Gráfico 16:	Caracterización de las metodologías de gestión de proyectos y acciones de CSS	56
Gráfico 17:	Herramientas de registro de acciones y proyectos de CSS	57
Gráfico 18:	Herramientas de monitoreo y seguimiento	58
Gráfico 19:	Metodologías para la evaluación de proyectos de CSS	59
Gráfico 20:	Logros obtenidos en la gestión de proyectos de CSS	59
Gráfico 21:	Dificultades encontradas en la gestión de la CSS	60

TABLAS

Tabla 1:	Resumen de actores y roles en la identificación y negociación de CSS (17 países miembros del PIFCSS)	17
Tabla 2:	Actores y roles en el proceso de planificación de acciones y proyectos de CSS	38
Tabla 3:	Experiencias exitosas en el desarrollo de experiencias de gestión de la CSS	74

Prefacio

El presente documento culmina la publicación de los resultados de una investigación encargada por el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur acerca de las herramientas metodológicas para la gestión de la cooperación sur-sur en los países iberoamericanos*.

La investigación demandó el levantamiento de información primaria como base para su construcción. La información secundaria disponible permitió complementar el material de las entrevistas y las encuestas remitidas a cada uno de los países, así como la información trabajada participativamente en el marco del Taller: “Diagnóstico de Herramientas Metodológicas para la Gestión de la Cooperación Sur-Sur en los países iberoamericanos” realizado en Ecuador, Quito (24, 25, 26 de septiembre de 2014).

En esta entrega, se han caracterizado las metodologías de 17 países iberoamericanos, en cuanto al abordaje para la identificación de la oferta y demandas de cooperación, actores, mecanismos de toma de deci-

siones y negociación, entre otros aspectos. De esta manera, se constituye en un aporte al acervo de conocimiento generado desde el Programa en aras de contribuir a la reflexión práctica y teórica acerca de cómo se gestiona la cooperación sur-sur iberoamericana en el actual contexto internacional.

De esta manera, el presente Diagnóstico representa un esfuerzo inédito, que ha sido posible gracias a la disponibilidad de los técnicos y Responsables de Cooperación de los países miembros del Programa, quienes trabajaron en conjunto con la investigadora, e hicieron posible contar con este trabajo.

Antiguo Cuscatlán, agosto de 2015

* El primero fue publicado en el año 2014 como Documento de trabajo No.6 del Programa bajo el título *Diagnóstico de los marcos normativos e institucionales para la gestión de la cooperación Sur-Sur*.

1. Introducción

Las metodologías de gestión de la Cooperación Sur-Sur que los países han ido construyendo y perfeccionando para enfrentar los retos que comporta la implementación de proyectos en el marco de los principios constitutivos de una relación Sur-Sur, representan el almacén institucional que posibilita su consolidación y crecimiento, en términos operacionales.

Actualmente, muchos países empiezan a asumirse como actores en una relación Bi-direccional, compartiendo a su vez sus propias experiencias en procesos de aprendizaje horizontal y recíproco. Se ha logrado alcanzar avances importantes, desarrollando herramientas y procesos en la búsqueda de consolidar esta nueva forma de hacer cooperación en los modelos de gestión.

Sin embargo, las diferencias entre los países son aún muy marcadas. Mientras para algunos la Cooperación Sur-Sur representa la parte preponderante de la cooperación internacional que implementa su país, para otros, esta se encuentra en vías de consolidación, coexistiendo en muchos casos con volúmenes importantes de recursos provenientes de fuentes de cooperación tradicional. Los matices que se pueden encontrar entre estos dos escenarios son múltiples y diversas.

De igual manera, las diferencias en el grado de consolidación y experimentación de las metodologías son notables, en muchos casos relacionados directamente con el grado de *expertise* desarrollado por el país en el tiempo. Estas diferencias también se reflejan en la capacidad para institucionalizar los procesos, tanto en el ámbito de la instancia competente de la gestión de la CSS, como en las diversas instituciones que participan directa e indirectamente en estos.

El documento está dividido en seis partes, incluyendo esta introducción. El capítulo 2 presenta las consideraciones metodológicas del proceso de la investigación. La sistematización de las metodologías para la identificación de demandas y necesidades de cooperación sur-sur en los países se presenta en el Capítulo 3, en tanto que la sistematización de metodologías para la planificación de acciones y proyectos de Cooperación Sur-Sur se plasma en el Capítulo 4. El capítulo 5 expone las diferentes metodologías de gestión de la Cooperación Sur-Sur. Finalmente, en el Capítulo 6 se presentan las conclusiones así como una serie de experiencias exitosas en el desarrollo de herramientas y modelos de gestión para la Cooperación Sur-Sur en la región.

2. Notas metodológicas sobre la construcción del diagnóstico de metodologías de gestión de la CSS en Iberoamérica

El presente trabajo tiene como base de información una serie de matrices, construidas a partir de las respuestas a los cuestionarios compilados por cada uno de los países miembros del PIFCSS. Se envió una encuesta a cada miembro latinoamericano del “Programa” por un total de 18 países, se recibieron 17 cuestionarios¹ llenos que fueron en muchos casos complementados con entrevistas y reuniones *on line*. De igual manera, fue fundamental la participación de representantes de 16 países en el taller de Quito, “Aprehendiendo de la diversidad” los días 25, 26, y 27 de septiembre de 2014, que permitió revisar resultados y retroalimentar los avances del procesamiento de la información.

El cuestionario enviado a los países se organizó en tres macro procesos: proceso de identificación, proceso de planificación, proceso de gestión. Esta división no responde a una división conceptual consensuada por los países, cuanto a una fórmula para organizar la información en una manera que pueda analizada, comparada y sistematizada, buscando en todo momento reflejar y salvaguardar las diferencias existentes en los procesos nacionales de gestión de la CSS.

Proceso 1 identificación: desde el proceso de levantamiento de la demanda y la oferta hasta la negociación.

Proceso 2 planificación: después de la negociación, incluye mecanismos de planificación de acciones y elaboración de proyectos y/o hojas de ruta.

Proceso 3 gestión de proyectos: incorpora la metodologías que se utilizan en la implementación de los proyectos incluido el seguimiento y la evaluación.

Otra cuestión que debemos señalar, es que el cuestionario trabajado con los países identificaba, en los procesos de gestión, dos subprocesos de ‘demanda’ y ‘oferta’. Esta división fue cuestionada por algunos de los países encuestados, por lo que se decidió analizar también el grado de pertinencia de su utilización para diferenciar procesos de gestión en la CSS. Como resultado, pudimos concluir que la mayoría de los países miembros del PIFCSS dividen conceptualmente sus procesos de gestión en procesos de demanda y oferta, sin embargo, en la práctica esta división se vuelve muy difusa, con excepción del proceso de identificación donde es clara principalmente por la utilización de catálogos de oferta o documentos de capacidades. La tendencia a unificar los modelos de gestión va al encuentro con los principios de horizontalidad y bi-direccionalidad propios de los procesos de cooperación Sur-Sur; por este motivo, el informe dividirá el análisis en demanda y oferta solo para el proceso de identificación obviando dicha distinción para los procesos de planificación y gestión de la CSS.

Notas del capítulo

1/ Cuba no está incluida en el diagnóstico.

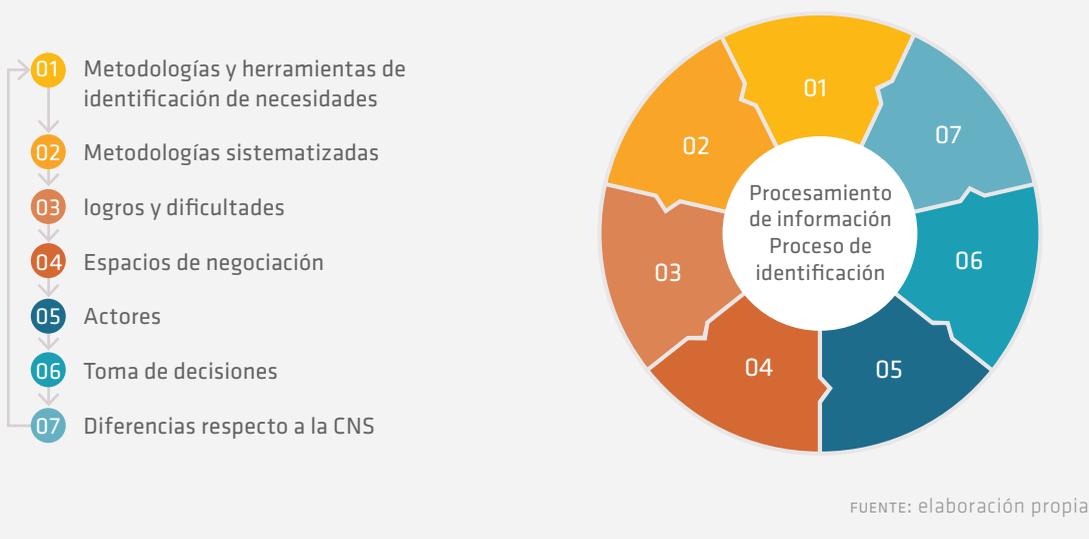
3. Metodologías para la identificación de demandas y necesidades de cooperación Sur-Sur

En este proceso se incluyeron las variables relacionadas con la identificación de necesidades, propias y de los potenciales socios, el proceso de validación interna de las propuestas y la toma de decisiones sobre lo que será negociado en los espacios oficiales pertinentes.

Los resultados que presentaremos responden al siguiente esquema de análisis: en primer lugar se revisarán los avances en la sistematización de los procedimientos;

en segundo lugar revisaremos las metodologías de identificación de necesidades y capacidades, analizando también las diferencias que los países encuentran en estas prácticas respecto a la CNS; en tercer lugar nos concentraremos en el proceso de toma de decisiones incluyendo la identificación de los actores y los espacios de negociación; por último, de manera transversal, haremos referencia a los logros y dificultades identificados por los países, a fin de enriquecer las conclusiones que resultan del análisis de la información.

GRÁFICO 1
VARIABLES UTILIZADAS PARA EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN
-PROCESO DE IDENTIFICACIÓN



3.1. Metodologías y herramientas de identificación de capacidades nacionales y necesidades de CSS

Identificación de Capacidades Nacionales

Los países Iberoamericanos han ido diseñando, adaptando y construyendo herramientas, enfocadas a identificar capacidades nacionales que puedan ser compartidas, fortaleciendo así las relaciones entre pares y construyendo asociaciones Sur-Sur. Sin embargo las realidades son profundamente diversas: mientras algunos países cuentan con una larga trayectoria que les ha permitido consolidar sus capacidades para compartir experiencias exitosas y buenas prácticas, para la mayoría de los países del bloque este ha sido un proceso relativamente reciente, en vías de consolidación.

Hemos podido extrapolar 7 elementos que caracterizan los diferentes procedimientos de identificación de capacidades nacionales en los países Iberoamericanos. Estos han sido construidos sobre la base de las respuestas dadas por 17 países, permitiendo medir la frecuencia a cada una de las características que hemos identificadas.

El estudio arroja, como primer resultado, que la mayoría de los países, en la práctica, hace referencia al término oferta para identificar las capacidades nacionales o de una potencial contraparte. De los 17 países analizados 11 utilizan esta terminología.

Trece países comparten capacidades y experiencias de CSS con otros países amigos. Solo 4 países declaran no participar, hasta el momento, en acciones de CSS como oferente.

Asumir la decisión de compartir capacidades ha implicado la realización de mapeos y ejercicios de identificación de las experiencias existentes. Siete países ponen la atención sobre la importancia de este ejercicio de construcción y otros tres –Colombia, Chile y Brasil– han logrado extender este proceso a la sociedad civil. En muchos casos el mapeo de capacidades puede culminar en la construcción de catálogos u otros documentos similares; en otros es parte de una dinámica permanente de identificación puesta en marcha cada vez que se solicita una capacidad nacional, es decir que el inicio del procedimiento de identificación de una capacidad está determinado por la existencia de una demanda –por ejemplo en el caso de Brasil, Chile, Uruguay o Argentina².

Sin embargo, salta a la vista la importancia que han tenido los procesos de identificación de capacidades nacionales para la construcción de los catálogos o documentos. Nueve países han sistematizado, y puesto a disposición del público, una lista de experiencias de política pública consideradas exitosas. Este ejercicio, se ha demostrado eficaz a la hora de difundir la contribución que puede hacer el país a través de la CSS, contribuyendo también en la institucionalización de los procesos de gestión de la misma. Para algunos, la construcción del

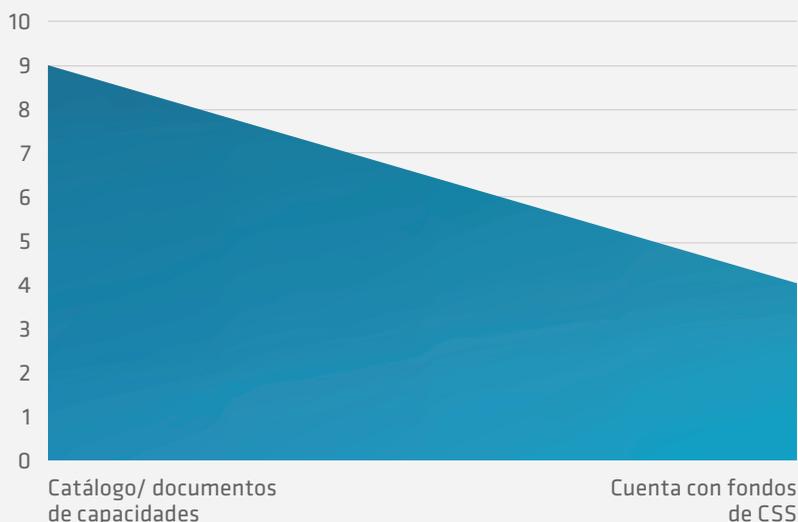
GRÁFICO 2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES NACIONALES



FUENTE: elaboración propia

GRÁFICO 3

CATÁLOGOS DE CSS Y ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO



FUENTE: elaboración propia

catálogo es parte de una estrategia más amplia de proyección internacional, implicando también actividades de promoción impulsadas generalmente por sus embajadas –cinco países realizan actividades de “promoción de su oferta de cooperación técnica”.

Por otro lado, los ‘catálogos’ han ayudado a percibir de manera clara la necesidad de generar mecanismos de financiamiento que permitan viabilizar las iniciativas de CSS. Al respecto, cabe señalar, que si bien se ha avanzado mucho en la identificación y sistematización de experiencias y buenas prácticas, la institucionalización de mecanismos de financiación no ha avanzado a la par³. De los 9 países que cuentan con catálogos solo 4 cuentan con una estrategia de financiamiento. La falta de financiamiento es considerada como una dificultad a la hora de implementar acciones y proyectos de CSS⁴.

Identificación de necesidades nacionales

El estudio evidencia que los países registran mayores dificultades a la hora de identificar las necesidades nacionales de cooperación Sur-Sur de forma planificada. Mientras se ha logrado construir los catálogos de capacidades, las necesidades se siguen identificando, en la mayoría de los casos de forma puntual y no planificada

cuando surgen espacios u otras posibilidades de negociación, previa consulta con las instituciones sectoriales. Una cuestión que nos llamó mucho la atención durante la investigación, es que muchos países han logrado sistematizar las necesidades nacionales, utilizando como referencia los planes de desarrollo o los planes de inversión pública, sin embargo, este proceso se aplica principalmente a la cooperación tradicional y en la mayoría de los casos no abarca la CSS. Solo 6 de los países analizados considera a los planes de desarrollo como una herramienta de identificación de necesidades de CSS.

Las necesidades sectoriales que se identifican, sea a través de consultas, mesas de coordinación, reuniones sectoriales y otros espacios, son la fuente principal de las demandas de CSS. Sin embargo, como señalábamos anteriormente, la sistematización de necesidades aun es incipiente para la CSS, siendo apenas 3 los países que cuentan con un procedimiento institucionalizado para ello.

Las agencias, secretarías y unidades de cooperación internacional tienen un rol importante en la identificación de las necesidades en algunos países, siendo la instancia que articula las diferentes solicitudes –5 países–. Sin embargo, la falta de institucionalización de los procesos, determina una dispersión de las comunicaciones

GRÁFICO 4 CARACTERIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CSS



FUENTE: elaboración propia

y en muchos casos la utilización de canales no oficiales, dificultando la negociación planificada de acciones y proyectos, comportando un rol más reactivo y menos propositivo en la construcción de propuestas.

Esto explica, en parte, porque algunos países consideran que su demanda está determinada por la oferta, pues se construye reactivamente sobre la base de las potencialidades presentadas por la contraparte en la fase preparatoria de la negociación. El carácter reactivo del accionar de las instancias a nivel nacional ha sido identificado como una dificultad recurrente en este diagnóstico.

Diferencias respecto a la CNS

Tal vez la mayor diferencia, respecto a las metodologías utilizadas para la CNS, es el desarrollo de procedimientos para compartir capacidades nacionales, rol no previsto para los países en desarrollo en las relaciones de cooperación internacional tradicional.

En relación a la identificación de necesidades, en la mayoría de los casos se usa el mismo procedimiento, mientras algunos países llaman la atención sobre la existencia de procesos más ágiles, simplificados y en algunos casos menos institucionalizados. Esta mayor agilidad y simplificación tiene dos caras: por un lado, si bien esta mayor agilidad hace más dinámico el relacionamiento entre pares, también dificulta la gestión técnica de los

proyectos, entendiéndose el registro, monitoreo, seguimiento y evaluación. Una de las principales consecuencias de esto, es la ausencia de información que permita entender el real alcance e incidencia de las acciones y proyectos de CSS en el país.

Algunos países como Argentina y Chile, centran las diferencias en cuestiones de fondo, como la ausencia de condicionalidades y mayor horizontalidad, que caracteriza la definición de necesidades de cooperación Sur-Sur. De igual manera los países que utilizan como enfoque el *'Demand Driven Approach'* lo consideran propio como una de las principales diferencias, enfatizando que este *"posibilita potenciar las capacidades nacionales en aquellas áreas que los gobiernos identifican como prioritarias, a la vez que asegura la consecución de los proyectos, dado que son temas relevantes para los países involucrados"* (Encuesta Argentina).

3.2. Actores y toma de decisiones hacia la negociación

Los actores que participan en la fase de identificación y toma de decisiones de cara a la negociación son comunes a los diferentes países, con diferencias en el grado de competencias y atribuciones que tienen los actores de país a país, así como en la inclusión o no de actores no estatales de la cooperación en la CSS.

TABLA 1
RESUMEN DE ACTORES Y ROLES EN LA IDENTIFICACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE CSS
(17 PAÍSES MIEMBROS DEL PIFCSS)

ACTORES	ROLES
Institución rectora de la cooperación internacional	Es la Secretaria, Agencia, Dirección o Unidad, encargada de la gestión de la cooperación internacional. Según la estructura organizacional, puede o no tener una unidad específica para gestionar la CSS ⁵ . Articulan la identificación de capacidades nacionales y en algunos casos también las necesidades. Establecen la viabilidad técnica y política (con diferencias en las competencias para autorizar o denegar una propuesta de país a país) y también la existencia de recursos financieros adecuados para su implementación. Asisten técnicamente la elaboración de propuestas y la negociación de acciones programa y proyectos. Lideran las visitas de prospección <i>in situ</i> cuando previstas (por ejemplo en el caso de Brasil).
Contrapartes Oficiales	Las instancias competentes de la cooperación internacional del país socios acompañan y se constituyen en el punto focal de la comunicación en todo el proceso de identificación y negociación. En muchos casos brindan asistencia técnica a las instituciones.
Instituciones sectoriales nacionales y del país socio	Las instituciones que generan la capacidad necesidad a ser compartida y/o recibida. Son el actor principal en los procesos de identificación, al momento que son las necesidades sectoriales los que activan las iniciativas de CSS en casi todo los países analizados. Son los responsables de la ejecución de las acciones y proyectos negociadas y planificadas.
Ministerios de relaciones exteriores	En muchos casos lidera la negociación en coordinación con la institución rectora de la CI. Formaliza acuerdos a través de canales oficiales. El MRE cumple un rol fundamental en la captación de necesidades de países socios a través de la red del servicio exterior (consulados, embajadas), así como en el posicionamiento de las capacidades nacionales en el extranjero, particularmente en aquellos países que tiene en su estrategia de CSS componentes de promoción y difusión de las potencialidades técnicas desarrolladas a nivel nacional (Ej: Ecuador, Colombia, El Salvador).
Ministerios de planificación, desarrollo, economía y/o finanzas	En algunos casos estos ministerios alojan las instancias de cooperación internacional siendo, en esta situación, parte integral de todo el proceso. Emiten las directrices que servirán de parámetros para la aprobación de programas y proyectos en relación a la planificación nacional y autorizan o niegan la utilización de recursos presupuestarios en programas y proyectos de CSS. En los países que cuentan con fondos gestionados por las instancias de cooperación este rol se ve notablemente atenuado.
Sociedad Civil	Son actores nuevos en la CSS y son pocos los países que han logrado incorporarlos en sus procesos. Estas van desde organizaciones no gubernamentales, institutos de investigación, universidades y empresas y otros gremios como por ejemplo los gremios sindicales, que se convierten en potenciales fuentes de capacidades nacionales y potenciales receptores de CSS.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas y entrevista realizadas con los miembros del PIFCSS

La toma de decisiones puede responder a tres modelos diferentes:

1. **Recae sobre la instancia técnica nacional competente de la CSS.** Esto se da principalmente cuando esta instancia tiene la atribución de asignar el presupuesto (o gran parte de él) para la ejecución de programas y proyectos o cuando tiene amplias competencias para establecer la viabilidad técnica política.
2. **Se toma en conjunto con los diferentes actores involucrados en el marco de reuniones preparatorias hacia la negociación.** Los insumos que den cuenta de la viabilidad técnica política para la toma de decisiones suelen ser proporcionados por la institución

rectora de la cooperación internacional. La máxima autoridad, de cada sector, tiene un rol fundamental en la toma de decisiones.

3. La decisión final recae sobre la institución competente de la planificación y/o presupuesto a nivel nacional. Este esquema se da principalmente cuando se requiere la inyección de recursos presupuestarios para la implementación de las acciones y proyecto. En algunos países la instancia competente de la planificación determina la alineación con las prioridades nacionales como condición necesaria para empezar un proceso de negociación.

3.3. Avances en la sistematización de las Metodologías y herramientas de identificación de necesidades y capacidades de CSS

Contar con metodologías sistematizadas constituye un paso fundamental hacia la institucionalización de los procesos de identificación de las necesidades de cooperación Sur-Sur. Se ha avanzado mucho en este ámbito, siendo numerosos los países que han logrado sistematizarlos. En muchos casos, estos esfuerzos han acompañado la construcción de los catalogo y/o documentos de capacidades nacionales, en otros, ha sido parte de la decisión de reglamentar y clarificar procesos en el marco de las reformas institucionales de los marcos normativos y de gestión, que se han dado en los últimos años en los países latinoamericanos miembros del PIFCSS.

De los 17 países analizados, 9 han logrado sistematizar la totalidad de los procedimientos de identificación de necesidades y capacidades en relación a la CSS. 5 países

han logrado sistematizar 'parcialmente', siendo más frecuente la sistematización de capacidades nacionales y en menor medida las necesidades sectoriales.

Estas debilidades para sistematizar sus procesos inciden en la capacidad, de las instancias técnicas competentes de la cooperación, para institucionalizar metodologías y procedimientos entre los diversos actores involucrados en la CSS. Cabe señalar que la relación sistematización-institucionalización no es automática, sin embargo, la clarificación y estandarización de los procesos sí constituye un paso necesario para la progresiva institucionalización de los mismos. De igual manera cabe resaltar la relación entre compromiso/voluntad política y su efectiva institucionalización, siendo en muchos casos necesario este cambio en el enfoque político de las autoridades sobre la CSS para que las instituciones den ese salto cualitativo necesario a su consolidación.

3.4. Logros y dificultades encontradas por los países en el proceso de identificación y negociación de propuestas de CSS

La propuesta técnica, de construcción de la encuesta, incorporaba ciertas preguntas destinadas a la autoevaluación de las metodologías para la identificación y negociación de capacidades y necesidades institucionales. Las respuestas fueron homologadas en categorías que resumen los logros y las dificultades, tanto en el rol de oferente como en el rol de receptor. Se presentan de manera unificada, pues en muchos casos estas son concurrentes para ambos sub-procesos. Los datos presentados en el gráfico 6 corresponden a las frecuencias tabuladas, por cada una de las respuestas homologadas, de los países que forman parte de este diagnóstico.

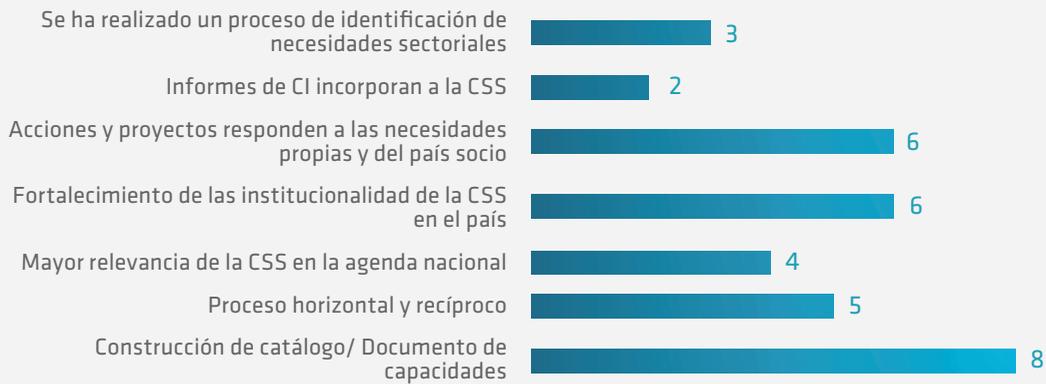
GRÁFICO 5
SISTEMATIZACIÓN DE METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN PARA LA CSS
(17 PAÍSES)



FUENTE: elaboración propia

GRÁFICO 6

LOGROS ALCANZADOS EN EL DESARROLLO DE METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y CAPACIDADES PARA LA NEGOCIACIÓN DE CSS



FUENTE: elaboración propia

El análisis de la información nos dice que la construcción de catálogos o documentos de capacidades ha sido un proceso muy importante para los países de la región: 9 países han desarrollado catálogos y 8 de estos han indicado este como un logro. Cabe señalar que estos procesos han sido muy útiles en el proceso de institucionalización

de la CSS para estos países. El ejercicio de identificación de capacidades nacionales, que en muchos casos ha llevado a involucrar una diversidad de actores –principalmente públicos– en un proceso de construcción participativo, ha permitido fortalecer las capacidades de las instituciones para identificar y compartir capacidades nacionales.

GRÁFICO 7

DIFICULTADES EN LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y CAPACIDADES DE CSS



FUENTE: elaboración propia

La mayor institucionalización de la CSS también se ve reflejado en un mejor posicionamiento de está en la agenda pública nacional, que se traduce en que los países destinen cada vez mayores recursos técnicos y financieros para este fin. Sin embargo, cabe señalar que falta de recursos persiste como una dificultad para la implementación de proyectos y acciones de CSS.

La adaptación de los proyectos a las necesidades del país socio es otro de los logros, este se relaciona directamente con el carácter horizontal y recíproco que asumen los procesos de identificación y negociación de la CSS en la región. Está percepción da cuenta de que los principios de la CSS se ven reflejados en la gestión de la CSS.

Vale la pena resaltar que pocos países han logrado desarrollar procesos de identificación de necesidades nacionales de cooperación Sur-Sur. En muchos casos estos responden a dinámicas más informales de relacionamiento interinstitucional, obviando en muchos casos los canales oficiales de comunicación, dificultando el registro de las acciones y la sistematización de las ex-

periencias. La ausencia de procesos también es un problema, y coadyuva a la utilización de canales diversos para identificar y negociar CSS.

Otras dificultades identificadas son los tiempos largos de respuesta de los países y de las instituciones, la falta de información disponible que permita una mejor preparación de negociaciones y selección de las propuestas. La falta de un calendario de negociaciones predecible, que responde principalmente a la agenda exterior del país, dificulta una gestión más técnica y planificada de los procesos de negociación.

Otra cuestión crítica, a la hora de identificar capacidades nacionales, es la articulación de actores. Los procesos amplios y participados son enriquecedores, pero a la vez demandan innovar en los mecanismos de articulación, para que estos puedan ser realmente incluyentes pero a la vez eficaces y eficientes. Las brechas en las capacidades de gestión de la CSS, presentes en los diversos actores, también dificultan esta articulación y condicionan las reales capacidades para convertir una experiencia en una posible intervención de CSS.

3.5. Resumen de las metodologías de identificación de capacidades y necesidades 17 países miembros del PIFCSS

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Argentina	<p>El proceso se inicia a partir de la solicitud de un país que identifique una capacidad Argentina.</p> <p>Esto puede darse a través de los siguientes mecanismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de las embajadas. • En las comisiones mixtas/ evaluaciones de medio término/o situaciones equivalentes –encuentros entre responsables de cooperación- 	<ul style="list-style-type: none"> • Surge cuando una institución argentina identifica una fortaleza en otro país en desarrollo. • se canaliza a través de la DGCIN quien lo envía a la institución extranjera a través de las representaciones en el exterior. • Se llama a convocatoria a proyectos desde la DGCIN, para que las instituciones argentinas presenten propuestas cada vez que se celebra un encuentro de cooperación. 	<p>Los actores involucrados son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La DGCIN y el responsable en materia de cooperación internacional del otro país. 2. Las instituciones argentinas y sus contrapartes extranjeras 3. Las Embajadas de ambos países. <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la cooperación bilateral la DGCIN busca constituir programas de cooperación bianual que contengan una cartera diversa de proyectos de cooperación. • A tal fin, la selección de los proyectos que constituirán la misma se lleva a cabo en forma consensuada, entre los Responsables de Cooperación. 	<p>Sí, en el ‘Catalogo de Proyectos de la CSS Argentina 2013’.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilita potenciar las capacidades nacionales en aquellas áreas que los gobiernos identifican como prioritarias. • Asegura la consecución de los proyectos, dado que son temas relevantes para los países involucrados. • Posibilita compartir solidariamente las políticas públicas que han sido exitosas para superar los desafíos al desarrollo.

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Argentina (viene de la página anterior)			<ul style="list-style-type: none"> La cartera de proyectos se negocia en las Comisiones Mixtas, sin embargo existen otros espacios de negociación como las instancias de integración regional, las reuniones interinstitucionales y otros similares como las evaluaciones de medio término. 		<p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Requiere un trabajo arduo del equipo de la DGCIN para lograr una articulación exitosa entre todos los actores involucrados.
Bolivia	Bolivia ha desarrollado su Catálogo de Oferta de Cooperación Técnica, denominado: "AYNI" mismo que ha relevado la experiencia de prácticas exitosas de entidades públicas del país, específicamente de la Administración Central.	Cuenta con un procedimiento. Las necesidades sectoriales se remiten en el formulario F1 CTPD, al Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD)- Vice-ministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE);	<p>Los actores involucrados son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Entidad demandante de cooperación MPD-VIPFE Agencias de Cooperación Entidad oferente de cooperación Ministerio de Relaciones Exteriores <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> El VIPFE analiza que se cumplan los requerimientos en las propuestas de las instituciones sectoriales. Cuando los proyectos están debidamente ajustados, son remitidos vía cancillería a la agencia de cooperación del país al cual se solicita la cooperación. La agencia de cooperación remite los proyectos de demanda de cooperación a las contrapartes. Las contrapartes negocian y programan contenidos de la cooperación, actividades y cronogramas. Finalmente los proyectos son aprobados y denegados en Reuniones de Comisión Mixta. 	Si, en el 'Catálogo de Oferta de Cooperación Técnica "AYNI"' y el Formulario F1 CTPD (Cooperación Técnica para el Desarrollo)	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Construcción del Catálogo de CSS <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Por ser tan nuevo el catálogo de oferta de cooperación técnica no se tiene información al respecto.
Brasil	El gobierno brasilero actúa, en la cooperación técnica Sur-Sur, a partir de las demandas recibidas de otros gobiernos (demand driven approach). No utilizan catálogos o herramientas de divulgación selectiva de CSS. Recibe manifestaciones formales de demanda a partir de tres caminos:	El gobierno brasilero actúa, en la cooperación técnica Sur-Sur, a partir de las demandas recibidas de otros gobiernos (demand driven approach). No utilizan catálogos o herramientas de divulgación selectiva de CSS. Recibe manifestaciones formales de demanda a partir de tres caminos:	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Agencia Brasileira de cooperación para el desarrollo (ABC) y la contraparte oficial Ministerio de relaciones exteriores y sus embajadas. Instituciones nacionales y contrapartes en el país socio 	Si, en el 'Manual de Cooperación Técnica 2014'	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> La metodología asegura que la cooperación técnica Sur-Sur responda a los intereses del país socio. Asegura la apropiación (ownership) de la cooperación técnica en el país socio;

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Brasil (viene de la página anterior)	<p>1. Embajadas de Brasil en el exterior;</p> <p>2. Directamente en la ABC, por las Embajadas extranjeras en el Brasil;</p> <p>3. Vía organismos internacionales y agencias de cooperación técnica de los países socios, en el caso de las iniciativas de cooperación trilateral.</p> <p>La metodología de identificación de demandas extranjeras de cooperación brasilera tiene dos fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verificación de la viabilidad política y técnica de la demanda, • prospección, donde se incorpora a su vez componentes de planificación participativa para la identificación del tipo de acciones concretas a realizarse. <p>Los resultados de este proceso permitirán dar paso a la elaboración de un proyecto de cooperación técnica Sur-Sur o de un documento de acción preparatoria.</p>	<p>1. Embajadas de Brasil en el exterior;</p> <p>2. Directamente en la ABC, por las Embajadas extranjeras en el Brasil;</p> <p>3. Vía organismos internacionales y agencias de cooperación técnica de los países socios, en el caso de las iniciativas de cooperación trilateral.</p> <p>La metodología de identificación de demandas extranjeras de cooperación brasilera tiene dos fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verificación de la viabilidad política y técnica de la demanda, • prospección, donde se incorpora a su vez componentes de planificación participativa para la identificación del tipo de acciones concretas a realizarse. <p>Los resultados de este proceso permitirán dar paso a la elaboración de un proyecto de cooperación técnica Sur-Sur o de un documento de acción preparatoria.</p>	<p>Procedimiento: En el ámbito bilateral, la definición sobre cuales demandas serán elevadas a la negociación, depende de la constatación de la existencia de ciertas condiciones:</p> <p>i) la propuesta es compatible con la política externa brasileña;</p> <p>ii) la propuesta se origina en un país con el cual Brasil mantiene relaciones diplomáticas;</p> <p>iii) la ABC logró identificar y confirmar la existencia de instituciones brasileñas con la competencia técnica pertinente (que ha sido solicitada);</p> <p>IV) disponibilidad de recursos financieros.</p> <p>La negociación política de la demanda se da en el marco de los encuentros gubernamentales bilaterales (Comisiones Mixtas), asociándose a estas la realización de ‘misiones de prospección’ (ABC+institución cooperante brasilera) en el país interesado en recibir la cooperación técnica de Brasil.</p>	<p>Si, en la ‘Guía de Buenas Prácticas de la CSS’, estrategias nacionales y regionales de CSS y en las fichas de caracterización de actores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la observancia del principio de horizontalidad en la cooperación técnica Sur- Sur. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los tiempos de respuesta, por parte de los gobiernos, de los países socios en relación a las negociaciones de proyectos de cooperación técnica Sur-Sur.
Colombia	<p>El proceso de identificación de capacidades colombianas prevé los siguientes componentes:</p> <p>1. Mecanismos de Coordinación Sectoriales y Territoriales: Se realizan comités que tienen como objetivo articular a las entidades del mismo sector de gobierno, o de un territorio (incluyéndose a ONGs y la academia), en torno a procesos de gestión de cooperación</p>	<p>El proceso de identificación de oferta de CSS prevé los siguientes componentes:</p> <p>1. Mecanismos de Coordinación Sectoriales y Territoriales: Se realizan comités que tienen como objetivo articular a las entidades del mismo sector de gobierno o de un territorio (incluyéndose a ONGs y la academia), en torno a procesos de gestión de cooperación</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Relaciones Exteriores. • APC.Colombia • Instituciones nacionales sectoriales y territoriales. • Sociedad Civil. <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La coordinación de la oferta y demanda que será negociada se realiza a través de los enlaces del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y de APC-Colombia, entidad técnica. 	<p>Si, en la ‘Guía de Buenas Prácticas de la CSS’, estrategias nacionales y regionales de CSS y en las fichas de caracterización de actores.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de un enfoque de identificación, documentación y selección de buenas prácticas para la CSS. • Institucionalización de enlaces para cada sector y territorio que apoyan el proceso de identificación y selección de buenas prácticas.

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Colombia (viene de la página anterior)	<p>internacional con visión integral, que responden a sus prioridades y contribuyan al logro de sus propias metas en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND). APC-Colombia ha propuesto que cada uno de estos mecanismos de coordinación cuente con una Agenda de Trabajo, la cual define la ruta de acción en torno a la gestión de la oferta de CSS.</p> <p>2. Enfoque de identificación, selección y difusión de buenas prácticas: APC-Colombia lidera el proceso de identificar, documentar y seleccionar buenas prácticas que hacen parte de la Guía de Buenas Prácticas de Colombia para la Cooperación Sur-Sur (CSS) y la Cooperación Triangular (CT).</p> <p>3. Estrategias Regionales de CSS: Las demandas recurrentes de CSS se analizan y se agrupan en el proceso de formulación de estrategias regionales con países de Mesoamérica, Caribe, Asia, África y Eurasia. En el marco de estas estrategias, la oferta gira en torno a temas como: fomento al desarrollo productivo, seguridad integral, y promoción y protección social.</p> <p>4. Reuniones Políticas de Alto Nivel o Consultas Políticas entre Países. En el marco de los encuentros de altas autoridades políticas de los países (Presidentes, Cancilleres, etc.) se suelen concretar acuerdos de cooperación.</p>	<p>internacional con visión integral, que responden a sus prioridades y contribuyan al logro de sus propias metas en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND). APC-Colombia ha propuesto que cada uno de estos mecanismos de coordinación cuente con una Agenda de Trabajo, la cual define la ruta de acción en torno a la gestión de la demanda de CSS. En el marco de estas Agendas, durante las reuniones de los comités sectoriales y territoriales, se está llevando a cabo un mapeo de la cooperación que se está recibiendo por parte de las entidades nacionales o territoriales.</p> <p>2. Fichas de caracterización de actores: Con el ánimo de caracterizar cada una de las entidades de gobierno nacional, su gestión de cooperación y los apoyos internacionales que ha recibido, se cuenta con una Ficha de Caracterización de cada entidad, en la cual se enuncian sus principales demandas de cooperación internacional. Este instrumento se actualiza periódicamente entre el enlace sectorial de APC-Colombia y el responsable de cooperación internacional de la entidad. A la fecha se cuentan con 162 Fichas de entidades líderes de sector, adscritas y vinculadas, las cuales son fuente de consulta de las diferentes Direcciones Técnicas de APC-Colombia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los espacios de negociación son variados, incluyendo comisiones mixtas, espacios de integración, reuniones interinstitucionales y otras similares. 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de agendas de trabajo, en las cuales se incluye el mapeo de la oferta y demanda de Cooperación Sur-Sur. Fichas de caracterización por entidad y territorio donde se expone la oferta y demanda de CSS. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> La Directiva Presidencial 02 de 2012 establece que la coordinación de la cooperación internacional del país debe ser realizada por APC-Colombia, para lo cual cada entidad debe proveer la información solicitada por la Agencia. No obstante, este proceso no es de carácter obligatorio para las entidades. 	

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Colombia (viene de la página anterior)		3. Como resultado de la participación en reuniones o encuentros sectoriales internacionales suelen surgir nuevas oportunidades de CSS.			
Costa Rica	<p>Las herramientas utilizadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el Manual de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo y Triangulación, el Catálogo de Oferta de la Cooperación Técnica de Costa Rica, 2010. • los informes de gestión de las embajadas. • Tanto el 'Manual' como el 'Catálogo' - se han generado por medio de encuestas al sistema de enlaces de la cooperación internacional. • Para definir la oferta, el Área de Cooperación Internacional de MIDEPLAN -Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica- convoca al sistema de enlaces de la cooperación internacional. Se reúnen, se socializa una matriz con los criterios para definir las fortalezas institucionales, se recopilan los insumos, se sistematiza la información y se publica. El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto comparte la publicación con los distintos actores en el ámbito internacional. 	<p>Las herramientas utilizadas son el 'Plan Nacional de Desarrollo', las solicitudes oficiales de las instituciones nacionales y los informes de gestión de las Embajadas.</p> <p>Para definir la demanda, el Área de Cooperación Internacional de MIDEPLAN se comunica, por medio del intercambio de notas físicas y electrónicas o reuniones informativas con el sistema de enlaces de la cooperación internacional para la presentación de propuestas de proyectos en formularios específicos</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de planificación Nacional y política económica. • Ministerio de Relaciones Exteriores, <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MIDEPLAN hace la valoración técnica de las propuestas de las instituciones sectoriales nacionales o demandantes de CSS de Costa Rica y establece la congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo. El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto establece la congruencia de las propuestas con la política exterior del país. • Las decisiones se toman en el Comité Técnico de CTPD y Triangulación integrado por las dos instituciones rectoras de la cooperación internacional: el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y MIDEPLAN. El comité está representado por los Ministros o por quien ellos designen y los Directores de Cooperación Internacional de ambos Ministerios 	<p>Si, en el 'Manual de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo y Triangulación' y el 'Catálogo de Oferta de la Cooperación Técnica de Costa Rica 2010'.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las iniciativas responden a las necesidades propias y del país socios. • Reconocimiento y visibilización de las capacidades técnicas desarrolladas por las instituciones nacionales. • Fortalecimiento de las capacidades institucionales del Sistema de Enlaces de Cooperación Internacional. • Las iniciativas se ajustan a las prioridades nacionales. • Complementariedad de los recursos destinados al desarrollo. • Acercamiento interinstitucional. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto de los canales oficiales en la gestión de la cooperación. • Articulación interinstitucional. • Mantener el interés de participación y el compromiso de las instituciones nacionales

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Chile	AGCI trabaja coordinadamente con los sectores nacionales, por medio del Departamento de Coordinación, a fin de articular intervenciones de cooperación en aquellos ámbitos en los que posee conocimientos y capacidades, conforme a las solicitudes presentadas por los países potencialmente beneficiarios.	Los puntos focales de las instituciones nacionales, previo a la celebración de las Comisiones Mixtas, envían sus demandas mediante Perfiles de Proyectos a los Encargados de Países en AGCI, de acuerdo a sus prioridades sectoriales y los objetivos de desarrollo nacional.	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AGCI (Agencia chilena de cooperación internacional). • Ministerio de relaciones exteriores. • Instituciones nacionales y del país socio. • Sociedad Civil (se está consolidando los mecanismos de incorporación de estos actores). <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La AGCI es responsable de la revisión de la pertinencia técnica de las demandas, propias y de otros países, con los sectores nacionales contraparte (con el apoyo del Departamento de Coordinación) y verifica la disponibilidad de recursos del Programa CTPD del Departamento de Cooperación Horizontal. • La jefatura del Departamento de Cooperación Horizontal cumple el rol de validador, respecto de los proyectos que se ejecutarán, en base a la evaluación efectuada previamente por el Encargado de País. • Se conforma una cartera de proyectos de AGCI, que tiene asignado un presupuesto por proyecto y por grupo de países. Este último es presentado por el Director Ejecutivo al Consejo, órgano a cargo de la dirección de la AGCI, para su validación. • Cabe señalar que en el proceso de programación del presupuesto participan los Departamentos de Cooperación Horizontal, Coordinación y Cooperación Bi-Multilateral. • Una vez verificada la viabilidad técnica y financiera se incorpora en el programa de negociación para la Comisión Mixta. 	No cuenta con metodologías sistematizadas, se están revisando los procesos	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la metodología de identificación de demanda y oferta, permite obtener proyectos de cooperación que resultan de un trabajo compartido entre AGCI y un país beneficiario fomentando la apropiación. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventual duplicidad de esfuerzos en una misma materia, ya que no toda la cooperación se articula a través de la AGCI.

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Ecuador	<p>Se han impreso dos catálogos de oferta ecuatoriana. El primero en el año 2010 y el segundo presentado en 2013. Se construyó una metodología para identificación de oferta en los Ministerios. Esta herramienta se aprobó y se afinó, llegando a identificar 60 experiencias de buenas prácticas. Actualmente se ha diseñado una encuesta para determinar si existe la capacidad para responder a una demanda de cooperación: recursos técnicos, financieros, interés. Se busca que la metodología se armonice con otras que se desarrollan en América Latina en la búsqueda de una mejor inserción.</p>	<p>Las prioridades del Ecuador hoy son ciencia, tecnología, talento humano. Se está construyendo el modelo de gestión y se está realizando una evaluación de la CSS en demanda y oferta para visualizar el beneficio y valor agregado, su rol en la integración regional.</p> <p>Las necesidades se identifican en la dinámica permanente de la relación entre las instituciones nacionales y sus pares, que generan propuestas de proyectos y acciones.</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI). • Ministerio de Relaciones Exteriores, Integración y Movilidad Humana. • Instituciones nacionales y del país socio. <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en el proceso preparatorio a la Comisión Mixta. La SETECI genera insumos sobre la viabilidad técnica y política, relacionada con la adecuación a la planificación nacional, las directrices de política exterior y los lineamientos de la CI en el país. • Las negociaciones de Comisión Mixta se establecen de acuerdo a un calendario de negociación proporcionado por la Cancillería. • Existen también relaciones interinstitucionales que no se negocian en las Comisiones Mixtas, devienen de los acuerdos con sus pares y no se consideran necesariamente como CSS. • Cualquier entidad puede negociar cooperación sin pasar por SETECI, esto dificulta el registro. • El establecimiento viabilidad financiera recae sobre la máxima autoridad sectorial, instancia última de decisión sobre la negociación de un proyecto o acción. 	<p>Parcialmente en el 'Catálogo de Asistencia Técnica Ecuatoriana'</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haber logrado elaborar dos catálogos y una metodología para el levantamiento de la información. • Lograr que las embajadas promocionen el catálogo, • Mayor articulación a través de los Ministerios Coordinadores para tener una visión sectorial. • Transferir la idea de sistematizar experiencias exitosas a los GAD (se logró un pilotaje con el Municipio de Cuenca) • Sistematización de los perfiles de potenciales oferentes de CSS. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El financiamiento. • Aún no se cuenta con un proceso claro. • Falta de disponibilidad de información actualizada de los países socios. • Falta de normativa clara para la negociación en la región, no hay ese acuerdo entre los países, no hay procesos homologados a nivel regional.

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
El Salvador	<p>Herramientas: Catálogo de Experiencias Técnicas y de Cooperación Sur-Sur de El Salvador.</p> <p>Procesos utilizados: divulgación de la oferta de CSS a través de plataformas cibernéticas (página institucional, del PIFCSS, entre otras), a través de nuestras instituciones ejecutoras en sus relaciones inter-institucionales, mediante la red de Embajadas y Consulados de El Salvador en el exterior, entre otros espacios a nivel regional o internacional en donde participa el Vice-Ministerio de Cooperación para el Desarrollo (foros políticos y/o técnicos de abordaje de la CSS); así como reuniones o encuentros de coordinación inter-institucional propiciados por el VMCD.</p>	<p>Herramientas: Plan nacional de desarrollo (Plan Quinquenal de Desarrollo del Gobierno de El Salvador 2010-2014), Plan de gobierno “El Salvador adelante” (sobre el cual se está construyendo el Plan Quinquenal de Desarrollo del GOES 2014-2019); Planes sectoriales o políticas sectoriales de desarrollo de las instancias ejecutoras de la Cooperación Sur-Sur; Mapeos de necesidades institucionales y/o planes de fortalecimiento institucional.</p> <p>Procesos utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a través de reuniones de coordinación inter-institucional propiciadas por el Vice-Ministerio de Cooperación para el Desarrollo, a través de reuniones preparatorias de cara a espacios de negociación de la Cooperación Sur-Sur (Reuniones de Comisiones Mixtas, Reuniones de Evaluación de Medio Término, Diálogos Políticos y de Cooperación, entre otros); • mediante los grupos técnicos del Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur y Triangular en El Salvador. 	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VMCD (entidad rectora de la cooperación en el país), • Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia, • Instituciones sectoriales nacionales y del país socio. • Ministerio de Relaciones exteriores. <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La parte de oferta viene determinada por la capacidad de las fortalezas técnicas que el país puede poner a disposición de sus Socios para el Desarrollo. Están sistematizadas en el Catálogo de Oferta de Cooperación Sur-Sur de El Salvador. Esta etapa es coordinada por la instancia rectora de cooperación en coordinación con las entidades ejecutoras de los proyectos. • En relación a la demanda, a partir de las fortalezas técnicas del Socio para el Desarrollo y luego de la revisión de las herramientas de oferta con las que dispone, la instancia rectora de cooperación en conjunto con la entidad encargada de la planificación, definen los sectores a priorizar para la presentación de solicitudes de cooperación técnica, en coordinación con las instancias ejecutoras 	<p>Si, ‘Catalogo de Experiencia Técnicas y de Cooperación Sur-Sur de El Salvador’; Mapeos de necesidades institucionales y o planes de fortalecimiento institucional.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alineación de las iniciativas de CSS con las prioridades nacionales de desarrollo propias y del país socio. • La CSS se articula con planes, programas y estrategias sectoriales de las instancias receptoras. • Se busca privilegiar la transferencia de buenas prácticas o políticas públicas de éxito, que han tenido previamente demandas, de acuerdo a la identificación de un Socio para el Desarrollo en particular. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta no logra cubrir expectativas técnicas. • La oferta de CSS no posee una estrategia de difusión o divulgación. • Faltan mapeos o herramientas que identifiquen las prioridades institucionales o de desarrollo a las cuales deban ir orientadas las iniciativas de recepción de CSS. • Baja articulación entre la demanda identificada y la real experticia que puede ofrecer un Socio para el Desarrollo en particular.

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Guatemala	No cuenta con metodologías o herramientas de identificación de la oferta de CSS. No participa como oferente en acciones y proyectos de CSS.	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con una metodología sistematizada para identificar las necesidades nacionales. La demanda se identifica en función de la oferta del donante: las Instituciones que aspiran a participar como receptoras de los proyectos ofrecidos entran en un proceso de negociación preparatorio a la comisión mixta. Las herramientas utilizadas son la sistematización y registro de las reuniones de negociación y la utilización de canales oficiales de comunicación interinstitucionales e intergubernamentales 	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Donantes. Institución rectora de la cooperación internacional (SEGEPLAN). Instituciones a ser beneficiadas. <p>Proceso:</p> <p>No cuentan con un proceso establecido. Se adaptan a la oferta del país donante. No son oferentes de CSS.</p>	No cuenta con metodologías sistematizadas	<p>Logros:</p> <p>No cuenta con metodologías.</p> <p>Dificultades:</p> <p>No cuenta con metodologías.</p>
Honduras	Como país oferente contamos con el Catálogo de Cooperación Sur-Sur de Honduras, a la vez estamos abiertos a las solicitudes de los países.	<ul style="list-style-type: none"> Las políticas, programas y proyectos, incluyendo los proyectos de cooperación internacional deben estar alineados a la política de desarrollo del país, la Ley de Visión de País y Plan de Nación. En el marco de la Ley, el actual Plan de Gobierno ha establecido las prioridades nacionales, para estos 4 años, en el Plan Estratégico de Gobierno y sus 14 resultados de gestión. Contamos con un Manual de Acceso a la Cooperación Internacional que contiene los perfiles de los socios cooperantes presentes en Honduras, incluyendo los procedimientos e instrumentos utilizados en cada caso para definir, priorizar y aprobar los proyectos de cooperación. 	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación internacional. Contraparte oficial Instituciones nacionales y del país socio <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Anuencia de la Institución oferente. La decisión final la toman las autoridades máximas de las instituciones responsables de coordinar y gestionar la cooperación internacional. 	Si, en el 'Manual de Acceso a la Cooperación Internacional'	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mecanismo ágiles para identificar la oferta Número de proyectos negociados y aprobados Comunicación fluida <p>Dificultades</p> <ul style="list-style-type: none"> Recortes presupuestarios Cambio de autoridades, funcionarios y técnicos Largo tiempo de aprobación de negociación y aprobación de los proyectos Los países tradicionales no tienen confianza en Honduras como país oferente Falta de acuerdos con el país oferente para continuar con la negociación del proyecto Desfase entre el tiempo de aprobación y la implementación.

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Honduras (viene de la página anterior)		<ul style="list-style-type: none"> Cómo país receptor nos acoplamos a los mecanismos de los países oferentes. 			
México	<ul style="list-style-type: none"> Con la contraparte se identifican las áreas prioritarias de colaboración, de acuerdo a las necesidades y capacidades de los socios donde pueda haber correspondencia. En los casos de cooperación regional, se llevan a cabo procesos de concertación largos y con una participación nutrida de distintos actores. Existen diferencias dependiendo de los socios involucrados, los temas y los contextos. En 2012 se publicó un primer catálogo de capacidades mexicanas con la intención de identificar las políticas públicas exitosas de México y la capacidad institucional instalada, incluyendo disponibilidad de expertos. Actualmente la AMEXCID se encuentra en un proceso de actualización de este catálogo cuyo primer paso es la definición de una metodología y criterios claros para la identificación de políticas públicas. La LCID y el PROCID establecen Centroamérica y el Caribe como área prioritaria de cooperación y ha definido los sectores prioritarios en la política de cooperación. Las evaluaciones intermedias y finales de los programas de cooperación son un espacio importante de identificación de posibles acciones 	Las instituciones	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> AMEXCID y su contraparte oficial Secretaría de Relaciones Exteriores Instituciones sectoriales nacionales y del país socio <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> La AMEXCID recibe las propuestas de la contraparte. Una vez revisadas, se envían a los sectores quienes analizan el contenido temático y definen si pueden responder a la demanda establecida y en qué medida. Si la demanda del país contraparte es muy amplia o fragmentada, se realizan ejercicios de priorización e integración de iniciativas. La AMEXCID, junto con los expertos temáticos, sugiere integrar propuestas para la conformación de proyectos más amplios e integrales. En relación a la demanda mexicana de CSS la AMEXCID convoca a los sectores a presentar propuestas según el calendario de comisiones mixtas o reuniones similares. Los sectores llevan a cabo ejercicios de identificación de necesidades y en su caso, elaboran propuestas a ser presentadas a los socios. 	Si, en la 'Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo' (LCID), en el 'Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo' (PROCID) y en el 'Catálogo de Capacidades Nacionales'	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se tiene un documento marco a nivel estratégico, el Programa de cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID), que establece áreas y temas prioritarios, estrategias y líneas de acción con indicadores de seguimiento. Este documento es producto de la colaboración de todos los actores del Sistema Mexicano de cooperación Internacional para el Desarrollo y ha sido comentado metodológicamente por las instancias de planeación y evaluación del país (Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Consejo Nacional de La Evaluación de La Política de Desarrollo Social) El Consejo Consultivo de La AMEXCID se está consolidando como espacio para la planeación y coordinación a nivel estratégico de la cooperación mexicana Se han identificado las capacidades nacionales. Las instituciones reconocen al catálogo de capacidades mexicanas como un instrumento para la planeación y comunicación con sus contrapartes.

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
México (viene de la página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> Si surgen propuestas fuera de los mecanismos, se analiza la viabilidad (la capacidad y disponibilidad para responder a las solicitudes) y se define si efectivamente se enmarca en las prioridades establecidas nacionalmente y con la contraparte. 				<p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> En ocasiones, las reuniones de Comisión Mixta están sujetas a las agendas ministeriales o presidenciales, la modificación de los calendarios puede interrumpir el proceso de identificación y acortar los tiempos necesarios para ello. Es necesario continuar desarrollando herramientas que faciliten la correspondencia de la oferta con la demanda y permitan una planeación más adecuada por país o región. Dado que México es crecientemente oferente, la identificación de la demanda mexicana puede convertirse en un proceso secundario
Nicaragua	No aplica. No participa como oferente en acciones y proyectos de CSS	<p>Las herramientas utilizadas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Plan Nacional de desarrollo; Plan Operativo Anual de las Instituciones <p>Sobre la base de estos documentos las instituciones definen las necesidades en las distintas áreas.</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de relaciones exteriores Contraparte oficial Instituciones nacionales Sociedad civil <p>Proceso:</p> <p>Una vez que la institución define su demanda, se gestiona ante la fuente a través de la secretaria de relaciones económicas y cooperación (SREC) del Ministerio de Relaciones Exteriores.</p>	No cuenta con metodologías sistematizadas	<p>Logros:</p> <p>No identifican</p> <p>Dificultades:</p> <p>No identifican</p>

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Paraguay	Al momento no se cuenta con una metodología de identificación de CSS	Para captar la demanda se evalúa los catálogos de oferta de los países socios. Se adoptan procedimientos del país oferente.	Actores: <ul style="list-style-type: none"> • La Secretaría Técnica de Planificación. • Ministerio de Relaciones Exteriores • Instituciones nacionales y sus contrapartes Proceso: <ul style="list-style-type: none"> • La priorización de las demandas se realiza en la STP. • Es importante aclarar que ninguna propuesta se rechaza pero se le da un orden de prioridad. 	No cuenta con metodologías sistematizadas	Logros: <ul style="list-style-type: none"> • Se ha podido identificar capacidades comparativas en instituciones nacionales. Dificultades: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto para apoyar la oferta de cooperación de las instituciones nacionales. • Hay instituciones que gestionan cooperación en forma directa.
Panamá	Se acuerda la realización de Comisiones Mixtas de Cooperación, se indican las áreas de experiencia del país y se concreta la solicitud con una ficha de proyecto de cooperación, que se analiza con la institución nacional que sería oferente.	Se acuerda la realización de Comisiones Mixtas de Cooperación, se analizan las áreas de experiencia del país con el que se acordará el Programa de Cooperación, incluyendo el catálogo de oferta, si existe, y se miran las prioridades nacionales. Se coordina con la institución que tiene la necesidad en el área requerida.	Actores: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Relaciones Exteriores • Dirección General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y su contraparte oficial. • Ministerio de Economía y Finanzas • Instituciones nacionales y del país socio. Proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Se negocia entre las partes involucradas y la toma de decisión se concreta, previamente entre la Cancillería y el MEF, a la celebración de las Comisión Mixta. La aprobación conlleva establecer el Programa de Cooperación, el periodo de ejecución y financiamiento. 	No cuenta con metodologías sistematizadas	Logros: <ul style="list-style-type: none"> • En algunos casos, se han vencido todas las barreras normativas y presupuestarias que existen y el país ha empezado a ofrecer CSS. Dificultades: <ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones gubernamentales no cuentan con los fondos requeridos para ofertar la cooperación, aprobados en su presupuesto. Cuando los tienen, limita un poco, la falta de normativa que regule la Cooperación Sur-Sur, sobre todo para el pago de ciertos rubros. • No existe un catálogo de oferta en que se pueda promover la cooperación. • Falta de respuesta a tiempo • Las instituciones gubernamentales no presentan proyectos adecuadamente formulados.

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
Perú	<p>La identificación se realiza a través de la ficha de oferta de cooperación, que permite identificar las áreas en la que el Perú posee expertise. Cuenta con un Compendio de Oferta de CSS. Adicional a ello, se complementa con la información de las embajadas.</p> <p>Los informes técnicos de los proyectos en ejecución permiten identificar futuros temas.</p>	<p>La identificación de necesidades se realiza a través de las solicitudes de cooperación, la priorización se realiza en base a la política nacional de cooperación internacional donde se determina los temas y áreas prioritarias para la CINR.</p> <p>Los informes técnicos de los proyectos en ejecución permiten identificar futuros temas.</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Participan los distintos Ministerios, el Poder Judicial y Legislativo, así como los Organismos Autónomos, a través de sus oficinas encargadas de la cooperación internacional. <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> La priorización de las demandas se realiza en base a la Política Nacional de Cooperación Internacional, la cual es de alcance nacional y de observancia obligatoria para el sector público y orientador para las entidades privadas. 	<p>Parcialmente, en relación a la oferta, el Compendio de Oferta de CSS. Los parámetros de identificación de demanda están en la Política Nacional de Cooperación Internacional, sin embargo, no identificamos una metodología de identificación completa sistematizada.</p>	<p>Logros:</p> <p>No identifican</p> <p>Dificultades:</p> <p>No identifican</p>
República Dominicana	<p>No aplica. No participa como oferente en acciones y proyectos de CSS</p>	<p>Documentos de Referencia (herramientas):</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia Nacional de Desarrollo. Plan Nacional Plurianual del Sector Público. Plan de Gobierno. Presupuesto Nacional. Plan Estratégico Sectorial. Plan de Desarrollo Regional. Plan Estratégico Institucional. Matriz Única de Cooperación Internacional. Catálogo de Oferta de Cooperación. <p>Identificación de la Demanda</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Empieza:</i> Revisión de las prioridades sectoriales definidas en los planes institucionales. <i>Incluye:</i> Análisis de prioridades sectoriales en función de los instrumentos nacionales de planificación y bajo la metodología de identificación de brechas de cooperación internacional. 	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Viceministerio de Cooperación Internacional (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo) Instituciones nacionales y del país socio <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> En conjunto, el Viceministerio de Cooperación Internacional y las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyD) definen las intervenciones que serán presentadas en cada Reunión de Comisión Mixta o Grupo de Trabajo. Esto se desprende de las prioridades sectoriales presentadas en función de los instrumentos nacionales de planificación y la oferta de cooperación que disponen cada socio bilateral. Luego de esta definición inicia el proceso de discusión con los cooperantes, que concluye con la de aprobación de las áreas de intervención que conformarán el Programa de Cooperación. 	<p>Parcialmente, 'Documento de demandas nacionales de cooperación internacional'</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> La cooperación ha pasado desde la perspectiva de la oferta a una basada en la demanda. Mayor vinculación con las prioridades identificadas en la Estrategia Nacional de Desarrollo. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> No identifican.

PAÍS	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DE OFERTA*	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN DEMANDA*	ACTORES, TOMA DE DECISIONES Y ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN	METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN SISTEMATIZADAS	PRINCIPALES LOGROS Y DIFICULTADES
República Dominicana (viene de la página anterior)		3. <i>Termina:</i> Actualización del documento que contiene las Demandas Nacionales de Cooperación Internacional.			

Uruguay	<p>El programa de CSS está determinado por la demanda, surge a partir de las necesidades de los países socios.</p> <p>Las capacidades Uruguayas están sistematizadas en el documento "Capacidades Uruguayas de CSS", que recoge experiencias donde existen capacidades probadas, desde un enfoque técnico y político ".</p> <p>Se construyó a partir de una metodología técnica acompañado de un proceso de negociación política.</p> <p>Paralelamente, las embajadas en el exterior tienen un rol preponderante en recibir la demanda exterior de cooperación uruguaya, adquiriendo un rol preponderante en la identificación de la potencial oferta.</p>	<p>La AUCI releva a partir de las Unidades de Cooperación de los ministerios (sectoriales) antes de cada proceso de negociación. Existe una dificultad para planificar los espacios de negociación, este hecho dificulta generar metodologías para el levantamiento sistemático de la demanda.</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional y su contraparte oficial. • El Ministerio de relaciones exteriores. • Las instituciones sectoriales nacionales y sus contrapartes. <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llega una demanda y se evalúa en la AUCI (si tiene sustento técnico con la contraparte de la cooperación oficial del país que demanda y si es técnicamente viable), una vez verificada la viabilidad técnica, se redirige al responsable de cooperación en la institución correspondiente que valida técnicamente y políticamente con la autoridad política de la institución. A partir de ahí se envía la decisión a la contraparte de cooperación en el país demandante. La decisión final recae en la máxima autoridad del sector, en coordinación con la AUCI. • El principal espacio de negociación es la Comisión Mixta, pero esta también se puede dar en instancias de integración regional y otros encuentros interinstitucionales. 	<p>Si, en el 'Documento de Capacidades 2013' y el 'Instructivo para la gestión de proyectos de CSS.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La construcción de un documento de capacidades validado técnica y políticamente. • La disponibilidad de un fondo para apoyar proyectos de CSS. • Avances en la transformación cultural que requiere la introducción de la CSS en las planificaciones y prácticas de los ministerios e instituciones. • La creación de la Agencia para agilizar un dialogo permanente con las instituciones nacionales. • La incorporación en los informes de cooperación a la CSS desde el año 2012. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca predictibilidad de los espacio de negociación bilateral -El grado de institucionalidad de las Unidades de Cooperación de los sectores no es homogéneo. • No se encuentran identificadas las capacidades de las contrapartes. • La articulación entre los criterios políticos y técnicos cuando se define la oferta.
---------	--	--	---	---	---

FUENTE: elaboración propia

Notas del capítulo

2/ Cabe precisar que Uruguay cuenta también con un 'Documento de Capacidades Nacionales' y Argentina con un 'Catalogo de proyectos de cooperación Sur-Sur Argentina', estos de carácter referencial, documentan experiencias exitosas probadas de CSS con otros países pero no constituyen un catálogo cerrado de posibilidades de cooperación.

3/ La necesidad de cruzar estos dos elementos a fin de establecer una correlación entre identificación de

capacidades y generación de mecanismos de financiamiento fue una de las contribuciones de los países en el 'Taller de Quito: Aprendiendo de la diversidad, metodologías de gestión de la CSS en Iberoamérica.

4/ Esta cuestión fue señalada de forma recurrente tanto en las encuestas como en las entrevistas realizadas con los técnicos de los países parte del diagnóstico.

5/ Información detallada sobre los diseños institucionales está incluida en el Producto 1 de esta consultoría *Diagnóstico de marcos normativos en institucionales para la gestión de la CSS en Iberoamérica.*

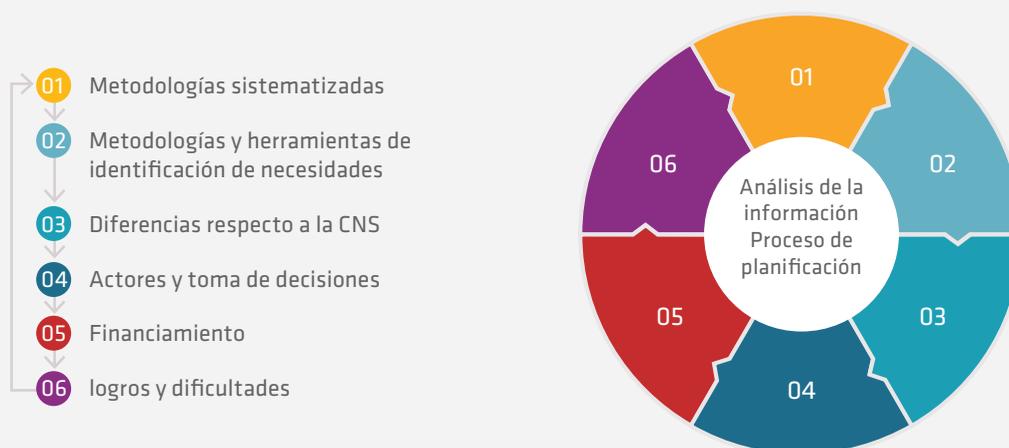
4. Metodologías para la planificación de acciones y proyectos de CSS

En este proceso se incluyeron las variables relacionadas con la planificación de acciones y proyectos de CSS: definición de la gobernanza del proyecto, asignación de presupuesto, financiamiento y elaboración de hojas de ruta.

Utilizaremos el siguiente esquema para analizar la información. En primer lugar, trataremos de caracterizar las metodologías de planificación de proyectos de CSS existentes, incorporando reflexiones en relación a las diferencias respecto a la CNS identificadas por los paí-

ses. En tercer lugar revisaremos actores y los procesos de toma de decisiones, identificando mínimos comunes que los caracterizan. Como cuarto punto revisaremos los avances logrados en las sistematización de estos procedimientos, reflexionando sobre está como una herramienta útil para la institucionalización de las metodologías de CSS. Como quinto punto se presentarán las herramientas de financiamiento disponibles, a partir de cuatro categorías definidas en base a las prácticas de gestión de los países. Por ultimo reservaremos un acápite al análisis de los logros y dificultades.

GRÁFICO 8
VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN-
PROCESO DE PLANIFICACIÓN



FUENTE: elaboración propia

4.1. Metodologías para la planificación de acciones y proyectos de CSS

Como señalábamos anteriormente, la planificación de acciones y proyectos de CSS involucra una multiplicidad de actores diversos e implica alcanzar consensos sobre una serie de aspectos cruciales. Incluye la construcción de hojas de ruta, acuerdos de financiamiento y cofinanciamiento, roles y funciones de los actores, mecanismos de toma de decisiones, es decir, todos aquellos elementos que dan forma a la gobernanza de un proyecto en aras de garantizar una adecuada ejecución. Es una etapa crítica, pues en ella se define la viabilidad de las propuestas y por ende la implementación o congelación de lo negociado, o por negociarse, en el marco de los diferentes espacios de encuentro entre países del Sur.

En el análisis de las respuestas entregadas por 17 países miembros del PIFCSS, pudimos identificar algunos elementos que caracterizan la planificación de acciones y proyectos de CSS en este grupo. Las frecuencias dan cuenta de la representatividad de los procesos en la región y/o la relevancia dada a cada uno de los elementos en la definición de un proceso de planificación en CSS.

En primer lugar podemos establecer algunos mínimos comunes sobre que implica, desde la experiencia práctica de estos países, un procedimiento de planificación en CSS:

- Este es un proceso de definición conjunta de cronogramas y presupuestos (6) que se plasman en muchos casos en formatos o documentos de proyectos (6) contruidos de forma participativa (6). Los países que coinciden en este punto son Uruguay, Brasil, El Salvador, Argentina, Chile y México.
- En este momento se establece la viabilidad técnica y política de las propuestas (7), cuestión que puede recaer, según sea el país analizado, sobre la institución rectora de la CI -Uruguay, Brasil, Argentina, Chile o México, los ministerios de planificación y/o finanzas -Bolivia, comités políticos de toma de decisiones -Costa Rica, o instancias de coordinación sectorial -Paraguay.
- La decisión sobre la viabilidad financiera dependerá del mecanismo de financiamiento utilizado, es decir de la institución responsable de la administración de los recursos.

GRÁFICO 9

CARACTERIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS DE PLANIFICACIÓN DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS -FRECUENCIAS SOBRE LAS RESPUESTAS DE 17 PAÍSES



FUENTE: elaboración propia

GRÁFICO 10 DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS



FUENTE: elaboración propia

En segundo lugar, en relación al momento de la planificación, existe una división de los criterios. Seis países empiezan este proceso antes de la negociación, siendo los resultados del proceso de planificación un insumo necesario para la consideración de un proyecto como apto para su negociación. En ocho países se da posteriormente a la aprobación de las propuestas en el marco de las comisiones mixtas u otros espacios. Dos países no identifican el momento pues depende de las metodologías utilizadas por el país socio.

En tercer lugar, el proceso de planificación tiende a ser liderado por los actores que implementarán los proyectos. En estos casos se reduce el rol de la institución rectora de la CI, que tiene un rol asesor facilitando y articulando procedimientos. En algunos casos participa en la toma de decisiones –por ejemplo Brasil, Chile o Argentina, en otros se limita a formalizar, de ser necesario, los acuerdos.

Diferencias respecto a la CNS

Cuatro países respondieron que no había diferencias en los procesos de planificación de la CNS y la CSS, siendo la tendencia la homologación de ambos procesos; 4 no respondieron a este punto en el cuestionario. Las diferencias fueron identificadas por Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Panamá, Uruguay.

Como pudimos identificar en el acápite anterior, una de las herramientas más usadas para la planificación son los documentos de proyecto, perfiles y/o la metodología de marco lógico; estas herramientas de la cooperación tradicional buscan adaptarse a la lógica Sur-Sur, incorporando elementos de participación y horizontalidad, a fin de establecer una relación horizontal y recíproca. Coherentemente con esta característica identificada,

podemos constatar que los países también identifican las principales diferencias, en relación a la CNS, propio en la traducción práctica de los principios de la CSS.

4.2. Actores y toma de decisiones

En general el liderazgo del proceso de planificación de la CSS recae sobre las instituciones que implementan las acciones y proyectos; se espera que la contraparte del país socio co-participe en el proceso.

La institución rectora de la CI asume principalmente un rol de asesor, articulando y brindando asistencia técnica. El grado de involucramiento dependerá por un lado de los recursos humanos, técnicos y financieros con que disponga para asumir este rol y, por otro, de las competencias formalmente asignadas con que cuente para hacerlo. Estas diferencias explican porque en muchos casos el rol de las contrapartes oficiales queda menos claro en el proceso de planificación, ya que su participación puede ser menos directa.

En el caso de los Ministerios/Secretarías de relaciones exteriores –con salvedad de los casos en que la gestión de la CI es competencia de esta institución, el rol en la planificación puede ser menor–, principalmente cuando estos se implementan en territorio nacional, mientras que pueden constituirse en puntos focales cuando estos se ejecutan en otros países a través de la red de embajadas y oficinas consulares.

El proceso de toma de decisiones en la planificación de las acciones y proyectos a ejecutarse, se concentraría en un principio en la institución nacional del país donde se desarrolla la intervención, considerando además

TABLA 2
ACTORES Y ROLES EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ACCIONES
Y PROYECTOS DE CSS

ACTORES	ROLES
Instituciones ejecutoras	<p>Asumen el liderazgo del proceso de planificación. Son los responsables de elaborar los documentos y/o perfiles de proyectos, que en un principio se realizan de forma conjunta con la contraparte en el país socio. Este proceso se realiza a través de la utilización de TICS y en algunos casos –Brasil, Chile y Argentina por visitas– con misiones o visitas in situ.</p> <p>Cuando los recursos que financian las acciones y proyectos provienen de sus presupuestos, establecen la viabilidad financiera de la intervención.</p> <p>La disponibilidad de técnicos también establecida por la institución ejecutora, es determinante a la hora de establecer la viabilidad técnica de la propuesta.</p>
Institución rectora de la CI	<p>Asume principalmente un rol de asesor, articulando y brindando asistencia técnica. El rol que asuma dependerá por un lado de las competencias asignadas para este fin, y por otro, de los recursos técnicos y humanos disponibles para ello.</p> <p>Cuando el proceso de planificación antecede la negociación suele establecer la viabilidad técnica y política de las propuestas.</p> <p>En los casos en que la administración de los recursos, que financian las acciones y proyectos, proviene de su presupuesto o de alguna herramienta bajo su administración, establecerá la viabilidad financiera de la intervención.</p>
Contrapartes oficiales	<p>Asesoran el proceso de planificación de la ejecución de las acciones y proyectos.</p> <p>Se constituyen en puntos focales y facilitan la coordinación entre los países y las instituciones.</p>
Ministerio de Relaciones Exteriores	<p>A través de la red de embajadas y oficinas consulares, facilitan el flujo de la información entre los países socios.</p> <p>Generalmente tienen las competencias para formalizar y oficializar los acuerdos.</p>

FUENTE: Elaboración propia

que, por principio, la CSS debe partir de una necesidad nacional, siendo por lo tanto esta quien debe tener la última palabra sobre su implementación. En algunos casos esta decisión puede necesitar ser formalizada en el marco de comités técnicos intergubernamentales.

Como habíamos señalado anteriormente esta fase es crucial, pues determina cómo y cuándo se implementarán las propuestas, sobre la base de hojas de ruta y presupuestos concretos. Los insumos que se generan aquí serán decisivos para la toma de decisiones que definirá su implementación o congelamiento.

El rol de la institución rectora de la CI en la decisión, que dará vía a la implementación de la propuesta, cambia según las competencias que esta tenga para establecer su viabilidad técnica y política. Las competencias en

materia presupuestaria también son un elemento importante que determina el rol que jugarán los diferentes actores en la toma de decisiones.

4.3. Mecanismos y herramientas de financiamiento de acciones y proyectos de CSS

En principio, las acciones y proyectos de CSS se implementan en costos compartidos. Es propio en la planificación donde se establecen detalladamente los compromisos, en términos de recursos técnicos y económicos, a ser asumidos por los países.

En relación a los recursos técnicos, estos provienen en todos los casos de las instituciones nacionales, donde

GRÁFICO 11

HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO DE LA CSS. FRECUENCIAS



FUENTE: elaboración propia

las experiencias están instaladas. Los países no cuentan con técnicos encargados específicamente para brindar cooperación, son los técnicos de las instituciones nacionales que asumen el compromiso de brindar la cooperación. En muchos casos es difícil compatibilizar responsabilidades para poder atender a siempre mayores demandas las demandas.

La insuficiencia de los recursos financieros disponibles para la CSS sigue constituyendo un limitante, para aprovechar el potencial que tiene para aportar al desarrollo nacional y de sus países vecinos. A fin de poder implementar los proyectos y acciones, los países utilizan estrategias diversas, que combinan las herramientas disponibles, para asumir los costos que estos implican. El diagnóstico evidenció la existencia de cuatro herramientas principales en las estrategias de financiamiento de los países: a) Recursos provenientes de los presupuestos de las instituciones públicas nacionales; b) Recursos presupuestarios de la institución rectora de la CI; c) Fondos bilaterales; y, d) Fondos de cooperación

Los fondos de cooperación son herramientas para la administración de recursos financieros específicos para implementar acciones de cooperación. Los países que cuentan con esta herramienta son Argentina, Colombia, El Salvador, México, Uruguay y Chile. Se establecieron en base a una ley, se alimentan de recursos públicos nacionales y son administrados por las instituciones técnicas competentes de la cooperación internacional. Estos países complementan estos recursos con fondos bilaterales y/o multilaterales y con recursos de los presupuestos de las instituciones públicas nacionales.

Los fondos bilaterales son herramientas constituidas para la ejecución de programas de cooperación entre

dos países. Los países establecen los aportes respectivos para implementar una serie de acciones y proyectos consensuados en una negociación bilateral formal. Por fondos multilaterales entendemos aquellos creados en el marco de las iniciativas de triangulación, financiadas por cooperantes tradicionales y organismos multilaterales.

En algunos casos, como por ejemplo Brasil y Chile, las instituciones técnicas competentes cuentan con presupuesto para financiar las acciones y proyectos de CSS; en todo caso suelen complementarse con los recursos presupuestarios de las instituciones ejecutoras, entendidas como las instituciones donde se realizan las acciones y proyectos a nivel nacional de los países.

Los rubros financiables suelen limitarse en casi todos los casos a pasajes y viáticos para los técnicos que darán las asistencias técnicas, así como visitas in situ, reuniones de seguimientos entre otros.

4.4. Avances en la sistematización de las metodologías y/o procesos de planificación de acciones y proyectos de CSS

La sistematización de las metodologías utilizadas puede en muchos casos demostrarse como una herramienta importante en el proceso de institucionalización de la CSS. Es importante subrayar que esto no se debe confundirse con una relación automática sistematización-institucionalización, siendo la última una categoría más amplia que presupone que estos sean conocidos –es aquí donde la sistematización se constituye en una importante herramienta- y aceptados por todos los actores involucrados.

GRÁFICO 12 SISTEMATIZACIÓN DE METODOLOGÍAS (17 PAÍSES)



FUENTE: elaboración propia

Por otro lado, si consideramos que la planificación en CSS suele ser compleja, pues requiere incorporar puntos de vista, demandas y necesidades diversas en una agenda de trabajo conjunta a desarrollarse en un lapso de tiempo determinado, resulta indudable que una mayor claridad de los procesos, a través de la sistematización de los mismos, puede contribuir muchísimo a que este fluya de manera adecuada.

En todos los casos la de sistematización de las metodologías es reciente. En la última década 9 países han sistematizados las metodologías que utilizan en documentos públicos. Cabe señalar que, en el caso de los países que no han logrado sistematizar sus procesos, al menos se han generado procedimientos que buscan homogeneizar, con mayor o menor éxito, la forma como se planifican las diferentes acciones y proyectos de CSS que involucran al país dentro y fuera del territorio nacional.

4.5. Logros y dificultades encontradas por los países en la de planificación de acciones y proyectos de CSS

Como parte de la metodología utilizada para el levantamiento de este diagnóstico se previó que los países pudieran autoevaluar sus respectivas metodologías de planificación, identificando los logros y dificultades que presentan a la hora de su implementación práctica. Este ejercicio fue extremadamente enriquecedor, a la hora de entender los altibajos en la dinámica de consolidación de los diversos modelos de planificación para la CSS en la región.

El principal logro señalado por los países es el mayor empoderamiento de actores que resulta de estos procesos de planificación participativos. Las acciones y proyectos de CSS suelen planificarse con los diversos actores involucrados, siendo fruto de acuerdos y con-

GRÁFICO 13 LOGROS ALCANZADOS EN EL DESARROLLO DE METODOLOGÍAS DE PLANIFICACIÓN DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS



FUENTE: elaboración propia

sensos, que permiten asumir de mejor manera los roles y las responsabilidades que implica ejecutar una intervención de CSS. Un mayor empoderamiento de los actores se refleja también en la calidad de los proyectos, la institucionalización de los mismos, así como en el fortalecimiento de las capacidades nacionales de gestión de la CSS. Es a través de la aplicación práctica de los principios de la CSS en sus procesos de planificación, en muchos casos con la asistencia técnica y asesoría provista por la institución rectora de la CI, donde se logran avances importantes en la generación de dichas capacidades de gestión.

Otra cuestión que cabe subrayar es la identificación de una mayor relevancia de la CSS en la agenda pública nacional. Esto está directamente conectado con la capacidad de generar y sistematizar procesos claros, completos y transparentes, y principalmente con la capacidad para institucionalizarlos. La institucionalización de la CSS depende en buena parte del enfoque político con el que ha sido asumido el tema por parte de los respectivos gobiernos, la vinculación entre consideraciones técnicas y consideraciones políticas es fundamental a la hora de entender este creciente posicionamiento de la CSS en las agendas que se suele acompañar de una mayor dinamización de las iniciativas.

Lo logros alcanzados tiene su reflejo también en el lado de las dificultades que sobresalieron en las respuestas de los países. La institucionalización alcanzada de los procesos de gestión y la articulación de actores sobresale como la principal dificultad en la planificación de la

CSS – a su vez que los avances en este sentido se consideran un logro (gráfico 13).

Las dificultades en la articulación de actores está determinada, por un lado, por la complejidad que implica planificar participativamente una intervención donde participan dos países con modelos de gestión diversos, que deben acordar uno conjunto para la intervención; por otro, en muchos casos no contar con procedimientos claros (6) o debidamente institucionalizados dificulta esta labor; sin embargo, cuando esta articulación se logra, los resultados serán un mayor empoderamiento de los actores y una mayor calidad de los proyectos (grafico 13).

Las acciones y proyectos de CSS involucran un abanico amplio de experiencias que han sido identificadas principalmente, con algunas excepciones importantes, en las instituciones públicas nacionales, muchas de las cuales aún no han podido desarrollar las capacidades de gestión necesarias para hacer frente a los retos que implica la planificación de estos proyectos. Estas capacidades de gestión diversas también contribuyen a dificultar la correcta articulación de actores.

La falta de recursos para hacer frente a las expectativas, que se generan de esa mayor demanda de relacionamiento determinada en buena medida por la nueva dinámica regional que promueven estos gobiernos, es una constante en la percepción de buena parte de los países encuestados. La necesidad de generar nuevos mecanismos para financiar la CSS es un debate al interno de muchos países de la región, que también se expresa en

GRÁFICO 14 DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL DESARROLLO DE METODOLOGÍAS DE PLANIFICACIÓN DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS



FUENTE: elaboración propia

ámbito regional. En este escenario se abren expectativas en relación al potencial de la cooperación Sur-Sur triangular y Sur-Sur regional.

Los tiempos administrativos largos evidencian la necesidad de continuar repensando los modelos de gestión

de la CSS a partir de la realidad de sus dinámicas. Es necesario evitar reproducir las lógicas engorrosas, que en muchos casos ha caracterizado la cooperación tradicional, en los nuevos procesos que se están construyendo y consolidando para la gestión de la CSS en los diferentes países.

Resumen de las metodologías de planificación de acciones y proyectos de CSS. Respuestas de 17 países

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Argentina	<p>Una vez seleccionado un tema en el cual se va a desarrollar un proyecto de cooperación, la DGCIN trabaja conjuntamente con las instituciones involucradas y su contraparte para elaborar el formulario de proyecto.</p> <p>Este formulario demanda la planificación del proyecto tanto en lo que refiere a un cronograma bianual de actividades, como en un ejercicio presupuestario.</p> <p>Generalmente para consensuar esta planificación se lleva a cabo una misión de diagnóstico en el país donde se va a desarrollar el proyecto, a fin de que las instituciones trabajen en el territorio y puedan pensar el proyecto en su totalidad.</p>	<p>La diferencia fundamental es que la planificación se desarrolla entre los actores involucrados y es de mutuo acuerdo. El diseño del proyecto requiere de la activa participación de los países involucrados; y asimismo demanda un compromiso de los mismos.</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El responsable en materia de cooperación internacional del otro país. • Las instituciones argentinas y sus contrapartes extranjeras • Las Embajadas de ambos países. Para la planificación la articulación de los actores sigue estando centrada en la DGCIN y su contraparte. <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diseño del proyecto se centra en las instituciones ejecutoras, con acompañamiento de esta DGCIN y su contraparte. • Fundamentalmente resguardamos que los proyectos respondan a los principios y criterios de la cooperación sur-sur; que sean viables; y que una vez finalizado quede una capacidad instalada en el país en el que se llevó a cabo 	<p>Para llevar a cabo los proyectos esta DGCIN cuanta con el Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FO-AR).</p> <p>A través del Fondo se financia el pasaje aéreo, el seguro médico y los viáticos del técnico/s que lleva/n a cabo el proyecto.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que los actores tiene un rol activo y decisivo en la planificación del proyecto • Que el proyecto refleja las prioridades de todos los participantes. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr la articulación de los actores, fundamentalmente teniendo en cuenta que corresponden a diversas disciplinas y por ende áreas gubernamentales. • Lograr una comunicación fluida y clara a la hora de tomar decisiones.
Bolivia	<p>Cada entidad pública coordina a través del VIPFE con la contraparte para ajustar el proyecto y elaborar un cronograma de actividades determinando las acciones y resultados.</p> <p>Los procesos y metodologías utilizados para la planificación de proyectos y acciones de cooperación tradicional tienen dos aspectos que</p>	<p>Mayor flexibilidad y horizontalidad en los procesos de planificación de la CSS.</p>	<p>Los actores involucrados son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entidades Públicas 2. VIPFE 3. Agencias de cooperación <p>Proceso:</p> <p>Es un trabajo conjunto entre la entidad ejecutora y la agencia de cooperación y es puesta en conocimiento de la máxima autoridad de la entidad beneficiaria para su aprobación final</p>	<p>Recursos presupuestarios tanto del Ministerio de Planificación del Desarrollo como de los sectores que ejecutarán los proyectos y acciones.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El coordinar la planificación entre las entidades y las agencias de cooperación facilita la ejecución del proyecto teniendo una mayor probabilidad de su ejecución total.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Bolivia (viene de la página anterior)	considerar i) son tratados por cada entidad pública y presentados al VIPFE (Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo) durante la elaboración y aprobación del presupuesto de cada gestión y ii) también pueden presentarse proyectos durante la ejecución del presupuesto de una gestión los mismos que son analizados por técnicos del VIPFE e incluidos como adicional en el presupuesto. Las negociaciones y planificación se realizan entre la agencia financiadora, la entidad pública y el MPD (Ministerio de Planificación y Desarrollo) Pueden nacer en la Entidad Pública como en el gobierno a través del MPD.				Dificultades: <ul style="list-style-type: none"> • Normalmente no se cuenta con información presupuestaria clara; • Por lo general los cronogramas de ejecución cambian durante la ejecución de los proyectos
Brasil	<p>La Etapa III de 'Formulação e Enquadramento -formulación y ajuste- de la gestión de proyectos de CSS establecida en el 'Manual' identifica como objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La elaboración de una propuesta de iniciativa de cooperación técnica Sur-Sur (Documento Preliminar de Proyecto o de Acción Preparatoria); • La realización del análisis del ajuste del referido documento, y la eventual aprobación de la iniciativa de cooperación técnica Sur-Sur (la planificación se realiza previa y durante la aprobación del proyecto). • Participan activamente las instituciones potenciales socios de Brasil y los países proponentes en la formulación de la propuesta, esta medida se enfoca en asegurar la apropiación y la sostenibilidad de las acciones. 	La cooperación técnica Sur-Sur de Brasil, se caracteriza por ser una acción horizontal (sin la verticalidad inherente a la relación donante receptor), sin imposición de condicionalidades y sin injerencia en los asuntos internos de otros países. Además, los proyectos Sur-Sur son elaborados con la participación activa de las instituciones públicas de los respectivos países-socios, a partir de instrumentos y metodologías de gestión discutidos y definidos conjuntamente a fin de garantizar la transparencia y la apropiación.	Actores: <ol style="list-style-type: none"> 1. ABC (coordinación del proceso de negociación, elaboración, aprobación, ejecución, acompañamiento y evaluación de los proyectos de cooperación técnica Sur-Sur; 2. Instituciones cooperantes brasileras (fuente de conocimiento, práctica o experiencia a ser compartida con el país socio (y las instituciones locales); 3. Gobiernos del país socio Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • En la cooperación técnica Sur-Sur bilateral, la ABC consulta a los gobiernos de los países socios sobre la negociación, aprobación y ejecución de proyecto y actividades por medio de las embajadas brasileras • Las decisiones son tomadas de forma conjunta 	<p>La cooperación técnica Sur-Sur bilateral puede ser financiada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con recursos presupuestarios de la ABC 2. Con recursos presupuestarios de otros organismos públicos brasileros 3. Con división de costos involucrando a los países socios <p>Los recursos técnicos se encuentran en las instituciones cooperantes brasileras. La ABC no mantiene cuadros de especialistas sectoriales, salvo en algunas excepciones</p>	Logros: <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de puntos focales para la cooperación técnica internacional favorece el control y la coordinación gubernamental de los flujos de intercambio en el exterior. • Menor riesgo de sobreposición de acciones en la cooperación técnica internacional • Homogenización del conocimiento sobre los principios y prácticas de la cooperación técnica Sur-Sur • Estandarización de procedimientos - mejora en la calidad de los proyectos • Transparencia sobre la base metodológica y operativa sobre la cual se implementa la cooperación técnica Sur-Sur

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Brasil (viene de la página anterior)					Dificultades: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos largos de respuesta en cada momento de consulta y deliberación • Limitación de capacidades técnicas (institucionales y humanas) • Atomización de los interlocutores nacionales (ausencia de puntos focales gubernamentales) • Necesidad de capacitación de cuadros técnicos de la ABC en el uso de nuevas metodologías • Necesidad de adecuación de los sistemas de información de la ABC • Limitaciones legales y/o normativas para la plena eficacia de los instrumentos.
Chile	<p>AGCI trabaja coordinadamente con los sectores nacionales a objeto de contar con el respaldo político y técnico necesario para otorgar cooperación en aquellos ámbitos en los que Chile posee conocimientos y capacidades.</p> <p>Para ello, el Departamento de Coordinación levanta directamente la información de áreas temáticas para posibles proyectos con los sectores nacionales.</p> <p>En todos los casos, una vez aprobado el perfil del proyecto (por AGCI y el sector nacional) se da inicio a la etapa de formulación del proyecto, la cual consiste en la redacción del Documento de Proyecto el cual debe contener marco lógico, programa operativo anual, y presupuesto, el cual se trabaja con todas las partes involucradas.</p>	<p>La metodología utilizada en la planificación o formulación de proyectos en la cooperación Sur-Sur ya sea en modalidad bilateral como triangular, supone un trabajo horizontal, sin imposiciones ni condiciones.</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AGCI a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Encargado de Países - Encargados de sectores nacionales - Encargados de socios triangulares - Jefatura Departamento de Cooperación Horizontal - Jefatura Departamento de Cooperación Bi-multilateral - Jefatura de Departamento de Coordinación - Sector nacional • País receptor de cooperación • Contrapartes de fuentes con quien se trabaja en cooperación Triangular <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La coordinación de la oferta y demanda que será negociada se realiza a través de los enlaces del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y de APC-Colombia, entidad técnica. 	<p>AGCI como organismo mandatado para gestionar cooperación, dispone de un presupuesto público, dentro del cual se contempla un ítem para los Proyectos de Cooperación Técnica entre países en Desarrollo.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La utilización de la metodología de formulación de proyectos, en la cual participan todas las partes involucradas, permite que se definan claramente los roles, los objetivos, los resultados y sus actividades, acarreado como logro que se utilice la herramienta de marco lógico en la gestión de proyectos

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Chile (viene de la página anterior)	Este trabajo puede tanto ser presencial como a través de medios electrónicos.		<ul style="list-style-type: none"> Los espacios de negociación son variados, incluyendo comisiones mixtas, espacios de integración, reuniones interinstitucionales y otras similares. 		<p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> No todos los involucrados utilizan esa metodología de la misma manera ni bajo los mismos criterios, por ejemplo lo que para alguien es un resultado esperado para otro puede ser un objetivo. Sin perjuicio de ello, esta dificultad es subsanable por medio de capacitaciones periódicas.
Colombia	<p>Tanto en el marco de proyectos o acciones donde se ofrece, como en los que se demanda CSS, se utiliza el mismo proceso para formular y planear, siendo el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> La Dirección de Oferta de Cooperación Internacional (enlaces de países en desarrollo) recibe las propuestas de cooperación del país correspondiente a través del Ministerio de Relaciones Exteriores (OFERTA) y las propuestas de los territorios y sectores nacionales (DEMANDA) para su revisión y análisis. Se revisa y define la viabilidad de las propuestas recibidas (OFERTA Y DEMANDA). Los enlaces de países en desarrollo envían comentarios a las agencias del otro país, y los enlaces de los sectores o territorios, a sus respectivas entidades, para que las fichas de proyectos sean ajustados si fuese el caso. 	No	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Enlaces de cooperación de los actores gubernamentales nacionales (ministerios y entidades adscritas) y territoriales (municipios y departamentos), no-gubernamentales (fundaciones universitarias y empresariales), de economía mixta (p. ej. cajas de compensaciones), del sector privado, y comunidades de base. APC*Colombia <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los enlaces de cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y APC-Colombia toman decisiones junto con sus homólogos en otros países, al igual que con sus contrapartes en las entidades sectoriales, territoriales, no-gubernamentales, del sector privado, etc. Así mismo, hay procesos de decisión que son derivados de instrucciones de altas autoridades políticas en el marco de encuentros y mecanismos de consultas políticas con los países 	<p>En el país se cuenta con un Fondo de Cooperación y Asistencia Internacional (FOCAI), para asumir los montos establecidos durante la formulación de los presupuestos, bajo el enfoque de costos compartidos, de las actividades que llevan a cabo las entidades oferentes de cooperación técnica. A estos montos se le suman recursos de inversión que son negociados cada año para avanzar en posicionar al país como oferente de cooperación a partir de alianzas estratégicas y gestión del conocimiento sobre y para la CSS.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se ha generado un ejercicio de reflexión institucional todos los años para que las unidades técnicas planeen las acciones y proyectos de CSS, y el apoyo técnico y financiero, junto con APC-Colombia. APC-Colombia cuenta con procedimientos e instrumentos estandarizados para avanzar en la planeación de los proyectos que financia como oferente de cooperación. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se generan expectativas a las entidades nacionales para promover proyectos en oferta, que por motivos de priorización nacional o presupuestal no pueden llevarse a cabo. A veces por motivos fuera del alcance de las instituciones nacionales, no es posible ejecutar acciones planeadas en el periodo, generándose desajustes en la ejecución de presupuesto del FOCAI.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Colombia (viene de la página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> Se define una versión final del proyecto, el cual es socializado con las entidades involucradas. Esta versión incluye un presupuesto y un cronograma de actividades, información que posteriormente hará parte de los procesos de planeación técnica y financiera de la Dirección de Oferta de Cooperación y comunicada a los países a través del Ministerio de Relaciones Exteriores. 				
Costa Rica	<p>El proceso se encuentra sistematizado en el Manual de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo y Triangulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> El sistema de enlaces de la cooperación internacional solicita a MIDEPLAN (Ministerio de Desarrollo y Planificación) su aprobación para iniciar trámites a fin de obtener cooperación internacional. ---Presentan a MIDEPLAN las propuestas de proyecto (en los formularios respectivos) y estas son analizadas y aprobadas, guardando la relación de estas con el Plan Nacional de Desarrollo. -Luego son remitidas al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto para establecer su congruencia con la política exterior del país. 	No	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema de enlaces de la Cooperación internacional (de acuerdo con el Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional No. 5525, el sistema de enlaces de la cooperación internacional está conformado por las instituciones del gobierno central, instituciones descentralizadas, empresas públicas, gobiernos locales, universidades públicas, centros de investigación y algunas ONG) Área de Cooperación Internacional de MIDEPLAN Dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las decisiones las toma el Comité Técnico de CTPD y Triangulación integrado por las dos instituciones rectoras de la cooperación internacional: el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y MIDEPLAN. 	Las instituciones nacionales no tienen un rubro financiero específicamente asignado para poder atender estas acciones, no obstante asumen ciertos costos, es decir se trata de costos compartidos entre las instituciones involucradas. Como contrapartida, frecuentemente se contemplan horas de trabajo de los funcionarios y además espacio físico y transporte, en caso de visitas al país	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los proyectos responden a las propias necesidades institucionales. Los proyectos se ajustan a las prioridades nacionales de desarrollo. Acercamiento interinstitucional. Reconocimiento y visibilización de las capacidades técnicas desarrolladas en las instituciones nacionales. Fortalecimiento de las capacidades institucionales del Sistema de Enlaces de Cooperación Internacional. (o de los técnicos) Aumento de la concientización dentro del Sistema de Enlaces de la Cooperación sobre la importancia de transmitir conocimientos y experiencias exitosas.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Costa Rica (viene de la página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> El Comité Técnico Nacional de CTPD y Triangulación valora las propuestas. En caso que sean aprobadas, se someten a Comisión Mixta o a reuniones Bilaterales y/o Binacionales, donde se negocian y aprueban. Lo acordado en la Comisión Mixta se recoge en un acta que firman las partes. Una vez aprobado el proyecto, las partes (instituciones involucradas), continúan coordinando vía electrónica o telefónica, aquellos detalles que lo requieran. Se mantienen informados al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, y a MIDEPLAN sobre el desarrollo de estas. En algunos casos, donde ya existe una relación previa entre las instituciones de los países con interés en desarrollar un proyecto, pueden trabajar conjuntamente la propuesta 		<ul style="list-style-type: none"> En el comité participan los Ministros de ambos Ministerios o a quien ellos designen, y los Directores de Cooperación Internacional de ambos Ministerios. 		<p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> No se respetan los canales oficiales para gestionar la cooperación. Falta de articulación interinstitucional Falta de interés de participación de las instituciones nacionales Lograr la participación de todos los actores en el proceso. Falta de reconocimiento de las propias capacidades desarrolladas.
Ecuador	No se cuentan con herramientas de planificación, esta es una de las dificultades, se define la forma de trabajo de vez en vez.	No cuenta con metodologías para la planificación en CSS	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ministerios Coordinadores Ministerios Sectoriales <p>Proceso:</p> <p>Entre el ministerio coordinador y el ministerio en línea, el coordinador da seguimiento al convenio.</p>	No financieros, técnicos sí, hay capacidades. La encuesta que se está desarrollando permite identificar estas capacidades. Depende de la disponibilidad presupuestaria en las instituciones.	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> SETECI participa en los gabinetes sectoriales en función de las prioridades de cooperación. La estructura de ministerios coordinadores en su rol de articulación y seguimiento. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Financiamiento. No todos los países tienen institucionalidad para responder a lo negociado, tardan mucho los tiempos se dilatan resta dinamicidad a los procesos de CSS..

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
El Salvador	<p>En el marco de proyectos de oferta, los procesos y metodologías que se suelen utilizar para la planificación de proyectos y acciones de CSS, son las misiones de diagnóstico para la formulación y/o diseño conjunto de propuestas/iniciativas, así como la presentación de las mismas a través de nuestras Embajadas en el exterior, como parte del mecanismo de acceso a la oferta de Cooperación Sur-Sur salvadoreña, la cual se encuentra detallada en el Catálogo de Oferta de CSS de El Salvador.</p> <p>En cuanto al rol de demandante, la planificación de los proyectos se suelen diseñar de manera conjunta tanto por la institución nacional ejecutora que presenta la solicitud como con el Departamento de Cooperación Bilateral Sur-Sur de la Cancillería. Este proceso a su vez se acompaña de trabajos técnicos con las contrapartes técnicas del país socio con el cual se negociará un proyecto, los cuales se pueden desarrollar a través de videoconferencias o misiones técnicas de diagnóstico para cerrar el proceso de formulación de un proyecto.</p>	<p>Las diferencias sustanciales van desde el grado de condicionalidad que conlleva la formulación de una iniciativa, hasta el grado de participación que el país receptor puede tener en el propio diseño y puesta en común técnica y operativa del mismo ante el Socio para el Desarrollo que lo presenta.</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vice-Ministerio de Cooperación para el Desarrollo de la Cancillería de El Salvador, • Las entidades nacionales oferentes de una experiencia específica de CSS, • Las Representaciones Diplomáticas de El Salvador en exterior y la Secretaría Técnica y • Secretaria de Planificación de la Presidencia. <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la oferta, las decisiones se toman de manera conjunta entre la instancia rectora de cooperación del país (VMCD) y la entidad oferente del proyecto. Generalmente esta decisión luego de una valoración técnica de factibilidad en la planificación del proyecto, recae más en la entidad oferente y esta a su vez debe estar consensuada con la instancia rectora de cooperación (VMCD) para su aprobación o denegación. • En cuanto a la demanda, las decisiones se toman en el marco de espacios oficiales de negociación entre las instancias rectoras de cooperación luego de una análoga valoración de factibilidad. • La decisión final si bien depende mucho de dicho análisis técnico, también se ve acompañada de ciertos procesos vinculados al interés político de las partes. En el caso de El Salvador, la decisión en el proceso de planificación de una iniciativa también debe ir aparejada en el marco de las prioridades nacionales de desarrollo establecidas por la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP). 	<p>Para los aspectos de oferta, considerando que este es un pilar de interés para nuestro país en cuanto al proceso gradual de posicionar a El Salvador como actor con rol dual dentro de la Cooperación Sur-Sur, se posee el Fondo Salvadoreño de Cooperación Sur-Sur, el cual se articula como el pilar financiero que dinamiza los proyectos que se ven solicitados por otros países de la región, a través del Catálogo de Oferta de CSS en El Salvador. Dicha herramienta que se vincula más a un nivel operativo, establece la experticia, recursos técnicos y modalidades que nuestras instituciones oferentes ponen a disposición a través de las buenas prácticas y proyectos de éxito nacional.</p> <p>En el caso de la demanda está dependiente de la disponibilidad de recursos presupuestarios en las instituciones nacionales</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia del principio del consenso durante toda la fase de planificación de la iniciativa de Cooperación Sur-Sur. • Balance entre los procesos propiamente técnicos de la planificación y lo político en cuanto a la toma de decisiones. • Liderazgo por parte de las instancias rectoras de cooperación y las entidades receptoras de la cooperación técnica. • Clara articulación entre la instancia rectora y la entidad encargada la planificación del desarrollo nacional. • Planificación de los proyectos de CSS en concordancia con las prioridades nacionales de desarrollo establecidas. • Existencia de formatos, modelos y metodologías para facilitar el ejercicio de planificación conjunta y participativa de proyectos de CSS.. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la planificación de los proyectos, se suelen presentar dificultades en cuanto a la programación financiera de los mismos (aspectos de contrapartida). • En algunos casos, el cambio o rotación de personal puede poner en dificultad el normal desarrollo de una iniciativa previamente planificada (baja apropiación).

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Guatemala	No se cuenta con una metodología establecida para la planificación de proyectos y acciones de CSS. El procedimiento actualmente establecido articula a los actores involucrados -Donante, SEGEPLAN, Institución Nacional receptora- a través de los canales oficiales	Generalmente no aplica la metodología de formulación de proyectos de cooperación tradicional.	Actores: <ul style="list-style-type: none"> • Donante • Ejecutor • SEGEPLAN • Cancillería • Instituciones Nacionales Sectoriales Proceso: En el marco de las Reuniones de Comisión Mixta y Reuniones del Grupo de Trabajo de Cooperación Técnica, las decisiones son tomadas por las autoridades delegadas para participar en dichas actividades. En estos espacios, participan también las instituciones involucradas en este tipo de cooperación	No	No identifican
Honduras	Implica la elaboración de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de actividades 2. Cumplimiento del cronograma de trabajo de actividades 3. Presentación de perfiles de Proyectos. 	No	Actores: <ul style="list-style-type: none"> • Cancillería (rector de la cooperación en Honduras) y su contraparte oficial. • Instituciones nacionales y sus contrapartes. Proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Se establece la alineación con la política de desarrollo de acuerdo a las prioridades nacionales • Priorización de Proyectos • La decisión final la toman las autoridades máximas de las instituciones responsables de coordinar y gestionar la cooperación internacional. 	Se cuenta con los recursos financieros y técnicos de las Instituciones/Agencias responsables de coordinar y gestionar la cooperación, así como de las instituciones sectoriales.	Logros: <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos capacitados • Instituciones fortalecidas • Intercambio de experiencias exitosas • Sistematización de experiencias Dificultades <ul style="list-style-type: none"> • Se cancelan proyectos que fueron aprobados • Por recortes presupuestarios se desiste en la ejecución de los proyectos • Cambios de autoridades, quienes toman la decisión de no continuar con la ejecución del proyecto. • Los cambios de autoridades, funcionarios y técnicos retrasan la ejecución de los proyectos.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
México	<p>Para ambos casos por regla general la metodología utilizada para la planificación de proyectos es en base al Marco Lógico. En algunas ocasiones se han realizado misiones técnicas para que, una vez identificados los temas generales de colaboración y recibido las primeras propuestas, los técnicos de ambos países se reúnan para el diseño conjunto de los proyectos de cooperación.</p> <p>La AMEXCID ha logrado el diseño de un nuevo formato de presentación de proyectos que intenta facilitar la planeación de los proyectos de cooperación.</p> <p>Este formato forma parte de un Sistema de Planeación, Monitoreo y Evaluación que está siendo diseñado actualmente por la para consolidar la gestión basada en resultados de la cooperación mexicana. Es importante mencionar que este sistema está siendo construido de manera participativa, con los funcionarios de las diferentes áreas de la AMEXCID y con la participación de las instituciones ejecutoras. La intención es lograr la apropiación de los nuevos instrumentos y de la visión enfocada en los resultados.</p>	<p>Existen diferencias en los procedimientos aunque se han adaptado las herramientas de la cooperación tradicional a la CSS.</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AMEXCID: en algunos casos facilita ejercicios de planeación, participa y convoca misiones técnicas de diagnóstico y diseño y es el primer revisor de las propuestas, que también realiza una retroalimentación de las mismas e identifica áreas de oportunidad. • Instituciones ejecutoras: canalizan las propuestas al área técnica o experto principal. • Áreas técnicas: revisan las propuestas y realizan ajustes, recomendaciones o integran varias acciones puntuales en un proyecto integral en comunicación con su contraparte en el país socio. <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En algunos casos es posible realizar el proceso de diseño completo previo a la Reunión de Comisión Mixta. En otros casos, en las reuniones de alto nivel sean bilaterales o regionales se aprueban los proyectos en términos generales y posteriormente se realiza el diseño pormenorizado de los proyectos y la elaboración de los planes de trabajo por actividad. • Puede ser que el diseño de los proyectos se realice de manera informal entre los expertos técnicos de ambos países, al final, el documento tiene que formalizarse y transmitirse por vías oficiales. 	<p>Si, se tiene presupuesto ordinario ya definido para cada programa de cooperación y se pone en ejecución a través del Fondo Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Este fondo ya está creado como fideicomiso público, ya recibió las primeras aportaciones del gobierno federal y recibió aportaciones de otros oferentes para un proyecto regional.</p> <p>Existen programas que cuentan con fondos conjuntos, mixtos o sectoriales (Fondo conjunto México Chile, Fondo México Uruguay, incluso Fondo Mixto con España con el cual se han financiado proyectos triangulares.</p> <p>Cabe mencionar que en muchos casos la oferta mexicana de cooperación se ejecuta con costos compartidos.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La AMEXCID ha logrado conformar la base del Sistema de Planeación, Monitoreo y Evaluación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo cuya principal aplicación será en los proyectos donde México es oferente. • El primer producto de este proceso es la creación de un nuevo formato de presentación de proyectos con todos los elementos requeridos para el diseño de proyectos que puedan ser monitoreados y evaluados a nivel desagregado, y no únicamente Como componente de un programa bilateral más amplio. • Se han realizado propuestas de nuevos formatos de informes y el diseño de la fase de encuestas expost. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No todos los funcionarios involucrados se consideran expertos en diseño de proyectos • No siempre se tiene el tiempo ni los recursos para la realización de misiones técnicas para el diseño y planificación conjunta de proyectos. • Se desgasta mucho a las instituciones en la solicitud de revisión de propuestas que a veces no llegan a implementarse y ante las instituciones parecería que no hay un seguimiento puntual.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
México (viene de la página anterior)					<ul style="list-style-type: none"> En ocasiones, las mismas instituciones mexicanas realizan ofertas de cooperación específicas pero los socios no se apropian completamente de la propuesta.
Nicaragua	No identifica	No identifica	Actores: <ul style="list-style-type: none"> Institución demandante SC Agencia de cooperación de la fuente Institución oferente 	En general se aporta con transporte local, materiales y apoyo logístico de los presupuestos de las instituciones.	Logros: No identifican Dificultades: No identifican
Panamá	<p>Para poder entrar en la planificación del proyecto es necesario cumplir los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Que sea acogida la propuesta de reunión Que las entidades respondan Que se exista el financiamiento disponible para poder ejecutar los programas proyectos de interés. Que se concrete la reunión Que se firme un Acta de Reunión y por ende un Programa de Cooperación donde se detalle los pormenores de lo acordado. 	La diferencia está en que la CNS implica un proceso más largo y más institucionalizado, donde normalmente tienes apoyo de consultores, o de los funcionarios del donante en el país, lo que no ocurre al gestionar CSS. Lo anterior es relevante porque en muchos casos los funcionarios no entienden la metodología para el llenado de los formularios, o desconocen los conceptos; no saben identificar que son un programa, proyectos o las actividades que se puedan derivar de ellos, como las capacitaciones, talleres, seminarios, etc.	Actores: <ul style="list-style-type: none"> Instituciones nacionales y sus contrapartes Ministerio de Relaciones Exteriores. Ministerio de Economía y Finanzas Proceso: El proceso de toma de decisiones está en el Ministerio de Relaciones Exteriores en coordinación con su contraparte oficial en el país socio.	No cuenta con recursos financieros para implementar acciones y proyectos de CSS	Logros: <ul style="list-style-type: none"> Se logra una interacción con otros equipos de técnicos que permite interactuar en el futuro. Se adquiere más experiencias y se logra transmitir el conocimiento a los otros funcionarios. Se implementan nuevas técnicas Dificultades: <ul style="list-style-type: none"> Falta de presupuesto Falta de herramienta Falta de buena voluntad Desconocimiento de la metodología, planificación y alcance de la cooperación que se está ofreciendo.
Paraguay	<p>Los proyectos elaboran las instituciones con ayuda de la STP (Secretaría Técnica de Planificación) y de sus contrapartes.</p> <p>Aprobado el proyecto, la planificación de actividades queda a cargo de las instituciones con su contraparte.</p> <p>En el caso de Paraguay las instituciones no necesitan autorización de la STP para ejecutar sus proyectos. Hay países que necesitan autorización de sus Agencias.</p>	No identifica	Actores: <ul style="list-style-type: none"> Funcionarios de la Secretaría Técnica de Planificación, el Ministerio de Relaciones Exteriores, las instituciones nacionales y la agencia del país oferente. La Coordinación de la CSS de la STP es la institución encargada de articular las acciones entre las instituciones y las agencias de los países oferentes y con el MRE. 	Las instituciones no cuentan con presupuesto destinado a cooperación como tal. Las actividades planificadas en el marco de los proyectos de CSS se ejecutan por que las instituciones cuentan con rubros para pasajes, servicios para eventos, insumos (informática, papelería), salones para eventos, etc.	Logros: <ul style="list-style-type: none"> Instituciones mejor informadas. Proceso más ordenado Información actualizada de los proyectos en la STP. Dificultades: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de proyectos a destiempo de las instituciones

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Perú	<p>Implica la elaboración de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ajustes de los perfiles de proyectos aprobados en caso de ser necesario Calendarización de las actividades a ejecutarse Desarrollo del cuadro presupuestal <p>El procedimiento se encuentra sistematizado en diferentes documentos oficiales de APCI.</p>	No identifica	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Institución Coordinadora: APCI Institución ejecutora <p>La articulación entre estas instituciones se realiza a través de reuniones técnicas y comunicaciones oficiales.</p> <p>Proceso: No identifican el proceso de toma de decisiones</p>	<p>Financieros: Se cuenta con el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI y la Organización Internacional para las Migraciones – OIM para la Promoción y Ejecución de acciones de CTPD.</p> <p>Técnicos: Equipo de Cooperación Sur-Sur de la APCI</p>	<p>Logros: No identifican</p> <p>Dificultades: No identifican</p>
República Dominicana	<p>Un vez el país identifica las áreas de cooperación se acompaña a las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyD) en la preparación de los proyectos.</p> <p>La presentación se hace en base a los formularios que utiliza cada cooperante para la solicitud de acciones de cooperación.</p> <p>Luego de que las UIPyD realizan un primer ejercicio de formulación y este es presentado a las agencias de cooperación, mediante videoconferencias se realizan las mejoras a los proyectos entre las UIPyD y su contraparte en el país cooperante.</p> <p>Los proyectos son formulados, presentados y consensuado entre los actores, previo a la reunión de las Comisiones Mixtas.</p>	No	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Viceministerio de Cooperación. Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyD) de las instituciones públicas, Gobiernos Locales y otras instituciones del Estado. Agencias de Cooperación. Instituciones Técnicas de país cooperante. <p>Proceso: Las decisiones finales sobre las actividades que se deben desarrollar y la calendarización de estas recaen sobre las UIPyD y las instituciones técnicas contrapartes. Quedando la planificación de las actividades bajo responsabilidad del Viceministerio de Cooperación y las Agencias de Cooperación.</p>	No	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tener formulado y consensuado los proyectos de cooperación al momento de la firma del Acta de las Comisiones Mixtas permite tener una mayor depuración y calidad de la cartera de proyectos que conformarán el Programa de Cooperación. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones no responden a las solicitudes de información.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Uruguay	<p>Se cuenta con un instructivo que establece un procedimiento básico, sin embargo aún no se cuenta con una metodología o proceso que aborde la cuestión de forma completa e integral.</p> <p>Se han generado “Formatos de proyectos”, estos se elaboran entre las partes, desde los sectores, la AUCI brinda asistencia técnica, se fomenta que sean desde los actores que implementarán las acciones de cooperación.</p>	<p>En la CSS se busca involucrar más a las contrapartes directas de los sectores, es decir un mayor empoderamiento por parte de los actores que ejecutan las acciones de cooperación Sur-Sur; esta es la mayor diferencia establecida con los mecanismos de planificación de la CSS, donde la Agencia o la Unidad Central de cooperación del país receptor asumía toda la carga que implicaba la planificación y gestión de los proyectos.</p>	<p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sectores (Ministerios, Secretarías, etc.), que implementan la CSS. • AUCI en su rol de acompañamiento brinda asistencia técnica y coordina con las contrapartes de cooperación del país demandante. • Las embajadas <p>Procedimiento:</p> <p>La AUCI establece la viabilidad técnica, si bien los proyectos se aprueban en la comisión mixta, después se define el presupuesto que se asignará y permitirá viabilizar las acciones. La decisión final está determinada por el presupuesto disponible que recae en la AUCI, al momento que tiene la competencia de gestión de estos recursos.</p>	<p>Cuenta con el Fondo de cooperación Técnica 1986, a estos recursos se suman recursos de las instituciones.</p>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay un mayor conocimiento e institucionalización de los procesos y metodologías por parte de las embajadas y los sectores nacionales. • Se han fortalecido las capacidades de las instituciones nacionales a través de su empoderamiento en la planificación de las acciones de CSS. • El instructivo elaborado para la planificación e implementación de acciones de CSS ha permitido mayor claridad en los procesos. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persisten dificultades administrativas y falta de claridad en algunos procesos como por ejemplo la ejecución y administración del ‘Fondo’ así como de los recursos de los presupuestos de los sectores para implementar actividades de CSS. • Los procesos de ejecución presupuestarios son complejos, los tiempos son largos, no adecuados de la dinámica de la ejecución de proyectos de CSS. • Acompasar los tiempos políticos de los tiempos técnicos • La multiplicidad de los espacios donde se negocian los proyectos que dificulta planificar adecuadamente

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	DIFERENCIAS RESPECTO A LA CNS	ACTORES Y TOMA DE DECISIONES	PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO	LOGROS Y DIFICULTADES
Uruguay (viene de la página anterior)					<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia jerárquica entre la agencia y espacios de toma de decisiones de máximas autoridades sectoriales dificulta el rol de la AUCI como articulador y coordinador de la cooperación. • Expectativa excesiva de la oferta uruguaya se encuentra con la falta de recursos financieros, técnicos y humanos. • Se ha elaborado un instructivo que viene cada vez más considerado pero aún se presentan fallas en la institucionalización de los procesos.

FUENTE: elaboración propia

5. Metodologías para la gestión de acciones y proyectos de CSS

En este capítulo pasaremos a revisar los diferentes procedimientos que han sido desarrollados por los países para la implementación misma de las diferentes actividades planificadas en el marco de una acción o proyecto. Dentro de esta fase se incorpora la implementación de las acciones planificadas, el registro, monitoreo, seguimiento y evaluación de los mismos.

Presentaremos la información en base al gráfico 15. En primer lugar, se caracterizarán las herramientas las

metodologías de gestión desarrolladas por los países, incluyendo un análisis comparativo en relación a la CNS. En segundo lugar, expondremos el estado de situación en relación a las herramientas de seguimientos desarrolladas, en tercer lugar las metodologías de evaluación que se están aplicando, reservando por ultimo un acápite para los logros y dificultades identificados por los países en la implementación práctica de estas metodologías.

GRÁFICO 15
VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN
-PROCESO DE GESTIÓN

- 01 Metodologías sistematizadas
- 02 herramientas de registros de acciones y proyectos
- 03 indicadores de seguimientos
- 04 Metodologías de evaluación
- 05 logros y dificultades



FUENTE: elaboración propia

5.1. Metodologías de gestión de la CSS

En este punto vamos a revisar los principales elementos que caracterizan la gestión de proyectos y acciones de CSS, entendiendo por esto aquellos procedimientos y herramientas utilizadas en la implementación de lo planificado, registro, seguimiento y evaluación de las mismas.

Dado que los procesos de gestión en la CSS se están consolidando y en muchos casos los países no han logrado generar herramientas para abordar todas las fases del ciclo de gestión del mismo, partiremos del análisis de los elementos generales para abordar las fases de registro, seguimiento y evaluación en los acápite siguientes.

El procesamiento de información arroja algunos elementos interesantes que dan cuenta del estado y las características generales de la gestión de la CSS en los 17 países encuestados.

Como primer punto 7 países no identificaron sus modelos de gestión de proyectos y acciones de CSS. En este grupo de países el modelo de gestión se suele determinar de vez en vez, sobre la base del consenso con la contraparte. Si bien esta es una práctica que puede ser positiva, cabe señalar que el no contar con un modelo propia desde el cual poder discutir y proponer si constituye una falencia en el marco de cualquier proceso de negociación.

En los 10 países en los que se cuenta con una metodología establecida los países han optado por adaptar a la filosofía Sur-Sur herramientas propias de la cooperación tradicional como el 'Manejo del Ciclo del Proyecto (PCM)'.

Esto implica que se han incorporado a estas, elementos de horizontalidad, equidad, reciprocidad, bidireccionalidad y no condicionalidad que caracterizan a la CSS. La capacidad de adaptar herramientas, cuyo uso se ha demostrado exitoso, que han sido adquiridas por los países a lo largo de años como receptores de cooperación tradicional da cuenta de su capacidad de innovar a partir de las propias experiencias y lecciones aprendidas.

Las intervenciones de CSS suelen enfocarse principalmente al fortalecimiento de las políticas públicas y las capacidades de los países para generarlas, a partir de experiencias desarrolladas en otros países de igual o menor desarrollo. La forma de hacer esto en CSS es la asistencia técnica y el intercambio de experiencias que involucran a los equipos técnicos de los países, es decir suponen altos niveles de empoderamientos de los actores nacionales y del país socio. De ahí, que el uso de consultores externos para la implementación de los proyectos no sea un mecanismo común en CSS, al momento que la institucionalización de los procesos que se espera con este tipo de intervención difícilmente se consiga externalizando las acciones.

Finalmente cabe señalar que los avances alcanzados en la sistematización de los procesos de gestión (5) son relativamente bajos, si los comparamos con los avances alcanzados en los procesos de identificación de los mismos (capítulo 3.3). La falta de procesos sistematizados puede dificultar la implementación de los programas y proyectos, así como la progresiva homologación de los procesos a nivel nacional que permite un mejor registro, seguimiento y evaluación de los mismos.

GRÁFICO 16 CARACTERIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y ACCIONES DE CSS



FUENTE: elaboración propia

5.2. Herramientas y proceso de registro de proyectos y acciones de CSS

El registro de las acciones y proyectos de CSS que un país implementa en el territorio nacional o en un país socio constituye al día de hoy un reto pendiente, a pesar de los grandes avances alcanzados en muchos países de la región.

La importancia de registrar las acciones y proyectos debe ser valorada desde dos dimensiones: una dimensión técnica, relacionada con la capacidad de conocer que se está haciendo, como se está haciendo y para que se está haciendo, condiciones básicas que permitirá monitorear y evaluar en un momento sucesivo; y otra dimensión política, que tiene que ver con visibilizar la real dimensión de estos intercambios Sur-Sur para los países de la región, que se multiplican y se fortalecieron dentro y fuera de los canales oficiales de las relaciones bilaterales de cooperación.

Según los resultados de este proceso de diagnóstico catorce países cuentan al momento con alguna herramienta o procedimiento para el registro de la CSS: cinco cuentan con sistemas de registro de la CI que incluyen a la CSS, cuatro han desarrollado sistemas de información y dos los están desarrollando, cuatro utilizan matrices de gestión interna. Vale la pena detallar cada una de estas herramientas:

- Los sistemas de registro suelen ser un conjunto de bases de datos unificadas en un solo sistema que permiten consultar la información en base a cate-

gorías homologadas (número de beneficiarios, territorios de intervención, sectores, entre otras). Estos registran todos los proyectos de cooperación internacional que se implementan en el país incluyendo un módulo específico para la CSS. Argentina, Ecuador, Honduras, República Dominicana y Uruguay cuentan con esta herramienta para el registro.

- Los sistemas de información se entienden a las plataformas informáticas creadas para albergar un sistema de información que permitan generar reportes periódicos sobre las diferentes fases de ejecución de un proyecto. Incorporar variables de diverso tipo que permiten evaluar los avances en las diferentes fases del proyecto. Abarcan toda la cooperación al desarrollo de un país, previendo diferentes fases para los diferentes tipos de cooperación. Los países que cuentan con esta herramienta son Brasil, El Salvador y México; Colombia y Chile están desarrollándola, habiendo implementado hasta el momento la fase correspondiente a la cooperación tradicional.
- Las matrices de gestión interna corresponden generalmente a procedimientos para el registro de las acciones y proyectos generados en la gestión práctica de las unidades técnicas de CSS. Por lo general no corresponden a procesos de gestión institucionalizados. Los países que utilizan este procedimiento para el registro son Bolivia, Guatemala, Paraguay y Perú.

Una de las dificultades que encuentran los países a la hora de registrar información de las acciones y proyectos de CSS es la disponibilidad de la misma, de forma

GRÁFICO 17 HERRAMIENTAS DE REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS



FUENTE: elaboración propia

periódica y actualizada. En muchos casos esto se debe a la dificultad de articular una multiplicidad de actores con capacidades de gestión de proyectos de cooperación diversas, que dificultan contar con la cantidad de información de calidad necesaria; en muchos casos la falta de obligatoriedad en la entrega de información puede ser un problema en un escenario como este. En este sentido cabe recalcar dos excepciones, Uruguay y México, que dan pie a un precedente interesante en este sentido.

- En México, la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) aprobada en el año 2011 establece que la Agencia Mexicana de Cooperación para el Desarrollo (AMEXCID) administrará el Registro y el Sistema Nacional de Información de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, estableciendo la obligatoriedad de las instituciones de entregar información.
- En Uruguay, la ley 19.149 del 24 de octubre de 2013 crea de forma oficial el Registro Nacional de la Cooperación Internacional estableciendo la obligatoriedad para algunas instituciones de remitir información a la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI).

En ambos casos la medida ha permitido mejorar los niveles de registros de la cooperación Sur-Sur a nivel nacional.

5.3. Herramientas de Monitoreo y Seguimiento

Una vez registradas las acciones y proyectos una adecuada implementación requerirá de un flujo constante

de información de calidad que permita monitorear los avances en relación a los resultados esperados, a fin de validar las metodologías o incorporar correctivos de forma oportuna. Los insumos generados en este proceso son de vital importancia para lograr resultados exitosos en la implementación del proyecto.

Las herramientas utilizadas por los países para hacer seguimiento a los proyectos de CSS son diversas. Cabe señalar que existen falencias importantes a la hora de realizar el monitoreo y seguimiento de los proyectos, siete países contestaron no realizar seguimiento, bien sea por la falta de metodologías y herramientas o por cuestiones relacionadas con la cantidad y la calidad de la información disponible.

Las principales herramientas desarrolladas por los países son los informes –periódicos, de avance, de medio término-, las misiones de seguimiento y las evaluaciones de medio término. Algunos países cuentan con indicadores generales de seguimiento que se incorporan a todos los proyectos de CSS (6 países). En el caso de Brasil y Colombia estos se sumarian aquellos consensuados con la contraparte en el proceso de construcción del proyecto (4 países).

Los insumos generados en el seguimiento y monitoreo facilitan también los procesos de evaluación. El seguimiento y monitoreo de la implementación de proyectos debe ser entendido como un proceso de aprendizaje continuo que permite repensar el proyecto desde su implementación a fin de lograr o mejorar los resultados esperados.

GRÁFICO 18 HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO



FUENTE: elaboración propia

GRÁFICO 19

METODOLOGÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE CSS



FUENTE: elaboración propia

5.4. Metodologías de evaluación

La evaluación de los proyectos de CSS continúa a ser un nodo crítico en la gestión de la CSS, los países aún presentan muchas dificultades a la hora de evaluar los proyectos siendo pocos los que al momento cuentan con una metodología. Al momento Argentina, Ecuador, Brasil, El Salvador y Perú han desarrollado metodologías de evaluación para la CSS.

Otro elemento que cabe resaltar es que la necesidad de avanzar en el desarrollo de metodologías de evaluación es un debate abierto en la región, siendo cinco países los que actualmente están trabajando en este proceso.

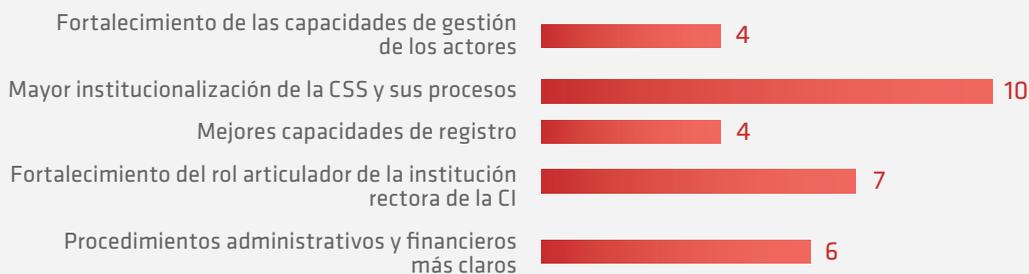
5.5. Logros y dificultades en la gestión de proyectos de CSS

El fortalecimiento de las relaciones de CSS entre países, que se reflejan en una mayor número y complejidad de las intervenciones, demanda también destinar mayores recursos humanos, técnicos y financieros para este fin. Las instituciones de cooperación son en muchos casos responsables del seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos implicando enormes retos cuando las iniciativas se multiplican involucrando más y diversos actores.

En la región, como hemos podido revisar en los acápi-tes anteriores, se han podido desarrollar diversas he-rramientas para responder a cada uno de las fases de

GRÁFICO 20

LOGROS OBTENIDOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CSS



FUENTE: elaboración propia

la gestión de los proyectos de CSS. Los logros en este sentido son importantes, así como las dificultades que surgen a la par que se implementan nuevos procesos.

Todas las respuestas de los países coinciden en posicionar una mayor institucionalización de los procesos de CSS como el principal logro alcanzado en el marco de sus procesos de gestión. Esto se ha dado tanto a través del fortalecimiento de las capacidades de los actores y del fortalecimiento de rol de la institución rectora CI, permitiendo mejorar las capacidades de registro y contar con procedimientos administrativos y financieros más claros.

Sin embargo, el análisis de las dificultades da cuenta de un camino largo por recorrer, reflejando las falencias que aún existen en la consecución de logros conseguidos a lo largo del proceso de construcción de sus propios modelos de gestión.

La débil institucionalización de los procesos explica en gran medida los resultados encontrados en el proceso de diagnóstico: las brechas en las capacidades de gestión entre los diferentes actores, la calidad y la cantidad de información disponibles así como la insuficiencia de recursos humanos técnicos y financieros disponible. En este sentido, la falta de institucionalidad debe ser entendida en dos dimensiones: por un lado, la falta de adopción de procedimientos formales; por otro, una

insuficiente apropiación/legitimación de la CSS y sus procedimientos por parte de los actores e instituciones nacionales.

La cuestión de los recursos, tanto financieros como técnicos, que requiere el monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos, así como el acompañamiento técnico en la ejecución del mismos, surge de manera reiterada como una dificultad. Esta situación se da incluso en aquellos países que han avanzado muchos en el desarrollo de herramientas y metodologías de evaluación y encontrar propio en la falta de recursos el principal freno a su implementación. En otros casos, la falta de personal técnico que pueda asumir el seguimiento minucioso de los proyectos en las instituciones competentes también dificulta que esta asuma el rol de asesorar y coordinar la implementación de los proyectos de CSS.

Finalmente vale la pena resaltar que 11 de 17 países encuentran en las limitaciones de carácter administrativo el principal freno en la implementación de las metodologías de gestión de la CSS. Aquí se agrupan cuestiones relativas a los tiempos largos, procesos burocráticos complejos, limitaciones importantes a la hora de ejecutar los recursos planificados, así como problemas para asumir las contrapartes requeridas por el enfoque de costos compartidos generalmente incorporado en los proyectos de CSS.

GRÁFICO 21 DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LA GESTIÓN DE LA CSS



FUENTE: elaboración propia

5.6. Resumen de las metodologías de gestión de proyectos de CSS en 17 países iberoamericanos

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
Argentina	Ha desarrollado una metodología propia, a partir de la filosofía sur-sur, y utilizamos elementos del manejo de ciclo de proyectos (PCM).	<p>Cuentan con diversos formularios de proyectos que responden a las fases del ciclo del proyecto.</p> <p>Cuentan con una base de datos que, registra las misiones de los proyectos y las acciones de cooperación. Asimismo, esta base cuenta con los informes parciales y finales –elaborados por los técnicos involucrados–.</p>	En cada proyecto las partes fijan los indicadores de seguimiento y monitoreo.	En cada proyecto las partes fijan los indicadores de evaluación.	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilita potenciar las capacidades nacionales en aquellas áreas que los gobiernos identifican como prioritarias. • Asegura la consecución de los proyectos, dado que son temas relevantes para los países involucrados. • Posibilita compartir solidariamente las políticas públicas que han sido exitosas para superar los desafíos al desarrollo. • Que los actores tiene un rol activo y decisivo. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere un trabajo arduo del equipo de la DGCIN para lograr una articulación exitosa entre todos los actores involucrados. • Lograr la articulación de los actores, fundamentalmente teniendo en cuenta que corresponden a diversas disciplinas y por ende áreas gubernamentales. • Lograr una comunicación fluida y clara a la hora de tomar decisiones.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
Bolivia	En la CSS se cuenta con matrices de seguimiento, donde se detalla a las entidades que participan del proyecto, el objetivo del mismo, las actividades que contempla, su cronograma y el detalle de emisión y recepción de notas, acuerdos arribados en evaluaciones de medio ciclo, etc. que permiten tener un seguimiento de cada una de las acciones de cada proyecto.	Se cuenta con matrices de seguimiento, donde se detalla a las entidades que participan del proyecto, el objetivo del mismo, las actividades que contempla, su cronograma y el detalle de emisión y recepción de notas, acuerdos arribados en evaluaciones de medio ciclo, etc. que te permiten tener un seguimiento de cada una de las acciones de cada proyecto. Se está trabajando en un sistema de registro y seguimiento	No dispone de herramientas de monitoreo y seguimiento	No dispone de herramientas de monitoreo y seguimiento	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> A través de las matrices de seguimiento se tiene un rastreo detallado de las acciones realizadas de cada proyecto. Así mismos se está buscando que esta matriz sea parte de un sistema informático de CSS en el portal del VIPFE y que se espera esté listo para fines de la presente gestión. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de información disponible para mantener el seguimiento adecuado de los proyectos
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> Involucra la etapa de implementación y monitoreo y la etapa de evaluación y cierre establecidas en el Manual de gestión de la cooperación técnica Sur-Sur. La etapa de implementación y monitoreo abarca dos dimensiones interdependientes: la implementación técnica y la ejecución administrativa financiera de las acciones previstas en los Documentos de Proyecto y de Acción Preparatoria y el proceso permanente de monitoreo, por medio del cual se hace el acompañamiento participativo en el progreso de la implementación de las iniciativas. El proceso de implementación de Proyectos y Acciones Preparatorias de cooperación técnica Sur-Sur está dividido en tres fases: 	La ABC cuenta con un sistema informatizado para habilitar el registro de las iniciativas de cooperación técnica Sur-Sur y para el acompañamiento de su implementación física y financiera.	<p>El monitoreo es un proceso continuo de recolección y análisis sistemático de información para apoyar la gestión de las iniciativas de cooperación técnica Sur-Sur. Es un ejercicio que permite averiguar si los productos y los resultados están siendo obtenidos conforme a lo planificado, si los recursos están siendo utilizados según lo planificado. También permite identificar la pertinencia de la iniciativa en relación de las necesidades de los beneficiarios.</p> <p>Su finalidad es proporcionar insumos para reconocer las dificultades que surjan para la adopción de medidas correctivas. Además por medio del monitoreo se identifican los puntos fuertes y el progreso en el alcance de los resultados y objetivos (comparación entre las metas esperadas y las metas alcanzadas), así como en relación a la utilización de los recursos. - las capacidades de coordinación y gestión de la iniciativa, incluyendo el gerenciamiento de los riesgos.</p>	<p>La evaluación es un ejercicio que atiende a tres importantes propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la eficacia, la eficiencia y la potencial sostenibilidad de las iniciativas de cooperación técnica Sur-Sur, así como medir su desempeño. 2. Examinar la calidad del diseño, de la planificación gestión y la coordinación de acciones; 3. Promover lecciones aprendidas y recomendaciones para el perfeccionamiento de la cooperación técnica Sur-Sur brasileña. 	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> La construcción del Manual de Gestión Técnica de la CSS como herramienta para sistematizar y homogeneizar proceso. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> El manual de Gestión de la Cooperación Técnica Sur-Sur se encuentra en el inicio de su aplicación, no siendo posible, al momento, evaluar éxitos o dificultades.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
Brasil (viene de la página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> - Fase Inicial: puesta en marcha del proceso administrativo y financiero que acompañara la ejecución del proyecto. Se hace la planificación detallada de las actividades y se movilizan los recursos - Fase Principal. Las acciones previstas en el/los Plan(es) de Trabajo(s) son implementadas y los bienes y servicios son licitados, contratados y realizados. - Finalización. La estrategia de salida es puesta en práctica y la responsabilidad por las iniciativas y por los resultados es transferida progresivamente a los beneficiarios (pp. 99-101) 		<p>Tiene dos dimensiones: Monitoreo de Procesos (dimensión operacional y el Monitoreo de efectos (dimensión técnica).</p> <p>Mecanismos y herramientas de monitoreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Informes de monitoreo (de progreso/avances, informes gerenciales diversos b) Misiones de monitoreo c) Comité de acompañamiento del proyectos 		
Chile	<p>Frente a una solicitud de cooperación de un país, AGCI, responde a ella previa evaluación, a través del diseño de proyectos en modalidad bilateral o triangular. En esta última mantiene el componente de aporte financiero que se observa en la cooperación tradicional.</p> <p>Como complemento el aporte de AGCI, respecto financiero del socio, consiste en brindar asistencias técnicas por parte de los funcionarios públicos de los sectores nacionales.</p>	<p>La AGCI se encuentra desarrollando un sistema informático, Sistema de Gestión de Proyectos, en el que se registran los proyectos que Chile está desarrollando en otros países.</p> <p>Dicho sistema se encuentra en marcha blanca interna y en desarrollo, ya que el primer alcance fueron los proyectos que Chile desarrolla en el exterior.</p> <p>En una segunda etapa se está incorporando el Ciclo de Becas y en una tercera, está previsto incorporar los proyectos asociados a la cooperación para el desarrollo nacional.</p>	Se está desarrollando.	Se está desarrollando.	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento y formatos establecidos al interior de la entidad para avanzar en la implementación de proyectos de CSS. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La información recopilada no da cuenta de la totalidad de los procesos de Cooperación Sur-Sur que se llevan a cabo en el país. • Proyectos considerados como 'ejecutados' por parte de los países socios, sin ejecutarse la totalidad de las actividades. • Re-programación de fechas por parte de las entidades técnicas de los países en desarrollo.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
Chile (viene de la página anterior)					<ul style="list-style-type: none"> Incertidumbre con respecto a cumplir con el principio de costos compartidos.
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> En el marco de las Comisiones Mixta se tiene establecido una metodología que inicia en la convocatoria, en oferta se reciben los proyectos de demanda de la contraparte y se revisan técnicamente para ajustar los proyectos conjuntamente. Una vez se celebran las Comisiones y se aprueban los proyectos se hace una reuniones trimestrales de seguimiento con el país para constar el estado de la ejecución y resolver posibles inconvenientes que permitan la ejecución y finalmente se evalúa si cada proyecto cumplió con las actividades propuestas. APC-Colombia cuenta con formatos estandarizados para hacer seguimiento a las actividades realizadas (Informe Técnico de Actividades), y para atender los requerimientos administrativos y financieros una vez se finalizan. Se utiliza como metodología de gestión el 'Manejo de ciclo de proyectos (PCM)' 	Para proyectos tanto de oferta como de demanda, se construyó la base de un sistema centralizado de seguimiento, que se centra en proveer a la Dirección de Oferta Cooperación Internacional de información oportuna, pertinente, verás, y con criterios de búsqueda amplios para poder soportar la toma de decisiones y la rendición de cuentas de acuerdo a requerimientos específicos y diversos. Se están registrando elementos de evaluación concernientes a acciones específicas de Cooperación Sur-Sur y Triangular.	Se incorporan indicadores de seguimiento en todos los proyectos de CSS desde su formulación APC-Colombia está avanzando en ampliar su capacidad técnica para continuar apoyando el proceso de formulación de indicadores cada vez más robustos y de resultado o impacto. Estos indicadores son cualitativos y cuantitativas.	Durante el 2013, se llevó a cabo una consultoría para evaluar los resultados de las acciones de oferta de CSS adelantadas en el marco del Programa Regional de Cooperación con Mesoamérica (PRCM). Este año, APC-Colombia se está articulando con el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) para aunar criterios y procesos de evaluación. Este ejercicio se centrará el fortalecimiento de la Agencia a través de procesos de formación liderados por el DNP, y un piloto de evaluación para un proyecto emblemático de CSS.	
Costa Rica	Utiliza la metodología de 'Manejo de ciclo de proyectos buscando adaptarla a la dinámica de la CSS	No identifica	MIDEPLAN está a cargo del seguimiento de los proyectos enmarcados en las comisiones mixtas. Utilizan evaluaciones de medio término.	MIDEPLAN está a cargo de la evaluación de los proyectos.	Logros: <ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento y visibilización de las capacidades técnicas desarrolladas en las instituciones nacionales.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
Costa Rica (viene de la página anterior)			En el seguimiento se utilizan los indicadores que se incluyen en la formulación del proyecto, como número de personas capacitadas, cambios o mejoras a nivel institucional, documentos elaborados, etc. De esta forma se determina si se cumplió con los objetivos y el resultado.		<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento interinstitucional. • Aumento de la concientización dentro del sistema de enlaces de la cooperación internacional sobre la importancia de transmitir conocimientos y experiencias exitosas. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de disponibilidad de recurso humano para atender la demanda de cooperación • Falta de financiamiento para dar de contrapartida • Propuestas de proyectos están mal formuladas • Se respetan los canales oficiales de comunicación
Ecuador	No cuenta con un proceso de gestión para acciones y proyectos de CSS institucionalizado.	El sistema de registro de proyectos y la metodología utilizada para SEGIB.	No cuenta con indicadores específicos de seguimiento	Cuenta con una metodología para evaluación de proyectos	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un metodología de evaluación de proyectos de CSS • Contar con un registro de proyectos de CSS (está pendiente las acciones) • Haber desarrollado intercambios sobre registro y evaluación de proyectos de CSS (República Dominicana Uruguay, pendiente Colombia, México y Chile). • Se cuenta con normativa específica de evaluación, registro y seguimiento (código de finanzas pública, resoluciones internas) <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos para implementar evaluación.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
------	--	---	-------------------------	----------------------------	-----------------------

Ecuador
(viene de la página anterior)

- Diversidad en los procedimientos con los pares, falta de formalidad en la CSS: no ha documento de proyecto, no hay indicadores, es complejo evaluar sin información de la contrapartes, alta rotación del personal técnico que recibió la asistencia técnica problemas de sostenibilidad, a veces hay que volver a hacer los mismos proyectos.

El Salvador

La Cooperación Sur-Sur ha adaptado algunos aspectos de la cooperación tradicional en relación a la gestión de proyectos y acciones bajo la metodología del enfoque del marco lógico y/o el conocido Project Cycle Management (PCM). Otro elemento que se ha adaptado a la gestión del ciclo de los proyectos de la Cooperación Sur-Sur, refiere a la implementación orientada a resultados, así como el cumplimiento de principios como la apropiación, alineación y armonización (AAA), que son más vinculados a la cooperación tradicional.

Cuenta con el Sistema de Información de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador (SICDES), que incorpora un Módulo sobre la Cooperación Sur, el cual detalla los principales programas y proyectos de cooperación técnica sur-sur y triangular que el país registra vigentes con sus Socios para el Desarrollo de la región y extra-regionales.

Cuenta con un grupo técnico referente, compuesto por instituciones nacionales oferentes, que apoya en la implementación de serie de indicadores que van desde la planificación, seguimiento y visibilidad. Dichos trabajos toman como parámetro los avances generados en el marco del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur de la SEGIB y el Comité de CSS de la CEPAL.

Tanto para iniciativas de cooperación técnica en calidad de demandante o de oferente, se han generado modelos de informes de evaluación de actividades ejecutadas en el marco de proyectos de cooperación técnica, los cuales arrojan datos cuantitativos y cualitativos de lo comprendido en el desarrollo de una asistencia técnica en particular. Otro mecanismo utilizado en la Cooperación Sur-Sur son las Reuniones de Evaluación de Medio Término a los Programas Bilaterales de Cooperación.

Logros:

- Adaptabilidad de las metodologías existentes a las dinámicas de la Cooperación Sur-Sur.
- Gestión de proyectos orientados a resultados de desarrollo.
- Gradual liderazgo del país receptor en los procesos de gestión de proyectos de Cooperación Sur-Sur.
- Inclusión de los aspectos de seguimiento y evaluación en la gestión del ciclo de proyectos de CSS. -Generación de herramientas de implementación, seguimiento y evaluación de iniciativas de CSS flexibles y adaptativas

Dificultades:

- Necesidad de fortalecer las capacidades para la gestión del proyecto en sus fases de evaluación y seguimiento.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
El Salvador (viene de la página anterior)					<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de indicadores de impacto dentro de los proyectos de Cooperación Sur-Sur como receptor. Necesidad de construcción de herramientas orientadoras o mínimas para la gestión de proyectos de Cooperación Sur-Sur como receptor.
Guatemala	No aplica, porque actualmente, sólo hay procedimientos establecidos y no metodologías.	Matrices de trabajo internas diseñadas ad hoc	Utiliza los siguientes indicadores de seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> Número de Actividades Realizadas. Número de Beneficiarios Directos desagregado por sexo, etnia y edad. Número de Instituciones Beneficiadas. 	No cuenta con metodologías de evaluación	No identifican
Honduras	No identifican	Plataforma de la Gestión de la Cooperación (PGC) que cuenta con un Módulo de Cooperación Sur-Sur y Triangular	No cuenta con herramientas de monitoreo o seguimiento	No cuenta con herramientas de monitoreo o seguimiento	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuye a cumplir con las actividades planificadas por las instituciones sectoriales Fortalecimiento las capacidades institucionales Se tienen identificadas las fortalezas de cada institución y del país oferente Coordinación de diferentes actores <p>Dificultades</p> <ul style="list-style-type: none"> Recortes presupuestarios Cambios de autoridades, que implican la renovación de funcionarios y técnicos, retrasando la ejecución de los proyectos

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
México	<p>En el proceso de gestión de los proyectos y acciones de CSS participan diversos actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AMEXCID: coordina el avance en la ejecución de la cartera de programas de cooperación. Impulsa la ejecución y realiza las gestiones necesarias para solicitar la participación de expertos en los proyectos de cooperación y asegurar los gastos de movilidad de los expertos. Solicita informes intermedios a los sectores y expertos participantes y organiza las evaluaciones intermedias. • Las Instituciones ejecutoras (coordinadora de sector): responsable sectorial de avanzar en la ejecución de los proyectos es el punto de contacto entre AMEXCID y las áreas técnicas y de encontrar a los expertos que puedan dar respuesta a una solicitud particular. • Áreas técnicas/expertos: estructuran los planes de trabajo, preparan las capacitaciones o actividades programadas y llevan a cabo las asesorías establecidas en los proyectos. Generalmente dan seguimiento a distancia, aun después de las actividades realizadas y elaboran informes de actividades que tienen que remitir a la unidad de relaciones internacionales del sector, que a su vez enviará a la AMEXCID. 	<p>Los sistemas de registro abarcan todo tipo de cooperación (oferta y recepción de cooperación, incluida la CSS y triangular, cooperación proveniente de donantes tradicionales, cooperación financiera, becas, etc.)</p> <p>Se cuenta con dos principales sistemas de registro :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Sistema de Información Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIMEXCID), plataforma vigente para el registro de los proyectos gestionado en la AMEXCID, que se utiliza desde 2009. 2. El Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Durante el primer semestre de 2014 se construyó la nueva plataforma tecnológica que albergará el Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (RENCID) y con la cual se recogerá la información de las dependencias y entidades de la APF de manera anual. La plataforma está terminada y el periodo de registro abrió el 15 de septiembre. Habrá un momento de transición del SIMEXCID a la plataforma del RENCID para que eventualmente se integren los registros de lo gestionado dentro y fuera de la Agencia en una misma base de datos. 	<p>Si, la AMEXCID da seguimiento a una serie de indicadores de desempeño que se concentran en una Matriz de Indicadores de Resultados. Esta matriz está alineada al Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Sectorial de Relaciones Exteriores y el Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Los indicadores que corresponderían a proyectos y acciones de CSS, sean como oferente o demandante, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de variación de los recursos financieros erogados para la oferta de cooperación mexicana provenientes de diversas fuentes de financiamiento. • Personas beneficiadas directamente en programas y proyectos de cooperación técnica y científica. • Porcentaje de nuevos proyectos de cooperación internacional para el desarrollo que iniciaron su ejecución. • Porcentaje de avance en la celebración de reuniones de negociación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo programados. • Para los programas de cooperación educativa: • Becas otorgadas a extranjeros por la AMEXCID. • Recepción de solicitudes de becas para cursar estudios superiores o de posgrado en México. 	<p>Actualmente se está diseñando un Sistema de Planeación Monitoreo y Evaluación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo con la finalidad de mejorar el diseño de los proyectos y tener mayor información sobre la cooperación que se ofrece.</p> <p>Este sistema prevé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La modificación del formato de presentación de proyectos de la AMEXCID. • Modificación de formatos de informes intermedios y creación de formato de informe final. • Homologación de procesos para la realización de revisiones de avance de programas. • Diseño de encuestas ex post y del levantamiento a realizarse de manera anual para conocer los resultados y el uso de la cooperación otorgada por México. 	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pesar de la fragmentación de la información y la gestión, se ha logrado avanzar en la ejecución de proyectos más complejos e integrales. • La AMEXCID y las instituciones se involucran activamente en el diseño, adecuación y seguimiento de los proyectos. • Se está logrando migrar a una visión de gestión para resultados que privilegie la calidad sobre la cantidad de proyectos. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay suficiente personal para la dirección de la ejecución de un proyecto. • Los planes de trabajo y la calendarización de actividades se modifica continuamente por la necesidad de empatar agendas de expertos e instituciones participantes. • La responsabilidad y la información sobre el proyecto están muy fragmentadas entre todos los actores nacionales y de la contraparte. Por lo tanto, el seguimiento en la ejecución y de los productos y resultados es difícil por la misma fragmentación de la información. • El marco normativo en algunos casos dificulta la ejecución y financiamiento de proyectos con componentes más diversos.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
México (viene de la página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> Las Representaciones de México en el Exterior (RME): realizan el seguimiento en la ejecución de los proyectos in situ e informan a la AMEXCID del avance y las necesidades en el país contraparte. En todo el proceso la comunicación frecuente entre la RME y la coordinadora de cooperación del país contraparte es fundamental para que fluya la ejecución de los proyectos. 	<p>Con la nueva plataforma tecnológica, se pusieron a disposición de los funcionarios de toda la Administración Pública Federal materiales de apoyo como un instructivo para el usuario, notas metodológicas, guías de términos, documentos para facilitar la identificación de la cooperación, y herramientas tecnológicas que faciliten el proceso.</p> <p>Para el diseño del registro se realizó un ejercicio profundo de definición metodológica y análisis de prácticas de registro, como resultado se construyó la metodología mexicana de cuantificación de la Cooperación Internacional para el Desarrollo que México entrega.</p>		Hasta ahora se ha piloteado el nuevo formato de presentación de proyectos en ámbitos bilaterales y regionales y próximamente se avanzará en la creación de los siguientes instrumentos. En el caso de la demanda esta metodología podrá ser aplicada en aquellos ámbitos donde no se acuerde con la contraparte otra metodología establecida.	<ul style="list-style-type: none"> Conforme la oferta de CSS avanza en dimensión y complejidad, se hace más evidente la necesidad de consolidar la gestión para resultados y asegurar que los esquemas de gestión permita proyectos más ambiciosos, con modalidades innovadoras y de mayor presupuesto. Es fundamental continuar el proceso de sensibilización y formación en materia de cooperación. No todas las instituciones que forman parte del Sistema de CID tienen conocimiento especializado sobre lo que implica la CSS para el desarrollo.
Nicaragua	No cuenta con una metodología, se adaptan a la metodología del cooperante	No cuentan con herramientas de registro	No cuentan con indicadores de seguimiento	No cuentan con metodologías de evaluación	No identifican
Panamá	No identifican	Se trata de solicitar información periódica, que se registra, pero no en el marco de un mecanismo formal de registro de proyectos.	Indicadores específicos de cada proyecto	No cuenta con metodologías de evaluación	No identifican
Paraguay	No identifican	Matrices Excel para el registro de los proyectos	<p>No se cuenta con indicadores. Si bien se solicita a las instituciones remitir información de acuerdo al avance de sus proyectos, hay instituciones que no cumplen.</p> <p>La actualización se solicita vía nota o llamadas telefónicas y se registran en la misma planilla Excel</p>	No	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones mejor informadas. Proceso más ordenado Información actualizada de los proyectos en la STP. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Demandas insatisfechas Presentación de proyectos a destiempo de las instituciones

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
Perú	No identifican	Institucionalmente no, sin embargo cada profesional maneja un sistema de seguimiento y monitoreo de los proyectos en Excel.	No se cuenta con indicadores de seguimiento.	<p>Si, en este aspecto la APCI realiza el seguimiento y evaluación de las acciones de CSS emprendidas en base a los siguientes instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de avance de proyecto - Informe final de evaluación - Evaluación de asistencia técnica de extranjeros a instituciones peruanas - Evaluación para pasantías de peruanos en el exterior 	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de los informes de avance de proyectos se ha logrado optimizar la programación de las actividades próximas a ejecutarse. <p>Dificultades:</p> <p>Recepción inoportuna de informes técnicos que en ocasión no han permitido una programación adecuada.</p>
República Dominicana	<p>Implica el involucramiento activo de todos los actores, ya que sus actividades son de transferencia de conocimiento y los costos para su desarrollo son compartidos entre ambos actores.</p> <p>Una vez el proyecto es aprobado, se hace un cronograma de ejecución y previo a las fechas de cada una de las actividades, se hacen la coordinación con las instituciones ejecutoras.</p>	El mecanismo de registro de proyectos es la Matriz Única de Cooperación Internacional (MUCI), un documento en Excel que recoge la información sobre las características del proyecto, áreas de intervención e información financiera.	No. En algunos proyectos se incluyen indicadores si la metodología del cooperante lo requiere.	No cuenta con una metodología de evaluación	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación interinstitucional de los actores involucrados en la ejecución de un proyecto. • Gestión a través de punto focal de cooperación. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones para cubrir costos de las actividades.
Uruguay	<p>Las herramientas de gestión de la CSS suelen ser las mismas -aunque en el caso de la cooperación tradicional aún persiste la necesidad de adaptarse a las herramientas del país cooperante-: Formularios de proyectos (perfil de proyecto), informes de actividades elaborados por los sectores (herramienta de seguimiento).</p> <p>Suelen utilizarse Comités de Gestión interinstitucionales.</p>	La AUCI cuenta con una Base de Datos de Proyectos que incluye todos los proyectos y acciones de cooperación, tanto tradicional como CSS. En el caso de los proyectos de CSS los campos están pensados para que sean compatibles con el informe de SEGIB. La inclusión de las acciones entre los proyectos de cooperación fue hecha para poder registrar también las acciones de CSS que no	<p>No se han desarrollado indicadores específicos de seguimiento. Se hace seguimiento a la ejecución y la herramienta principal para esto son los informes de avance que proporcionan periódicamente los actores involucrados en la implementación de las acciones.</p> <p>No se cuenta con una metodología específica para el seguimiento de la CSS.</p>	No hay metodologías de evaluación, en este sentido se está trabajando en ello, y se ha logrado implementar algunos pilotajes.	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un procedimiento claro para la asignación de recursos del 'Fondo de cooperación Técnica' no están sistematizados en un documento institucional. • Se cuenta con manuales de gasto para la ejecución de fondos específicos: ejemplo Uruguay México.

PAÍS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	REGISTRO DE ACCIONES Y PROYECTOS DE CSS	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN	LOGROS Y DIFICULTADES
Uruguay (viene de la página anterior)		estaban contempladas –ya que la CSS en Uruguay se implementa principalmente a través de acciones y de forma puntual a través de proyectos. La base de datos está en proceso de construcción, existe desde poco antes de la creación de la agencia; no se cuenta con un software propio para la gestión de estos datos.			<ul style="list-style-type: none"> • Contar con institución que pueda canalizar la demanda, filtrar y validar con la contraparte es fundamental (en el caso de Uruguay es la AUCI). A esto se suma el rol de la AUCI en la asistencia técnica, principalmente con las instituciones con capacidades específicas más débiles. • La cantidad de acciones de proyectos de CSS que se implementan ha aumentado muchísimo con este trabajo, también influye mucho la capacidad de registro que permite visibilizar las acciones en números. • Se ha generado una conciencia clara en la mayoría de las instituciones respecto a la CSS. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de institucionalización y sistematización de los procesos y criterios de asignación de recursos del fondo no están explicitados en ningún documento de gestión de CSS. • La CSS tiene muy pocos años y muy poca documentación y sistematización de procesos. Se han logrado avances pero falta mucho por hacer en el proceso de institucionalización de los procesos de gestión de la CSS.

FUENTE: elaboración propia

6. Conclusiones: Experiencias exitosas en el desarrollo de herramientas y modelos de gestión para la CSS en la región

Uno de los principales objetivos de este proceso de diagnóstico fue incentivar la identificación al interno de los países de las principales herramientas y procedimientos utilizados para identificar, planificar y gestionar las acciones y proyectos. Fue un trabajo realizado de forma participativa, a través de herramientas diversas que nos permitieron levantar un gran volumen de información que hemos presentamos sistematizada en este trabajo.

A manera de cierre, presentaremos a continuación una serie de casos en los que se han desarrollado metodologías consideradas exitosas a partir de una serie de criterios identificados en el diagnóstico y posteriormente validados en el marco del Taller de Quito los días 24, 25 y 26 de septiembre de 2014.

6.1. Criterios para la identificación de experiencias exitosas de gestión de la CSS

Se utilizaron 4 criterios principales para la evaluación de las diferentes herramientas desarrolladas por los países:

1. Innovación: Generación de nuevas herramientas que responden a los retos específicos de la CSS, que introduzcan nuevas prácticas y conceptos.

A partir de la experiencia práctica de la gestión de la CSS se establecieron los siguientes mínimos comunes que debe incorporar una herramienta innovadora:

- La participación conjunta de los actores a lo largo de todo el proceso e integración de diferentes actores por ejemplo de la sociedad civil.

- La horizontalidad y solidaridad como nuevas modalidades en la práctica de la CSS, es decir que en la práctica las acciones no se traduzcan en país receptor y país donante.
- La creación de nuevas herramientas que mejoren la gestión (diferenciar procesos) y herramientas metodológicas adecuadas a un marco conceptual, que contemplen procesos de evaluación ex ante
- La institucionalización de la práctica de la cooperación
- La capacidad de incorporar nuevos proyectos y nuevas estrategias de cooperación en el curso de la implementación

2. Eficiencia: Hacerlo de la mejor manera, obteniendo los resultados esperados y ahorrando recursos técnicos y humanos.

A partir de la experiencia práctica de la gestión de la CSS se establecieron con los países los siguientes mínimos comunes que debe incorporar una herramienta eficiente:

- Capacidad de respuesta a retos persistentes
- Aporta a las metas y líneas de acción de los planes de desarrollo del país, no son acciones aisladas, articulación con el quehacer nacional. (pertinencia), negociar en base a las prioridades nacionales
- Planificar y presupuestar en consonancia
- Gestión por resultados
- Construcción de mínimos comunes
- Cumplimiento de lo programado de los objetivos
- Eficiencia en el tiempo
- Sistematización del proceso
- Flexibilidad

- Altos niveles de coordinación entre los actores involucrados
- Incorporación nuevas tecnologías para la comunicación

3. Adaptabilidad: Que tenga capacidad de adaptarse en el tiempo y el espacio. Que responda a las inquietudes y los procesos de construcción hoy en marcha en la región.

A partir de la experiencia práctica de la gestión de la CSS se establecieron con los países los siguientes mínimos comunes que debe incorporar una herramienta eficiente:

- Flexibilidad
- Potencial a ser replicado
- Que refleje las dinámicas y las tendencias de construcción de procesos de gestión en la región
- Puede ser aplicado en diversos contextos y situaciones
- Que el proceso este sistematizado a fin de poder ser compartido

4. Institucionalización: tiene dos dimensiones; por un lado una dimensión formal que implica que los procedimientos se amparan en una normativa que los reconoce como válidos, y una dimensión real, que implica el empoderamiento por parte de los actores de CSS de los mismos, a fin de que dichos procesos puedan resultar sostenibles en el tiempo.

A partir de la experiencia práctica de la gestión de la CSS se establecieron con los países los siguientes mínimos comunes necesarios para la institucionalización de las herramientas.

- Que los procesos sean claros y estén sistematizados.
- Que cuenten con una base normativa que incorpore estos procesos en la gestión pública.
- Que sean conocidos por los diversos actores nacionales
- Que sean utilizados por los diversos actores que participan en los procesos de CSS.
- Que haga posible la articulación de diferentes actores.

6.2. Experiencias exitosas en el desarrollo de experiencias de gestión de la CSS

Brasil: Sistematización de los procesos de gestión de la CSS. La sistematización del ciclo completo de gestión de la cooperación es la única experiencia de este tipo en los

países objeto de estudio y sirve como una herramienta y experiencia de referencia importante sobre todo pensando en que esta herramienta es un gran vacío que se presenta en la gran mayoría de los países miembros.

Uruguay: Proceso de identificación de capacidades nacionales. Presentan una innovación conceptual importante porque el caso uruguayo es el único que ha hecho una reflexión conceptual sobre qué es lo que ofrece, no utiliza la terminología de oferta Sur-Sur.

El Salvador: Planificación Participativa de proyectos de CSS. La participación e inclusión de una diversidad de actores en la planificación representa un elemento relevante en la CSS, refleja claramente los principios de horizontalidad, reciprocidad y no condicionalidad.

Argentina: Financiamiento de acciones y proyectos de la CSS a través del FOAR. En el caso del fondo argentino no se constituye solamente como una herramienta de financiamiento, es también un fondo de gestión y promoción de la CSS. Incorpora elementos de innovación conceptual, cuenta con una larga trayectoria que ha permitido fortalecer el rol de Argentina en la CSS en la región y al ser el financiamiento uno de los grandes problemas para la consolidación de procesos de la CSS, este caso puede servir para generar mecanismos que permitan contar con recursos para viabilizar acciones y proyectos de CSS es una constante en todo los países de la región.

6.3. Presentación de experiencias desarrolladas por los países

1. Brasil: Sistematización de los procesos de gestión de la CSS

El “Manual de Gestión de la Cooperación Técnica Sur-Sur” de la ABC/MRE busca dar parámetros y procedimientos técnicos y gerenciales propios y adaptados a los marcos conceptuales, y operacionales de la Cooperación Técnica Sur-Sur (CSS) brasileña, no es únicamente una compilación de metodologías de cómo elaborar un programa o proyecto, es una forma de empoderar a los principios de la CSS : la horizontalidad, la solidaridad, reciprocidad y participación en las prácticas de la gestión del Brasil.

El manual incorpora toda el ciclo del proyecto desde una perspectiva integral, partiendo por el proceso de identificación de las oportunidades de cooperación, bajo el principio de ‘demand-driven’, hasta la formulación, la implementación técnica, el monitoreo y evaluación de las iniciativas.

TABLA 3
EXPERIENCIAS EXITOSAS EN EL DESARROLLO DE EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DE LA CSS

ACTORES	CRITERIOS			
	INNOVACIÓN	EFICIENCIA	ADAPTABILIDAD	INSTITUCIONALIZACIÓN
Brasil: Sistematización de los procesos de gestión de la CSS	La sistematización del ciclo completo de gestión de la cooperación es la única experiencia de este tipo en los países objeto de estudio. Proceso de revisión del día a día de la gestión de la cooperación.	Clarifica procesos y facilita su institucionalización.	La necesidad de sistematizar los procesos y metodologías de gestión de la CSS resalta en este proceso de diagnóstico. Este ejercicio permitiría consolidar procesos de gestión de la CSS, algunos países ya están en este proceso	El Manual de cooperación técnica Sur-Sur es un documento de consulta pública, que clarifica y estandariza los diferentes procesos que se vienen implementando por parte de las instituciones brasileñas involucradas en acciones de cooperación Sur-Sur
Uruguay: Proceso de identificación de capacidades nacionales	Desde un punto de vista conceptual superar la lógica de oferta de cooperación propia de la CNS. Desde la práctica, es construido como una lista abierta en una lógica donde el proceso se activa determinado por la demanda.	Ha permitido dar a conocer las capacidades nacionales y direccionarlas a la consolidación de las relaciones de Uruguay con sus vecinos	Invita a empezar a reflexionar profundamente sobre los pasos a seguir en el cambio de paradigma que desde la CNS a la CSS.	El documento de capacidades es público, el carácter participativo de su construcción garantiza la apropiación por parte de los diferentes actores que pueden participar en acciones y proyectos de CSS.
El Salvador: Planificación participativa de proyectos de CSS	La planificación participativa de proyectos de CSS innova respecto a la CNS. Es una característica que va asumiendo la CSS en la región.	Refleja los principios de horizontalidad, reciprocidad y no condicionalidad. Mejora la calidad de los proyectos de CSS	Permite revisar y reflexionar sobre la necesidad de incorporar los principios de la CSS en los procesos de planificación.	La planificación participativa de proyectos es un proceso de aprendizaje que empodera y compromete a los actores con los procesos de CSS.
Argentina: Financiamiento de acciones y proyectos de CSS –FOAR	El Fondo Argentino es una herramienta no solo de financiamiento sino de fomento de la CSS. Incorpora elementos de innovación conceptual.	Cuenta con una larga trayectoria que ha permitido fortalecer el rol de Argentina en la CSS en la región.	La necesidad de generar mecanismos que permitan contar con recursos para viabilizar acciones y proyectos de CSS es una constante en todo los países de la región	La herramienta cuenta con una normativa consolidada a lo largo de más de una década de funcionamiento siendo ampliamente reconocido como la herramienta principal para el fomento de la CSS en Argentina

ACTORES	CRITERIOS			
	INNOVACIÓN	EFICIENCIA	ADAPTABILIDAD	INSTITUCIONALIZACIÓN
Chile: Modelo de gestión de la oferta chilena de cooperación Sur-Sur	Chile cuenta con una larga trayectoria como oferente de CSS, su modelo de gestión ha cambiado en el tiempo adaptándose a nuevas realidades y necesidades	Cuenta con una larga trayectoria que ha permitido fortalecer el rol de Chile en la CSS en la región.	Muchos países de la región están desarrollando hoy sus modelos de gestión de la CSS	Con una larga trayectoria de cooperación cuenta con normativa y procedimientos establecidos formalmente y consolidados en las prácticas de las instituciones
Ecuador: Experiencias y metodologías de seguimiento y evaluación	Ecuador es uno de los países que han entrado con fuerza en los últimos años en las dinámicas y debates de la CSS. En este contexto, se han desarrollado recientemente experiencias de evaluación de la CSS.	Cuentan con experiencias probadas de evaluación.	Existen falencias en la capacidad de las agencias para evaluar los proyectos de CSS.	A pesar que las experiencias de evaluación son recientes se cuentan con resultados específicos de proceso de evaluación exitoso. El carácter participativo de estos procesos de evaluación garantiza el aprendizaje mutuo y el empoderamiento de los actores.

FUENTE: Elaboración propia

Los principales elementos innovadores del marco conceptual y del marco operacional que se ha construido para la CSS en Brasil son:

- La construcción de una tipología de actores, lo que ha logrado mejores flujos de comunicación y una toma de decisiones ágil y más transparente entre los actores de la Cooperación Técnica Sur-Sur
- Definición del ciclo de gestión de proyectos (flujogramas, decisiones, tareas-clave de cada etapa – descripción parí pasu); incorporación del concepto de gestión por resultados
- Nuevas plantillas explicativas del Documento de Proyecto y del Documento de Programa; esta reformulación de la plantilla del documento supone una descripción de la estrategia de implementación técnica conjunta; incorporación de aportes y contrapartidas no-financieros (descripción y/o cuantificación monetaria; explicación detallada de roles y responsabilidades de las instituciones cooperantes; Mecanismos de coordinación conjunta (miembros, funciones) detallados.
- Métodos y herramientas de soporte específicas para cada etapa del Ciclo de Gestión, adaptados a las características de la CSS:
- Ficha de identificación/análisis de demanda con criterios de elegibilidad;
- Métodos de análisis conjunta ‘ex-ante’ adaptados: análisis situacional, de elegibilidad y de sostenibilidad conjunta;
- Criterios/parámetros y orientaciones para evaluación conjunta;
- Modelos explicativos de Informes de M&E;
- Modelos explicativos de Términos de Referencia para misiones (implementación, M&E).

Gracias a este proceso de adecuación del ciclo de gestión se ha logrado contar con decisiones basadas información pertinente; los procesos son claros evitando la superposición de tareas y toma de decisiones; se ha logrado una mejor articulación entre las etapas del proceso de gestión de la CSS, una mejor coordinación entre los actores involucrados en cada etapa y una mayor eficiencia en la toma de decisiones y en la ejecución de los procesos.

2. Uruguay: Proceso de Identificación de Capacidades Nacionales para la Cooperación Sur-Sur

La estrategia de CSS Uruguay se enmarca en los principios orientadores de la CSS: respeto a la soberanía de los estados, horizontalidad, costos compartidos, desarrollo de capacidades y demand driven. Su estrategia se ha focalizado en el desarrollo de capacidades y en la transferencia de conocimiento y experiencias y para ello el punto de partida es la Identificación de Fortalezas/Capacidades Nacionales.

En el año 2008, antes de la puesta en práctica de las actividades de la AUCI, se empieza a discutir sobre el potencial uruguayo para brindar cooperación. A través de una encuesta se pudo establecer que el 64% de los actores estatales estaban de acuerdo de que sí existen estas capacidades. Como resultado de este se dio paso a la construcción del “Folleto de capacidades Nacionales para la CSS”; este proceso tuvo dos etapas:

Etapas 1: 2010-2011: Relevamiento, validación y sistematización: a través de un proceso de consultoría en el cual se realizó un proceso de entrevistas a 23 instituciones públicas relevadas, estas entrevistas se dieron tanto a nivel político como técnico para ver si existía o no alineación y coherencia entre estos dos niveles. Se establecieron algunos criterios que sirvieron para evaluar y validar las capacidades nacionales de las instituciones entrevistadas:

- Experiencia con trayectoria
- Productos específicos
- Intercambios previos
- Rol de la cooperación
- Equipo técnico con capacidades sólidas

Etapas 2: 2012-2013: Elaboración del Informe. Como resultado se tuvo un primer documento que contiene las áreas temáticas con mayor experiencia y las instituciones con las mayores fortalezas para transferir estas capacidades este primer esfuerzo sistematizó la información y fue la base para la elaboración de un folleto en el que se agruparon las experiencias más exitosas sistematizadas del primer documento en cuatro áreas: área social, área agropecuaria, área de infraestructura para el desarrollo y área de gobernabilidad y calidad e las instituciones.

Esto se alineó a las prioridades nacionales sectoriales y finalmente se realizaron consultas claves con cancillería

y otros organismos clave, para que la información esté debidamente alineada, todo esto ha contribuido para entender que las capacidades son exitosas y exitosas internacionalmente.

A la fecha, Uruguay ha compartido sus experiencias exitosas con 17 países de América Latina en temas tan diversos como control del tabaquismo, donación y trasplante de órganos, genética forense o trazabilidad bovina,

3. El Salvador: Planificación participativa de proyectos y acciones de CSS

A partir del año 2009, en El Salvador se asume a la Cooperación internacional como un eje fundamental para el desarrollo del país, es así que como primer paso se le otorga una institucionalidad creando el Viceministerio de Cooperación que ha trabajado sobre el cambio de paradigma en la Cooperación Internacional a partir de la CSS. Se ha fomentado este nuevo esquema en la cooperación, logrando la institucionalización de los procesos y el empoderamiento de estas nuevas prácticas de la cooperación internacional resultando una innovación clara para El Salvador.

En El Salvador la planificación es un eje rector en materia de cooperación internacional, para ello se tiene la participación de tres instituciones: la Secretaría técnica de planificación de la presidencia (STPP), el Ministerio de Hacienda (MH) y la Cancillería a través del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo. Se busca articular las instancias globales de cooperación y las instancias sectoriales a través de estas tres instituciones.

La CSS en El Salvador se asienta en cuatro pilares fundamentales:

- Pilar institucional: refiere las CSS y triangular en el sistema Nacional integrado de Cooperación para el Desarrollo en el Salvador.
- Pilar técnico operativo: CSS y triangular son complementarios a procesos de desarrollo nacional.
- Pilar programático: Consolidación de herramientas de gestión y diseño de estrategia nacional
- Pilar político-estratégico: la CSS y Triangular como promotora de espacios de integración regional y de posicionamiento internacional.

Estos cuatro pilares establecen los parámetros en los que se deberán implementar los procesos de planificación participativa. Los diversos actores involucrados en los proyectos de CSS participan en cada paso de este

proceso, empoderándose de las iniciativas y fortaleciendo sus capacidades de gestión de la CSS.

4. Argentina: Financiamiento de acciones y proyectos de CSS

La Cooperación Argentina cuenta con una larga trayectoria, habiendo desarrollado diversas herramientas y procedimientos para la financiación desde 1978. En la década del 90 se funda el FOAR como el instrumento de política exterior para viabilizar los proyectos de Cooperación. Inicialmente se construye para viabilizar la cooperación Norte Sur y posteriormente para promover iniciativas de la cooperación técnica Sur-Sur.

La Cooperación Argentina se plantea distintos principios filosóficos para la Cooperación Sur-Sur: horizontalidad, consenso, equidad, solidaridad, respeto a la no intervención y justicia. En la actualidad el Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FOAR) se desarrolla a través de 3 objetivos principales para la acción:

- Establecimiento y consolidación de asociaciones para el desarrollo con otros países, sobre la base de sus propias estrategias y prioridades nacionales, bajo el principio de la no condicionalidad.
- Promoción del intercambio de conocimientos, tecnologías y mejores prácticas entre organizaciones argentinas y sus homónimos en otros países.
- Desarrollo de metodologías e instrumentos que permitan dinamizar los procesos de asistencia técnica. A fin de maximizar los recursos humanos y financieros.

El FOAR, busca potenciar las capacidades nacionales, por eso trabaja principalmente con acciones de apoyo sustentables a largo plazo a fin de lograr mayor impacto en materia de desarrollo, sustentando su labor en 3 ejes temáticos: administración y gobernabilidad, derechos humanos y desarrollo sustentable.

El presupuesto del FOAR es aportado por la Cancillería Argentina. En su instrumentación intervienen la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), que administra el fondo y presta un apoyo operativo en la emisión de pasajes, el pago de viáticos e insumos y la contratación de los seguros médicos que amparan los desplazamientos de los especialistas argentinos al exterior y de los extranjeros que vienen al país (el fondo argentino es de movilidad). Por otra parte están las instituciones argentinas que ponen a disposición sus técnicos y profesionales.

La instrumentación del FOAR se desarrolla mediante: el envío de expertos argentinos hacia instituciones extranjeras para sus estrategias de desarrollo. La recepción de profesionales extranjeros y el apoyo a seminarios internacionales.

Las solicitudes de colaboraciones se dan a través de las comisiones mixtas de cooperación bajo un circuito de formularios que pasan por distintas estancias: Institución ejecutora extranjera encargada de presentar el formulario (que se ha constituido en una herramienta clave para determinar temas presupuestarios y dar seguimiento y evaluación a los procesos), autoridad nacional de cooperación, ministerio de Relaciones Exteriores del país extranjero, embajada argentina en el país extranjero, Cancillería Argentina y la Institución ejecutora argentina. Esto para el control y seguimiento óptimo de los proyectos.

Desde el 2003 se ha revertido la tendencia decreciente de la actividad FOAR que se evidencia en el aumento de desplazamientos; el incremento en las relaciones con toda Latinoamérica, el Caribe anglófono y el Asia a partir del ajuste a los paradigmas de la cooperación Sur-Sur; además se logró el relanzamiento de actividades con África y la aprobación de carteras bienales de proyectos.

Los desafíos de la Cooperación Argentina hacia el futuro son: La creación de sistemas de seguimiento y evaluación; consolidar la participación de entidades sub nacionales; creación de sistemas de información integrales y la finalización del Registro de Capacidades Nacionales.

5. Chile: modelo de gestión de la oferta chilena de la CSS

Chile se autodefine como un país que tiene un rol dual (receptor-donante) en la cooperación internacional, y que aún mantiene brechas por resolver en áreas específicas del desarrollo. La Agencia Chilena de Cooperación AGCI cuenta con una trayectoria de 25 años, es una institución descentralizada con presupuesto propio, que se relaciona con el gobierno central a través de la cancillería.

La gestión de la oferta de CSS en Chile se enfoca hacia tres objetivos estratégicos

1. Fortalecer la relación de la cooperación para el desarrollo prioritariamente con países de América Latina y el Caribe, y con África y Asia, así como contribuir al logro de los objetivos de la política exterior, impul-

- sando acciones, programas y proyectos de Cooperación Horizontal;
2. Apoyar la articulación con los sectores nacionales para la ejecución de la Cooperación Sur-Sur de Chile. Impulsar la cooperación descentralizada, a través del trabajo con las instancias territoriales –regionales y locales– y también tratando de avanzar en el trabajo con la sociedad civil
 3. Desarrollar y ejecutar el Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo

El Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo incorpora las diferentes acciones de CSS presupuestadas por Chile en un período determinado. Este incluye desde las asistencias técnicas y pasantías, por parte de Chile a países de igual o menor desarrollo relativo, hasta el fortalecimiento del capital humano a través de becas para profesionales que realizan estudios de tercer y cuarto nivel.

El Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo se materializa a través de las siguientes modalidades:

- a) Programas o proyectos bilaterales: Chile realiza cooperación Sur – Sur con los países de la región de igual o menor desarrollo relativo, acompañado de un sector que realiza transferencia tecnológica de sus experiencias exitosas y buenas prácticas.
- b) Programas y proyectos triangulares. Chile realiza cooperación Sur –Sur con los países de la Región de igual o menor desarrollo relativo, acompañado de un socio que permite apalancar recursos financieros y humanos y un sector nacional que realiza transferencia tecnológica de sus experiencias exitosas y buenas prácticas.
- c) Acciones Directas. Son actividades puntuales que se realizan a partir de peticiones que no necesariamente se enmarcan en la Programación País.

Fondos conjuntos de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Son mecanismos innovadores de financiamiento que permiten ampliar y diversificar la cooperación sur-sur chilena.

Las áreas responsables de gestionar la cooperación sur-sur son el Departamento de Cooperación Horizontal y Departamento de Coordinación.

El Departamento de Cooperación horizontal se encuentra conformado por 15 personas: 1 Jefe de Departamento, 1 secretaria, 1 asistente de movilidad, 1 coordinadora

de gestión, 1 analista de gestión financiera y contable, 3 encargados de socios de cooperación, 5 encargados de países, 1 Asistente Fondo Chile México y 1 Secretario/a Técnico Fondo Chile-España. El Departamento de coordinación, se encuentra conformado por 6 Encargados de Sectores y Proyectos. Esas áreas se encargan de:

- Diseñar, coordinar, ejecutar y realizar seguimiento a los programas y proyectos de cooperación técnica que Chile ofrece o intercambia con países de igual o menor desarrollo relativo, a través del Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo – CTPD;
- Mantener relaciones con los Puntos Focales y sectores de los países beneficiarios y Embajadas de Chile en los países de la Región; las demandas se canalizan a través de instancias rectoras
- Mantener relaciones con los sectores nacionales que brindan las asistencias técnicas a los países solicitantes; así se han generado redes con socios estratégicos.
- Canalizar las solicitudes de Cooperación Bilateral Sur-Sur remitidos por los países a través de los Puntos Focales y Embajadas respectivas.
- Realizar COMIXTAS con los países para consensuar la programación bianual de los programas y proyectos a ejecutar.

6. Ecuador: Experiencia y metodología de seguimiento y evaluación

En el año 2008 se crea una nueva institucionalidad para la cooperación internacional en el país: la Agencia de Cooperación Internacional del Ecuador AGECI, que cambiará su denominación posteriormente a Secretaría Técnica de Cooperación Internacional del Ecuador. A partir de entonces, el Ecuador ha desarrollado diversas herramientas para la gestión de la CSS. Entre estas, recientemente ha consolidado un nuevo sistema de evaluación y seguimiento de proyectos que incluye a la CSS. Esta metodología ha sido sistematizada y puesta a disposición de todos los actores en un documento público.

Para el Ecuador, la evaluación es un medio de análisis del valor de una intervención y sirve como mecanismo de complementariedad de la gestión de la información, para la toma de decisiones y el cumplimiento de competencias y atribuciones establecidas por mandato de la ley.

Para la evaluación y seguimiento se han planteado unos principios básicos: Independencia, transparencia, alta

calidad, enfoques participativos e integrales, alianzas estratégicas para la gestión, eficiencia en el uso de recursos y orientación a la demanda. Se realiza a nivel de la CSS, bilateral, multilateral, ONG.

El sistema de evaluación y seguimiento desarrollado por SETECI prevé tres niveles diferentes de evaluación:

- **Evaluación interna:** la realizan los propios gestores del proyecto. Generalmente se hace a mediados de la ejecución, vinculada a las tareas de seguimiento rutinarias.
- **Evaluación externa:** la realizan expertos ajenos a la gestión del proyecto.
- **Evaluación mixta:** son evaluaciones realizadas conjuntamente por personal que trabaja en la gestión del proyecto y personal externo, bajo un plan de trabajo común

La metodología se implementa en seis pasos construido en base a los criterios de Pertinencia, Coherencia -Relevancia, Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad.

1. Preparación de la información, metodología, hoja de ruta y cronograma
2. Aplicación de la "Ficha de Información del proyecto" en oficina y Pre-diagnóstico
3. Aplicación de la "Ficha Técnica de Evaluación del proyecto en escritorio y en campo.
4. Observación en campo de la obra física.
5. Análisis de datos y reporte de evaluación final.
6. Presentación de los resultados a los actores relacionados.

Los mecanismos para la evaluación van desde la investigación de campo, reuniones para establecer Mesas de Diálogo, Estudios e Investigaciones, se han incorporado mecanismos novedosos como las Foto evaluaciones y Video Evaluaciones que recopilan en herramientas audiovisuales historias de vida y testimonios, también se realizan evaluaciones del nivel administrativo y de indicadores, entre otros. Todo esto contribuirá en la generación de una metodología de buenas prácticas. El proceso se adapta a la realidad que se está evaluando, busca ser flexible y superar la rigidez que mucha bases implica la CNS.



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana



Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento
de la Cooperación Sur Sur

www.cooperacionsursur.org

Calle El Pedregal, Blvd. Cancillería,
Edificio 4 (Auditorium), Planta Baja
Ciudad Merliot, Antigua Cuscatlán, El Salvador
(503) 2231-1225