

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

SISTEMATIZAR LA COOPERACIÓN SUR-SUR

PARA CONSTRUIR CONOCIMIENTO
DESDE LA PRÁCTICA

Documento de trabajo No. 3, año 2013

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

SISTEMATIZAR LA COOPERACIÓN SUR-SUR

PARA CONSTRUIR CONOCIMIENTO
DESDE LA PRÁCTICA

Documento de trabajo No. 3, año 2013



TABLA DE CONTENIDOS

Presentación7

El proceso de sistematización de experiencias
de Cooperación Horizontal Sur-Sur Bilateral y Triangular 8

CAPÍTULO 1

Experiencias de Cooperación Horizontal Sur-Sur Bilateral

Apoyo uruguayo al desarrollo del Plan Estratégico Institucional
del Ministerio de Hacienda de El Salvador15

Tejer cooperación de calidad entre Perú y Argentina18

Un fondo conjunto para promover la Cooperación Sur-Sur entre México y Chile21

Colombia y Bolivia comparten sus experiencias para consolidar modelos
de turismo comunitario 24

Experiencia ecuatoriana en el diseño, constitución y funcionamiento
de un Fondo de Liquidez del Sistema Financiero en El Salvador 26

El aporte mexicano a la construcción de un enfoque integral de la salud mental
de la niñez y la psiquiatría infantil en Costa Rica 28

El aporte de Colombia al desarrollo y mejora de los servicios bibliotecarios en Honduras . . 30

Costa Rica y El Salvador mejoran el servicio al ciudadano para el trámite de la apostilla . . 33

Asistencia estratégica entre Ecuador y El Salvador para el control
de organizaciones delictivas-pandillas (Maras) 35

Aplicar la tecnología para impulsar la capacidad exportadora de las regiones:
un aporte peruano a una ciudad colombiana 38

La transformación de la gestión del agua potable y alcantarillado de Quito
con aporte mexicano41

Colombia y Panamá: transferencia de tecnología cafetera para sistemas
de agricultura sostenible 44

CAPÍTULO 2

Experiencias de Cooperación Sur Sur y Triangular

Chile y Alemania apoyan a República Dominicana en la promoción
de la empleabilidad juvenil 49

Medir la gestión de los municipios: una práctica que comparten
Alemania, Colombia y Guatemala51

Proyecto de entrenamiento sobre Sistema de Producción Agrícola en Zonas
de Montaña para Técnicas Agrícolas y Forestales: una transferencia de conocimiento
de la República Dominicana a la República de Haití con el apoyo de la cooperación
de Japón, a través de JICA 54

EDITORA: María Clara Sanín, Fundación Enlaza

Maqueta, diseño e impresión: MONOCROMO
Vázquez 1384, piso 8, apto. 12
11200 Montevideo, Uruguay
Teléfono: +598 2400 1685
info@monocromo.com.uy

© 2013, Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.

Depósito legal: 359949

SIGLAS

AAE	Acuerdo de Asociación Estratégica entre México y Chile	COS	Centros Operativos del Sistema	IMTA	Instituto Mexicano de Tecnología del Agua	PROMUDEL	Programa de Cooperación Técnica Municipios para el Desarrollo Local
ABIDH	Asociación de Bibliotecólogos de Honduras	CSSyT	Cooperación Sur-Sur Bilateral y Triangular	INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional	SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala
ACOPI	Asociación Colombiana de MIPYME	DAF	Dirección General de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda de Guatemala	INTI	Instituto Nacional de Tecnología Industrial	SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional	DGCTC	Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (México)	IPACOOOP	Instituto Panameño Autónomo Cooperativo	SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
AGCI	Agencia Chilena de Cooperación Internacional	DGI	Dirección General Impositiva de Uruguay	JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón	SENCE	Servicio de Capacitación y Empleo
AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo	DGII	Dirección General de Impuestos Internos de El Salvador	MYPE	Micro y la Pequeña Empresa	SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Rurales de los Estados Unidos Mexicanos
APC	Agencia Presidencial para la Cooperación de Colombia	DNP	Departamento Nacional de Planeación	MPD-VIPFE	Ministerio de Planificación del Desarrollo / Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo del Estado Plurinacional de Bolivia	SEPLAN	Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa de Honduras
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional	EBAIS	Equipo Básico de Atención Integral de la Salud	MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa	SETECI	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional de Ecuador
AUCI	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional	EPM	Empresas Públicas de Medellín	OMS	Organización Mundial de la Salud	SERNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Estado Plurinacional de Bolivia
BCE	Banco Central del Ecuador	EPMAPS	Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento	OTCIT	Oficina Técnica de los Centros de Innovación Tecnológica	SIAF	Sistema de Administración Financiera Municipal
BCR	Banco Central de Reserva de El Salvador	FCC	Fondo Conjunto de Cooperación	PNC	Policía Nacional Civil de El Salvador	SIICEX	Sistema Integrado Información de Comercio Exterior
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	FO-AR	Fondo Argentino de Cooperación Horizontal	PNPC	Programa Nacional de Posgrados de Calidad	TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo	FOCAI	Fondo de Cooperación y Asistencia Internacional de Colombia	PROCOMUNIDAD	Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias de la República Dominicana	USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
CAF	Corporación Andina de Fomento	FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social de Chile	PROMIPYME	Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana	VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo del Estado Plurinacional de Bolivia
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social	GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica	PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo		
CEMLA	Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos	HPIJNN	Hospital Psiquiátrico Infantil Juan N. Navarro				
CITES	Centros de Innovación Tecnológica	INJUV	Instituto Nacional de la Juventud de Chile				
CONACyT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología						
CORPOGUAVIO	Corporación Autónoma Regional del Guavio						

Presentación

El presente Documento de Trabajo forma parte de la serie «Sistematizar para Aprender», publicada en 2012. La primera publicación resume la sistematización de nueve experiencias de Cooperación Sur-Sur y Triangular redactadas conjuntamente por el Programa y las Unidades Técnicas de Cooperación de los países. Para la redacción de los casos, se aplicó la metodología introducida por el Programa dos años antes y ajustada en noviembre de 2011, en respuesta a las diferentes necesidades de los países.

Al apoyar la sistematización de experiencias, el Programa pretende contribuir a mejorar la capacidad de los países miembros para dar visibilidad a la cooperación que estos realizan, contribuir a generar memoria institucional, complementar los procesos cuantitativos de registro de información y seguir incorporando aprendizajes para futuras experiencias. Para el Programa, sistematizar tiene un valor pedagógico y de autoaprendizaje enfocado a mejorar la calidad de gestión de la cooperación.

Durante 2012, debido al grado de madurez demostrado por los países en la incorporación de la metodología, el Programa planificó que fueran las propias Unidades Técnicas de los países las que lideraran el proceso de sistematización, para aplicar la metodología, con el apoyo de la Unidad Técnica, si fuera necesario. Los resultados de ese ejercicio dan lugar a la presente publicación, que revela las quince experiencias sistematizadas en 2012 por catorce países.

En estos años de trabajo los países han demostrado un alto grado de involucramiento, de apropiación y de incorporación de la metodología a su que hacer diario de gestión, en virtud de la flexibilidad de la propia metodología para adaptarse a las realidades de cada uno de ellos.

Asimismo, este documento constituye evidencia, una vez más, del compromiso del Programa con el fortalecimiento de las capacidades de las propias Unidades Técnicas de Cooperación de los países, con un trabajo profesional que permite también dar una mayor visibilidad a la Cooperación Sur-Sur y Triangular del espacio iberoamericano.

Esperamos que este documento contribuya a mejorar las prácticas exitosas que vienen realizando nuestros países y que oriente las relaciones bilaterales a la hora de la negociación e implementación de los proyectos.

El Programa desea agradecer muy especialmente, por su disposición e iniciativa, a todas las instituciones y técnicos involucrados en el proceso.

Felipe Ortiz de Taranco
Gerente a.i.
Unidad Técnica
Programa Iberoamericano para
el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur
Abril de 2013

El proceso de sistematización de experiencias de Cooperación Horizontal Sur-Sur Bilateral y Triangular¹

La metodología de sistematización de experiencias de Cooperación Sur-Sur del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur busca ofrecer herramientas orientadas a mejorar la gestión de conocimiento, el acceso a la información y la visibilidad de esta cooperación en la región, que sean de fácil aplicación y bajo costo.

El proceso comenzó en 2010 cuando el Programa diseñó una metodología para la sistematización de experiencias de Cooperación Horizontal Sur-Sur y la piloteó en dos casos. Los resultados en términos de facilidad de aplicación, adaptabilidad y pertinencia permitieron utilizarla en siete experiencias al año siguiente, con una participación de doce países. Para 2012, el reto fue más ambicioso al buscar que el proceso fuera liderado directamente

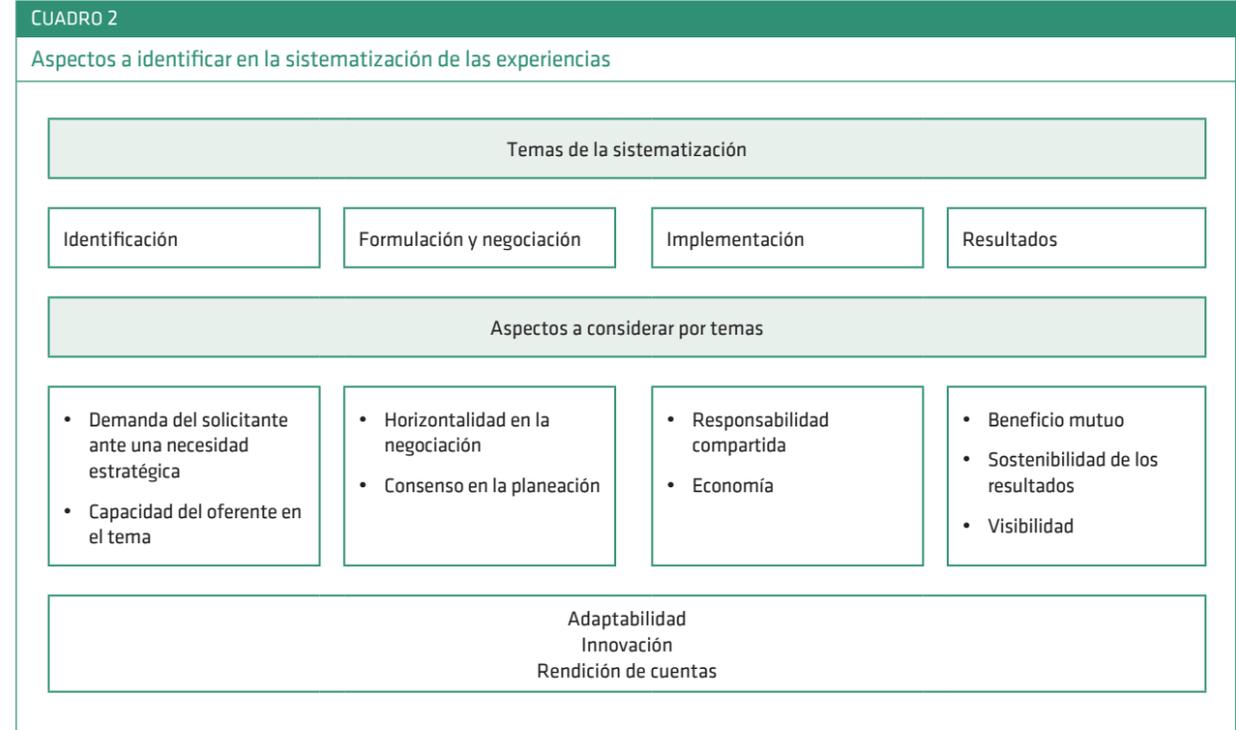
por personal de las unidades técnicas de cooperación de los países. El resultado fue quince casos y catorce países involucrados.

El trabajo continuo y conjunto entre el Programa y las unidades técnicas de cooperación de los países permite que estas últimas adopten la metodología, cuenten con personal formado en su aplicación y desarrollen esquemas de trabajo colaborativo para su implementación. En tres años el resultado es:

- 24 experiencias sistematizadas (19 de Cooperación Horizontal Sur-Sur Bilateral y 5 de CSS Triangular)
- 18 países con equipos formados en la aplicación de la metodología y capaces de realizar todo el proceso por su cuenta
- Dos documentos de trabajo que reúnen los casos sistematizados.

1. Texto adaptado a partir del Capítulo V del Informe de la Cooperación Sur Sur en Iberoamérica 2012.

CUADRO 1			
Avances de la línea V en tres años 2010, 2011, 2012			
	2010	2011	2012
DESARROLLO DE CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la metodología • Visita para «aprender haciendo» en dos países 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita para «aprender haciendo» en 11 países • Taller en Bogotá: Sistematizar para aprender 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita para «aprender haciendo» en dos países • Taller en La Paz: Aprendizajes y desafíos de la sistematización
SISTEMATIZACIÓN DE CASOS	<ul style="list-style-type: none"> • Dos Experiencias • Cuatro países 	<ul style="list-style-type: none"> • Siete experiencias • 12 países 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 experiencias • 14 países
PUBLICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo V, Informe Iberoamericano de la Cooperación Sur Sur, 2010 	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo V, Informe Iberoamericano de la Cooperación Sur Sur, 2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de Trabajo N°. 1 Sistematizar para aprender: lecciones de nueve experiencias de Cooperación Sur Sur y Triangular • Capítulo V, Informe Iberoamericano de la Cooperación Sur Sur, 2012 • Documento de trabajo N°. 2



Una rápida mirada a la metodología

La metodología de sistematización del Programa se enfoca en experiencias que cumplan con dos características:

- Ser proyectos, no acciones, de Cooperación Horizontal Sur-Sur Bilateral o Triangular (según la definición de proyecto propuesta por el Informe de Cooperación Sur Sur en Iberoamérica).
- Ser proyectos de cooperación acordados entre gobiernos, preferiblemente entre países del Programa, que pudieron ser desarrollados por diferentes actores, como entes de gobiernos locales, regionales o centrales, empresas públicas, centros de investigación, universidades públicas, organizaciones no gubernamentales, entre otros.

Se busca que la sistematización la realice, en forma conjunta, el personal de las unidades técnicas de cooperación de cada país que participó en la experiencia. De esta manera, se puede obtener información de primera mano a bajo costo y se fomenta la construcción de casos que integren diversas miradas, perspectivas y opiniones. A la vez, esta forma de trabajo fortalece las capacidades en y entre los países miembros del Programa.

Mediante la revisión de documentos y la realización de entrevistas con las personas encargadas de la negociación e implementación del proyecto, la sistematización busca reconstruir los hechos e identificar aprendizajes en relación con la identificación, formulación y negociación del proyecto de cooperación, su implementación y los resultados obtenidos. Para cada una

de estos temas propone una serie de aspectos característicos de la Cooperación Sur-Sur Horizontal Bilateral y Triangular a considerar al momento de recopilar y analizar la información².

El esfuerzo por desarrollar capacidades en las unidades técnicas de cooperación

Para cumplir con el propósito de desarrollar capacidades para la sistematización de experiencias e identificación de lecciones aprendidas por el personal de las unidades técnicas de cooperación, el Programa cuenta con las siguientes estrategias:

- Formación en la práctica «aprender haciendo»: bajo la premisa de que la mejor manera de entender y apropiarse una metodología de trabajo es aplicándola, el Programa acompañó en campo a los técnicos de las unidades de cooperación de quince países durante la fase de recolección de información. En las visitas, el equipo de apoyo del Programa hizo presentaciones sobre el uso de la metodología, y en conjunto con los equipos nacionales, realizó entrevistas y discutió los principales aprendizajes derivados de ellas.
- Talleres de formación: el Programa organizó dos talleres para difundir y generar apropiación de la metodología dentro del personal de las unidades técnicas de cooperación. El primero, en Bogotá (Colombia) en noviembre de 2011, tuvo como objeti-

2. Para ver una descripción completa de la metodología y sus herramientas, consultar el Capítulo V del Informe Iberoamericano de Cooperación Sur-Sur 2011.

vo socializar los aprendizajes identificados en la aplicación de las herramientas de recolección de información. En este taller participaron 24 personas de 15 países. En julio de 2012, se realizó el segundo taller en La Paz (Bolivia) con una participación de 23 personas de 17 países. Su objetivo fue profundizar en los procesos de análisis de la información y redacción de casos.

- Desarrollo de material de apoyo: con el propósito de dejar herramientas de trabajo al personal de los países, el Programa entregó a cada unidad técnica de cooperación una guía sobre la aplicación de la metodología. Esta explica paso a paso cómo realizar la sistematización de experiencias y ofrece consejos para liderar las entrevistas y redactar los casos. El material está disponible en español y en portugués.
- Acompañamiento virtual permanente: los países contaron con el apoyo virtual del equipo del Programa para resolver cualquier duda que surgiera a lo largo del proceso. Este acompañamiento personalizado permitió ajustar la metodología a las diferentes necesidades de los países.
- Difusión de los resultados: divulgar los resultados permite dar a conocer los esfuerzos y aprendizajes de los países en materia de su cooperación, y el trabajo y la dedicación de los técnicos en la sistematización. Las ediciones de 2010, 2011 y 2012 del Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica presentaron en su Capítulo V los resultados de la línea cinco del Programa. Además, los Documentos de Trabajo No. 1 y No. 3 del Programa exponen los casos sistematizados.

Avances y desafíos para profundizar la sistematización de experiencias en la región

El trabajo de estos años permitió que la región avanzara, como bloque, en la recolección de mejor información cualitativa sobre su Cooperación Horizontal Sur-Sur Bilateral y Triangular. Para el efecto resultaron clave tres elementos:

- **Contar con una metodología compartida por todos los países.** La metodología probó ser efectiva en cualquier proyecto de Cooperación Horizontal Sur-Sur Bilateral o Triangular y adaptable a todas las realidades institucionales. Esto, sumado a personal capacitado en su aplicación en todos los países, facilita la coordinación de procesos conjuntos de sistematización.
- **La metodología implica bajos costos de aplicación.** Contar con las unidades técnicas de cooperación de todos los países como posible contraparte para la sistematización de experiencias disminuye el costo de desplazamiento y enriquece la información del caso. Además, el uso de tecnologías de comunicación permite la coordinación del proceso de manera virtual y la escritura conjunta del documento.
- **Existe una voluntad política de mejorar el acceso a la información.** El compromiso de los países con esta línea del Programa demuestra la necesidad y el valor que encuentran en este tipo de procesos para mejorar su gestión. Contar con buenos sistemas de información cuantitativa y cua-

litativa es una prioridad de todos los países; estos procesos son una fuente valiosa de información en este sentido.

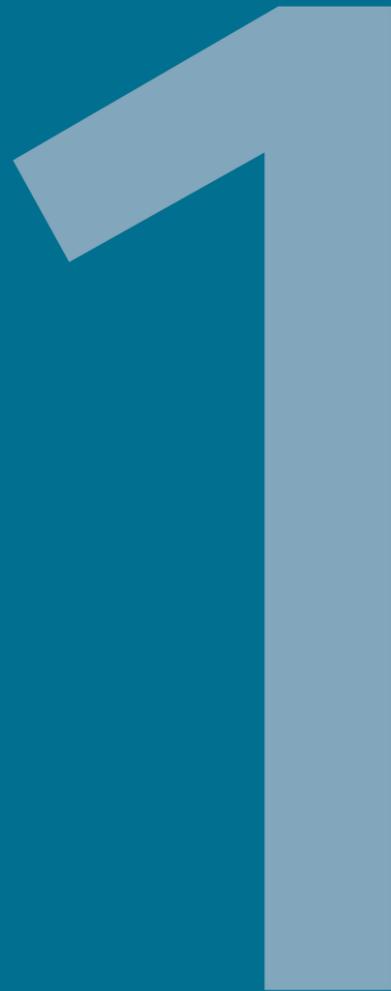
Sin embargo, aún es necesario profundizar los esfuerzos para lograr mejores resultados. Esto implica que:

- Los procesos de sistematización pueden incluirse como parte del ciclo de proyecto. No significa que todos los proyectos de cooperación sean sistematizados, pero sí la posibilidad de acordar entre los países, desde el inicio de un proyecto, el interés de hacerlo. Esto permite recolectar información a lo largo de su implementación, la cual será muy valiosa al momento de su sistematización. Por ejemplo, en una comisión mixta se puede identificar un proyecto de interés para sistematizar, en miras de contar con los resultados en la siguiente comisión mixta y planificar proyectos a partir de los aprendizajes identificados.

- Es clave planificar la dedicación de tiempo del personal de las unidades técnicas de cooperación para los procesos de sistematización. Si bien la práctica muestra que este proceso no demanda mucho tiempo, sí requiere una buena planeación para no sobrecargar a los funcionarios.
- Contar con varias personas capacitadas en la metodología ayuda a repartir la responsabilidad y a sistematizar más casos.
- Lograr mejores sistematizaciones requiere asegurar una buena gestión de la documentación a lo largo de todo el proyecto de cooperación. Uno de los puntos más críticos evidenciado en el proceso de sistematización es la necesidad de mejorar el acceso y la calidad de la información sobre los procesos de los proyectos de cooperación.

CUADRO 3
Participación de los países en las experiencias de Cooperación Sur-Sur sistematizadas. 2010-2012

Año de sistematización	Experiencias de Cooperación Horizontal Sur-Sur Bilateral			Experiencias de Cooperación Sur-Sur Triangular		Total casos sistematizados por país
	2010	2011	2012	2011	2012	
Argentina						2
Bolivia						3
Colombia						7
Costa Rica						3
Cuba						1
Chile						4
Ecuador						3
El Salvador						5
España						1
Guatemala						2
Honduras						1
México						5
Nicaragua						1
Panamá						3
Paraguay						1
Perú						2
R. Dominicana						3
Uruguay						2



EXPERIENCIAS
DE COOPERACIÓN
HORIZONTAL
SUR-SUR BILATERAL

Apoyo uruguayo al desarrollo del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda de El Salvador

Mateo Porciúncula, Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)

Amílcar Eduardo Mejía, Dirección General de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador

Una cooperación basada en el intercambio de conocimientos entre la Dirección General Impositiva de Uruguay (DGI) y la Dirección General de Impuestos Internos de El Salvador (DGII) permitió en un periodo de un año (entre 2011 y 2012) obtener resultados de gran importancia para poner en marcha la Política de Ingresos del Plan Quinquenal de Desarrollo de El Salvador 2010-2014; pieza fundamental para ampliar los recursos necesarios para el financiamiento de los programas de desarrollo del país.

La política de Ingresos de El Salvador está orientada a: «d) robustecer la eficiencia operativa del aparato recaudador a través del aprovechamiento de la tecnología en el manejo de la información y en el combate a la evasión y elusión fiscales; e) vigorizar los pilares básicos del sistema impositivo para generar mayores niveles de recaudación», entre otros.

En este sentido, la asistencia técnica de la DGI permitió conocer y apropiarse de herramientas que facilitarían estos objetivos al impulsar la creación de la Unidad de Grandes Contribuyentes en la DGII, la implementación del Tablero de Información Gerencial, la modernización de las metodologías en el sistema de precios de transferencia, la implementación de la Declaración de Renta Sugerida en línea, la unificación del registro de contribuyentes, la modernización de las normas éticas para los funcionarios de la DGII, así como algunas mejoras en el sistema de atención al contribuyente.

Diplomacia y compromiso institucional: aspectos clave para las buenas prácticas

El proyecto de cooperación técnica se originó en la II Reunión de la Comisión Mixta de cooperación entre ambos países realizada en junio de 2011, cuando El Salvador solicitó a Uruguay apoyo

en aspectos tributarios y de gestión de deuda pública para fortalecer su capacidad de financiar programas de desarrollo, en un contexto de alta informalidad en la economía.

Durante este proceso fue clave el papel de la Embajadora de Uruguay en El Salvador, que de manera activa y comprometida impulsó la preparación de la reunión; también fue fundamental el compromiso de la cancillería salvadoreña que apoyó a los organismos de su país en la definición de sus demandas y en la coordinación con la institución de cooperación de Uruguay.

En la reunión de la Comisión Mixta, la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) identificó que las instituciones uruguayas involucradas en el planteo original tienen características diferentes, lo que podría dificultar una coordinación paralela. Por un lado, los temas relacionados con la gestión de deuda pública son liderados por el Ministerio de Economía y Finanzas, entidad que en ese momento no contaba con una persona encargada de temas de cooperación, ni con el tiempo necesario para que sus funcionarios pudieran brindar el apoyo requerido por El Salvador.

Por otro lado, en relación con los temas tributarios, la institución impositiva de Uruguay ya había realizado procesos de transferencia de conocimientos exitosos con otros países de la región, contaba con personal designado para coordinar la tarea y, sobre todo, había pasado ella misma por un proceso de reforma similar al que estaba cursando El Salvador. El proceso de modernización de esta entidad había finalizado unos años antes con apoyo de la cooperación de la Unión Europea.

De este modo, desde la AUCI se propuso reformular el proyecto para iniciar con las actividades relacionadas con los temas tributarios, en razón a que ambas instituciones se encontraban en condiciones para iniciar inmediatamente, y postergar los temas de gestión de deuda hasta que se tuvieran condiciones más favorables.

El Salvador aceptó la propuesta y las instituciones tributarias se pusieron en contacto para ajustar el proyecto. Los técnicos y autoridades salvadoreñas propusieron un programa de trabajo que fue modificado a partir de las sugerencias uruguayas de abordar algunos temas que consideraban de especial relevancia a partir de su experiencia. La afinidad entre las partes y la voluntad de ayudar de manera flexible y honesta permitió

acordar mutuamente un programa de trabajo de capacitación que totalizó nueve técnicos en dos misiones, bajo la modalidad de costos compartidos.

Agenda intensa, personal idóneo y retroalimentación en tiempo real

La DGII realizó un concurso para seleccionar los técnicos salvadoreños que asistirían a las misiones de capacitación, con el objetivo de enviar a aquellos que mejor se ajustaran a los perfiles requeridos y pudieran, a su regreso a El Salvador, replicar y multiplicar lo aprendido. Las personas escogidas viajaron a Uruguay con una intensa agenda de actividades y una lista de objetivos por cumplir.

Una vez in situ, los técnicos salvadoreños mantuvieron contacto permanente con su sede, reportaron los hallazgos a sus superiores y recibieron nuevas instrucciones sobre cómo aprovechar la visita. La institución uruguaya se ajustó a la retroalimentación que iba llegando desde la DGII al adaptar el programa original para maximizar el impacto de las capacitaciones. El compromiso político de las autoridades tributarias y nacionales de ambos países y su involucramiento en el seguimiento de los procesos contribuyó a un desarrollo fluido de las actividades.

Además, la rápida generación de un clima de confianza entre los actores involucrados permitió que los técnicos salvadoreños se identificaran con sus pares uruguayos. Reconocer que la experiencia uruguaya había partido de un punto similar a la suya produjo un mayor entusiasmo al ver que era posible realizar este tipo de reformas. Ambas misiones involucraron a los técnicos responsables del trabajo directo en las distintas áreas e incluyeron demostraciones de trabajo real.

Una vez de regreso a su país, los técnicos salvadoreños compartieron su aprendizaje con las diferentes secciones de su institución. La comunicación entre ambos países continuó: los técnicos salvadoreños consultaron a sus pares uruguayos sobre determinados aspectos que consideraron trascendentales para generar mejores procesos de asimilación de los conocimientos, retroalimentación en la DGII e implementación, cuyo detalle se encuentra en el Informe sobre pasantía en la DGI de la República Oriental del Uruguay.

Los insumos adquiridos fueron puestos en práctica de forma inmediata por la institución salvadoreña, que ya se encontraba realizando un proceso de reforma con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El intercambio con el Uruguay generó impactos directos en decisiones tomadas en este proceso, mediante las cuales se ahorró tiempo y se transfirieron capacidades que permitieron la implementación de reformas. Ade-

más, este proceso favoreció una mejor comunicación interna entre las distintas unidades técnicas de la DGII de El Salvador.

Si bien la experiencia fue muy exitosa, no estuvo exenta de dificultades. Durante la puesta en marcha del intercambio se presentaron obstáculos administrativos relacionados con el fin del año fiscal en El Salvador, que amenazó con parar el inicio de actividades. Sin embargo, las partes llegaron a un acuerdo para flexibilizar la distribución de los pagos y comenzar en tiempo y forma. La Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional cubrió algunos costos iniciales que estaban previstos de otra manera y luego las instituciones salvadoreñas ajustaron su participación en los gastos de la segunda misión.

Aprendizajes relevantes

De esta experiencia surgen varios aprendizajes que pueden ser importantes para los procesos de Cooperación Sur-Sur en general.

- **Compromiso político de las instituciones.** Las autoridades principales de ambas instituciones tributarias estaban en contacto e involucradas directamente con el proyecto, lo que permitió una amplia flexibilidad, capacidad de ajuste y adaptación con respecto a las necesidades emergentes durante la implementación.
- **Rol de las embajadas.** La participación activa de las embajadas en temas de cooperación fue determinante para dinamizar la primera etapa del proceso y facilitar la comunicación durante toda su ejecución.
- **Interlocutores claros.** Los técnicos de la Agencia Uruguaya de Cooperación y de la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador estuvieron en contacto permanente y siguieron de cerca el proceso. Asimismo, ambas direcciones de impuestos designaron interlocutores responsables del proceso, lo que permitió claridad en los roles, una comunicación efectiva y flexibilidad ante las diversas dificultades que se presentaron.
- **Personal idóneo.** Una de las innovaciones más interesantes fue el efecto positivo de una selección técnica del personal designado para participar de los intercambios. Realizar un concurso interno y elegir en El Salvador a los técnicos más idóneos para las misiones permitió asegurar que fueran los indicados para posteriormente incorporar los aprendizajes, a la vez que estimuló a esos técnicos profesionalmente, y operó como un aspecto de motivación importante.
- **Fast Track.** Se adaptó el proyecto original y se hizo mucho más práctico para poder iniciar actividades rápidamente y

tener hitos a corto plazo. Esto ayudó a mantener el interés, garantizar impactos y viabilizar la cooperación.

- **Efecto demostración.** Los procesos de reforma involucran dinámicas de cambio de cultura en las instituciones. El valor (originalmente poco considerado) del «efecto demostración», es decir, de compartir la experiencia de otros pares que ya habían pasado por un proceso similar, fue altamente destacado por todos los involucrados. Los técnicos que brindaron la cooperación compartían características con quienes la recibieron; lejos de ser consultores, eran también funcionarios públicos del área de tributación en ejercicio, habiendo pasado por procesos y dificultades similares.
- **Retroalimentación desde la sede en tiempo real.** Las autoridades institucionales retroalimentaron el proceso en la medida en que este se fue dando. Las salvadoreñas estuvieron en contacto permanente con sus técnicos, ajustaron los parámetros de la misión en la medida en que ellos fueron avanzando o encontrando nuevas oportunidades. Esta retroalimentación desde la sede (y la capacidad de respuesta rápida

de la institución uruguaya) aseguró la atención de consultas emergentes, la innovación y la realización del mayor aprovechamiento posible del trabajo in situ.

- **Socialización y multiplicación de lo aprendido en tiempo inmediato.** El ágil proceso de réplica y socialización de la información en El Salvador aumentó el impacto de la transferencia y contribuyó a la sostenibilidad de los resultados.
- **Visibilidad.** Pese a los resultados logrados, que fueron incluso mejores de lo previsto, no se realizaron actividades de difusión a la opinión pública. Existe un informe interno de la misión, pero no ha sido propiamente divulgado aún y, si bien la información del proceso (finanzas, etc.) es pública, esta no se encuentra fácilmente disponible en sitios web estatales o publicaciones institucionales. Es un desafío y un aprendizaje de este caso el contemplar acciones de visibilidad en el mismo proyecto, por lo que, una buena forma de iniciar esa labor de sistematización, estaría encaminada a favorecer o apoyar su oportuna visibilidad.

Tejer cooperación de calidad entre Perú y Argentina

María Andrea Vallarino y Mónica Adriana Mazzaglia,
Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular
(FO.AR)

Yulissa Llanque, Agencia Peruana de Cooperación
Internacional (APCI)

En el marco de la III Comisión Mixta de Cooperación Técnica, Científica y Tecnológica realizada entre la República del Perú y la República Argentina en marzo de 2010, se aprobó el proyecto presentado por Perú «Diseño, valor agregado y calidad en la producción de confecciones en fibras de camélidos en Arequipa y Lima», que fue ejecutado por el Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FO.AR). El proyecto buscaba fomentar en los actores de la cadena productiva del sector textil camélidos (fibras de alpaca y vicuña), una cultura de calidad y de diseño por medio de la transferencia de conocimientos e información entre los dos países.

En Perú, el sector de textiles e indumentaria representa el 13 por ciento del Producto Bruto Interno Industrial. Esta actividad aporta cerca de 473 mil puestos de trabajo directo y un millón indirectos, con un impacto en 1.383 familias.¹ La industria textil peruana tiene dos cadenas productivas de transformación para exportación vinculada con grandes marcas internacionales: la cadena del algodón, en su mayoría algodón «pima» de excelente calidad; y la de fibras largas que incluye alpaca y más recientemente vicuña. Ambas tienen excelentes materias primas y una rica tradición en productos artesanales.

El Ministerio de la Producción del Perú priorizó la cadena textil-confecciones-camélidos dentro de sus políticas de desarrollo productivo. En este sector, la micro y la pequeña empresa (MYPE) mostraba una serie de dificultades para insertarse en el mercado como por ejemplo: escaso desarrollo de productos y procesos; déficit de diseños innovadores; escasez de mano de obra calificada; deficiente actualización tecno-

lógica y ausencia de carreras profesionales de diseño textil e indumentaria. Estas limitaciones reducían la oportunidad de aprovechar el potencial de desarrollo y crecimiento de la MYPE del sector.

El proyecto de cooperación fue elaborado por la Oficina Técnica de los Centros de Innovación Tecnológica, dependiente del Ministerio de la Producción. Esta oficina promueve los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) como un instrumento de soporte tecnológico a diversas cadenas de valor para transferir tecnología y promover la innovación en las empresas. Al actuar como un enlace entre el Estado, la academia y el sector privado, los CITE contribuyen a alcanzar mayor competitividad al ofrecer oportunidades de acceso al conocimiento y a la tecnología, a formar recursos humanos calificados, a brindar información especializada a las empresas para aumentar su producción e ingresos por ventas, a generar empleos y a mejorar la calidad y productividad. La red de CITE agrupa 14 centros públicos y privados en las cadenas de textil-confecciones, de agroindustria, de madera-muebles, de cuero-calzado, de logística, de *software* y de *marketing*.

La institución argentina elegida por Perú para solicitarle cooperación fue el INTI Textil, Centro de Investigación y Desarrollo Textil, creado en 1967 dentro del Sistema de Centros del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Esta entidad promueve el desarrollo integral y la competitividad del sector textil y de la confección en Argentina porque se encarga de incorporar nuevas tecnologías, brindar servicios en forma eficiente, eficaz y con calidad, y contribuir a que las empresas ofrezcan productos que satisfagan las necesidades del mercado y del consumidor, bajo un enfoque de desarrollo amigable con el medio ambiente. En materia de fibras naturales de camélidos, el Centro ha avanzado en el uso de nuevas mezclas y alternativas de diseños y confección de productos de valor agregado.

Mediante esta cooperación, el Perú esperaba aprender de la experiencia argentina para mejorar las habilidades, destrezas, calidad y planes de producción de los artesanos textiles y de las micro y pequeñas empresas confeccionistas. Además, incorporar nuevas oportunidades de diseño, recuperar diseños prehispánicos en ambos países y facilitar el acceso a los mercados internacionales.

El proyecto tenía un enfoque de inclusión social en razón a que gran parte de las empresas involucradas requerían mejorar su

1. Según el diagnóstico de la profesional argentina que realizó la primera misión en el Perú, Sra. Patricia Marino de INTI-Textiles, en el año 2010.

situación socioeconómica y llegar a mercados más exigentes y porque de esta actividad derivan su sustento mujeres emprendedoras con familias a cargo.

El contacto institucional previo entre ambos organismos, sumado al interés de los gobiernos peruano y argentino de promover proyectos en los ámbitos de la ciencia y la tecnología enfocados a mejorar la productividad y la competitividad de los países, resultaron clave para que el proyecto fuera aprobado en la Comisión Mixta.

Acerca del proceso de ejecución

En este contexto, el proyecto se desarrolló en cuatro etapas: la primera correspondió al diagnóstico de situación realizado por la directora del INTI Textil en Lima y Arequipa, donde se encuentran los centros textiles más grandes del Perú y la mayoría de los confeccionistas. Luego de una fase de entrevistas con diseñadores, empresas e instituciones educativas, y de recorridos por las principales empresas y centros de indumentaria, se identificaron las dificultades más importantes que afectan la producción con fibras de camélidos.

Dentro de los hallazgos se destacaron: la carencia de un diseño competitivo en los productos de moda y artesanales adaptados a mercados turísticos de alta gama; la insuficiencia de entidades de nivel terciario para la formación de diseñadores en indumentaria; la ausencia de universidades que ofrecieran carreras de diseño textil-indumentaria en sus currículos; la falencia de entidades de apoyo tecnológico al sector; la dificultad de las micro y las pequeñas empresas para insertarse en el sector formal; y la necesidad de recomponer el mercado local.

En virtud de este panorama, las entidades acordaron trabajar en dos líneas de asistencia técnica para que las micro y pequeñas empresas peruanas fueran más competitivas:

- Promover las carreras vinculadas al diseño textil y de indumentaria a nivel superior, para impulsar la profesionalización del diseño como eslabón articulador de la cadena productiva textil.
- Fortalecer la gestión del diseño y desarrollo creativo de la cadena, mediante la incorporación del concepto de tendencias de moda. En esta etapa se incorporaron actividades en Lima, Arequipa y Cuzco.

La ejecución del proyecto demandó un año. Durante este tiempo los técnicos argentinos realizaron cinco asistencias técnicas, capacitaron a 58 empresarios y a 450 técnicos y organizaron en Lima y Arequipa el Seminario Internacional sobre *Diseño como Herramienta Clave en la Competitividad de las MYPE*. Para el efecto, utilizaron una metodología participativa en las actividades de la cooperación y trabajaron sobre la base de la problemática local identificada por los productores o asistentes a los talleres. Algunos de los grupos fueron muy numerosos lo que requirió un máximo de esfuerzo para lograr una amplia participación.

Además, las técnicas argentinas visitaron las universidades Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad Nacional de Ingeniería en la ciudad de Lima y la Universidad Nacional San

Agustín y Católica Santa María en la ciudad de Arequipa para incentivar la creación de la carrera de diseño textil. También estuvieron en el CITE confecciones y diseño de moda Chio Lecca y el CITE industria textil camélidos en Arequipa para asesorar sobre la formalización de carreras de diseño mediante el desarrollo de contenidos y la definición de los perfiles docentes que permitiera la formación de una masa crítica de diseñadores profesionales.

El proyecto incluyó una pasantía de dos profesionales peruanos de universidades de Lima y Arequipa en los laboratorios del INTI Textil. El INTI Textil resalta en su visión institucional que «La interpretación de las tendencias en el diseño textil y de indumentaria, sus materiales, su relación con las corrientes sociales son Clave para el desarrollo de colecciones exitosas». Para tal fin, posee un Observatorio de Tendencias integrado por profesionales de disciplinas del diseño, las ciencias sociales y el *marketing*, para investigar, relevar, observar, analizar, interpretar y difundir los conceptos macro y micro de las tendencias en textiles, indumentaria, accesorios y calzado (categorías, tipologías, materiales, paletas de colores). Los resultados son difundidos en presentaciones públicas mediante Circuitos de Tendencias por temporada. La pasantía les permitió a los peruanos conocer de primera mano la operación del Observatorio de Tendencias y capacitarse en calidad de producto y en ensayos de laboratorio.

Debido a la gran acogida que los diseñadores peruanos le brindaron al proyecto, se realizó una actividad no planeada inicialmente: el apoyo en la realización del desfile «Pasarela Cuzco Moda 2011- Machu Picchu 100 años». La actividad generó un fuerte impacto porque sirvió para resaltar el mensaje de identificar los beneficios del trabajo con una mirada desde el diseño. Inicialmente los productores planeaban exhibir sus prendas por separado, pero ante la propuesta y apoyo de las profesionales argentinas, combinaron prendas entre los artesanos, las asociaciones confeccionistas en tejido de alpaca y microempresarios y armaron 52 *looks* de pasarela estructurados por concepto, color y ocasión de uso. En palabras de las expertas argentinas con este ejercicio «se dieron cuenta de que podían considerar alianzas entre ellos que ni se las planteaban, (antes) defendían a muerte sus productos, tenían mucho celo de sus productos (...) estaban fascinados».

Logros alcanzados

Las empresas peruanas adquirieron información, conocimientos y estrategias con las que mejoraron el diseño de sus productos y marcas; y se espera que con ello incrementen el valor agregado de sus mercancías. Adicionalmente, tendrán la posibilidad de ingresar a nuevos mercados. Los productores y productoras de Lima, Arequipa y Cuzco comenzaron a desarrollar colecciones propias para posicionarse en un lugar más competitivo dentro del mercado, incluyendo en sus creaciones el valor agregado de creatividad y diseño.

El proyecto también permitió fortalecer las relaciones de los CITE confecciones y diseño de moda y de industria textil camélidos con instituciones educativas peruanas para armar una red de trabajo y para impulsar la profesionalización del diseño textil e indumentaria. Se espera que en 2013 se inicien estas

carreras en Lima y Arequipa para que en los próximos cuatro años se inserten diseñadores en el mercado y el proyecto se ejecute en un ciento por ciento. Las profesionales argentinas destacan que fue interesante cómo las instituciones educativas adoptaban perfiles de diseño según la región.

Los diseñadores, empresas e instituciones educativas tomaron conciencia de la importancia y de las implicancias de tener un observatorio de tendencias y diseño de la industria textil e indumentaria que les brinde información actualizada para el desarrollo de productos, avíos textiles y accesorios que acompañan y complementan la indumentaria. El aporte en tecnología blanda desde el Observatorio de Tendencias de Moda fue de gran valor, pues si bien «sin máquina de coser no se puede trabajar, sin diseño no se puede crecer». Ejemplo de esto son tres asociaciones textiles (InkaModa, Artesanía Sonia y Cariluis) que han avanzado en la creación de diseños propios que ofrecen a sus clientes internacionales. Además, el CITE confecciones y diseño de moda Chio Lecca está desarrollando un observatorio de tendencias.

Según la contraparte peruana:

«Los resultados fueron mayores a los esperados, [...] los cambios que se están viendo en las regiones es fruto de todo un proceso, en el cual el apoyo del INTI textil fue un componente fundamental [...] -que ha contribuido al trabajo de los CITES-. Hemos ido varias veces a Gamarra y hace 4 años nadie te hubiera hablado de diseño y ahora toda la gente piensa en diseños».

Lecciones aprendidas

Producto de los intercambios entre los profesionales en esta experiencia, se identificaron las siguientes lecciones:

- Las profesionales del INTI textil manifestaron que el conocimiento adquirido previamente en el marco de otras oportunidades de cooperación les permitió transmitir las técnicas de diseño. Esta capitalización de experiencias demuestra una vez más el valor extra que tiene la Cooperación Sur-Sur, al hacer uso del *Know How* entre nuestros países.
- Ambas partes destacaron la importancia de la continuidad temporal en la ejecución de las actividades de cooperación que permite el logro de los objetivos planteados. En temas de moda, en particular, se observó que si se interrumpe el trabajo una temporada, se retrasan los ciclos y cuesta retomarlos.
- Identificaron también la importancia del contacto y el compromiso continuos de las partes para seguir la colaboración por fuera del proyecto, aspecto que contribuye a su sustentabilidad.
- Los profesionales del INTI textil resaltaron que el hecho de que las partes se involucraran en la formulación del proyecto, permitió identificar la necesidad de profundizar en próximas ocasiones en la construcción de indicadores de impacto desde el inicio.

Un fondo conjunto para promover la Cooperación Sur-Sur entre México y Chile

Efraín Del Ángel y Mónica Barajas, Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC), México
Lorena Neilson y Sofía Rodríguez, Agencia Chilena de Cooperación Internacional (AGCI)

Un acuerdo enfocado a fortalecer vínculos entre los dos países

México y Chile son dos países con una extensa actividad de cooperación Sur-Sur. Sin embargo, las relaciones de cooperación técnica y científica entre ellos de 1999 a 2002 solo se materializaron en once acciones específicas de colaboración. La perspectiva de esa cooperación distaba del verdadero potencial que representaban las capacidades instaladas de uno y otro para el desarrollo y ejecución de proyectos conjuntos.

Para cambiar esta situación, el 28 de enero de 2006 los respectivos presidentes suscribieron en la ciudad de Viña del Mar el Acuerdo de Asociación Estratégica entre México y Chile (AAE). Su objetivo era fortalecer la relación bilateral, mediante el establecimiento de una sociedad en materia política, económica-comercial y de cooperación, basadas en la reciprocidad, el interés común, la complementariedad y la profundización de las relaciones en todos los ámbitos de su aplicación. Además, el AAE buscaba posicionar a ambos países como actores relevantes en la región.

Tanto Chile como México sabían que uno de los principales inhibidores para el diseño y desarrollo de proyectos de cooperación de carácter integral (conformados por modalidades como investigación y desarrollo conjunto, movilidad de recursos humanos, talleres, cursos, intercambio de información, etc.) y de escala plurianual, era el limitado acceso a recursos financieros. Ante esta circunstancia, acordaron diseñar un novísimo mecanismo de gestión financiera para el desarrollo de proyectos bajo las directrices del AAE, al cual denominaron «Fondo Conjunto de Cooperación» (FCC). Su enfoque era incrementar la calidad y cantidad de proyectos y programas de cooperación técnica,

científica, educativa y cultural, así como garantizar el óptimo desarrollo de sus ciclos de vida, que permita posicionar a la cooperación al desarrollo como uno de los puntos neurálgicos de la relación bilateral.

La puesta en acción del Fondo

El Fondo es ejecutado por los entes responsables de la cooperación técnica internacional de México y de Chile, a saber, la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC), actualmente integrada a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), y la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI).

A comienzos de 2007 empezó a operar con una dotación paritaria anual de dos millones de dólares. Anualmente, la AGCI y la DGCTC preparan y abren de manera paralela una convocatoria a instituciones públicas y gobiernos locales de ambos países para presentar proyectos de cooperación. Con el interés de hacer accesible el Fondo a otros actores de la cooperación internacional, en los últimos años se ha permitido que la academia y las organizaciones de la sociedad civil presenten iniciativas, siempre y cuando estas se formulen y se ejecuten en asociación con instancias de orden gubernamental.

La metodología establecida para la presentación de proyectos al Fondo es de tipo participativo; las partes interesadas en cada país deben trabajar en conjunto en la identificación de oportunidades, la planificación y la formulación del proyecto. Esta metodología posibilita propuestas de cooperación bien estructuradas, con alta pertinencia y factibilidad técnica y operativa, porque parte de una interacción directa de las partes. Además, cada convocatoria establece los temas prioritarios de trabajo, alineados con las prioridades sectoriales que ambos gobiernos han determinado en el marco de sus respectivos planes de desarrollo: medio ambiente, gestión pública, competitividad económica y cultural. También fomenta acciones de colaboración chileno-mexicana destinadas a un tercer país en América Latina y el Caribe.

El Fondo cuenta con una Comisión de Cooperación encargada de revisar, aprobar y posteriormente negociar la cooperación. Las instituciones gubernamentales de ambos países, a las que

se adjudiquen recursos del Fondo, deben suscribir convenios de ejecución con AGCI o con AMEXCID para establecer los compromisos y obligaciones propios de la ejecución de los proyectos.

La generación de mecanismos para operar el Fondo

Una vez conformado el Fondo, tanto la AGCI como la DGCTC se encontraron ante disposiciones administrativas y de carácter normativo que impedían una gestión expedita de los recursos. El Acuerdo establecía que la administración del Fondo debería turnarse cada año entre los países, sin embargo:

- Ninguno de los dos países contaba con un mecanismo para la administración de los recursos, porque se trataba de una iniciativa sin precedentes.
- La DGCTC estaba impedida por normativa nacional para administrar recursos financieros de cooperación internacional, situación que no aplica a los organismos de la administración pública de Chile.

Solucionar esta situación requirió un trabajo conjunto para identificar un esquema metodológico-administrativo de gestión de los recursos dentro de las posibilidades institucionales. Si bien este estudio requirió más tiempo del esperado al formalizarse el Fondo, fue indispensable para generar estructuras que permitieran su operación. Definir y poner en marcha el Fondo no fue una tarea sencilla, pero sí realizada con el suficiente tiempo y análisis para desarrollar el mecanismo más eficaz y eficiente posible dentro de las posibilidades existentes. Luego de analizar la posibilidad de que un tercero (ej., institución financiera) gestionara los recursos, se llegó a la conclusión de que significaba altos costos por concepto de administración. Finalmente acordaron que la AGCI lo administraría, hasta que se pudiera desarrollar otra figura viable jurídicamente para México. Para tal fin definieron un mecanismo de pago contra factura y/o recibo de actividades de cooperación, que en el caso de México es efectuado por la Embajada de Chile en ese país.

El trabajo interinstitucional de planeación permitió también definir las «Bases de Operación del Fondo»; un sistema de herramientas metodológicas de regulación y funcionamiento ad hoc, relativos a la asignación, administración y contabilidad de los recursos. Las mismas incluyen:

1. El «Flujograma de Procedimientos Administrativos», en el cual se expresan gráficamente las secuencias-etapas sustantivas del ciclo de vida administrativo de los proyectos desarrollados.
2. El «Manual de Visibilidad», diseñado en términos de transparencia, en el que se describen la cuantía, el tipo de acción y los lineamientos de participación de la DGCTC/AMEXCID, de la AGCI y de las instituciones ejecutoras.

3. El «Manual de rendiciones de cuentas», mediante el cual se entregan orientaciones para la utilización y rendición de los recursos que se transfieren a las instituciones chilenas receptoras de fondos.

Lograr esta figura de operación fue producto de una gran solidez institucional en ambos países que garantiza una adecuada coordinación entre las instituciones nacionales y de estas con sus pares en el otro país.

El Fondo en acción

Si bien el Fondo no cuenta aún con un proceso de evaluación de sus actividades, sí dispone de un presupuesto para realizar auditorías financieras externas y, en un futuro cercano, se espera complementar con auditorías técnicas. No obstante, un diagnóstico general del desempeño del Fondo, con base en los propósitos sustentados en el AAE, permite estimar que Chile y México han alcanzado un uso eficiente de los recursos financieros al ser asignados a proyectos de interés mutuo y de beneficio recíproco. A partir de su entrada en vigor en 2007, se han financiado 45 proyectos de cooperación, de los cuales ya han finalizado 26.

Además, a medida que avanza la ejecución del Fondo, el AAE y el FCC ha devenido en una serie de logros de sistematización de los modelos de cooperación de ambos países con el cual ha mejorado sus procesos de documentación normativa, en tanto que la AGCI se ha fortalecido en el aspecto administrativo y en el diseño de proyectos.

Las partes han procurado la visibilidad y la transparencia del Fondo mediante la elaboración de un informe o reporte semestral sobre sus logros y avances. El mismo es presentado a consideración de los presidentes de ambas naciones; sin embargo, este informe no se divulga al público general. A cinco años de operación se ha visto la necesidad de destinar un porcentaje de recursos para gastos operacionales y de difusión, a fin de promover un seguimiento más eficiente de las actividades que se realizan tanto en Chile como en México y difundir adecuadamente los resultados de esta cooperación binacional. Estos recursos también permitirán actualizar y perfeccionar las herramientas de gestión, transparencia y divulgación para el mejoramiento continuo del instrumento.

Para garantizar la sostenibilidad del Fondo, los países trabajaron y continúan haciéndolo en los siguientes aspectos:

- La voluntad política de las partes se debe mantener en alto para situar a la cooperación bilateral en los primeros renglones de la extensa relación bilateral.
- Los órganos coordinadores deben ser instancias nacionales con prácticas y procesos de mejora continua para una atención especializada y eficiente de la cooperación.

- Los mecanismos de gestión, los procesos de operación y las metodologías de diseño de programas deben ser lo más ágiles, participativos y transparente posibles.
- La relación entre las instancias que ejecutan los proyectos debe ser continua y programada. Esto se sustenta en metodologías eficientes para la planeación de programas operativos anuales/plurianuales y en el desarrollo de sus actividades.
- Una vez concluya el proyecto financiado, las instituciones ejecutoras de ambos países deberán procurarse los recursos humanos, pecuniarios, administrativos y tecnológicos para que continúen por sí mismos.

La divulgación de los logros alcanzados en eventos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el

Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) y el IV Foro de Alto Nivel de Busán ha devenido en el interés de algunos países latinoamericanos en emular el AAE y el FCC. Uruguay y México ya tienen un fondo similar que inició operaciones en el segundo semestre de 2012. Igualmente, Perú, Ecuador, Colombia y Costa Rica manifestaron a México su interés en analizar la factibilidad técnica, operativa y financiera para establecer o replicar un mecanismo similar de cooperación al Fondo.

Es concluyente que el Fondo es un ejercicio piloto único en la región, que ha dado resultados exitosos y que ha permitido a otros países expresar su interés en generar experiencias similares. A futuro, el Fondo proyecta ampliar su labor a acciones trilaterales y regionales.

Colombia y Bolivia comparten sus experiencias para consolidar modelos de turismo comunitario

Daniela Alejandra Seoane Montenegro y Fabricio San Martín, Ministerio de Planificación del Desarrollo/ Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), Bolivia

Ana María Chaparro, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC)

La CORPOGUAVIO y el SERNAP, actores del desarrollo

El proyecto «Asistencia técnica para el desarrollo del turismo comunitario en el corredor eco y agroturístico del Guavio-La Ruta del Agua» se desarrolla en el ámbito del Acuerdo Marco de Cooperación Técnica entre Bolivia y Colombia de 1998 y se concretó en la II Reunión de la Comisión Mixta realizada en junio de 2009.

La región del Guavio, ubicada en el Departamento de Cundinamarca, es un territorio de gran importancia por sus reservas forestales e hídricas. Con vocación de conservación, esta región presta servicios ambientales estratégicos para el país, como agua para el acueducto de Bogotá y para la generación de energía hidroeléctrica.

Para canalizar los esfuerzos en busca del desarrollo humano sostenible de esta importante región, desde finales de 2006, se promueve una iniciativa denominada «La Alianza por el Guavio» que busca unir los esfuerzos de los sectores público, privado y social para impulsar proyectos estratégicos regionales. Una de las instituciones que lidera esta Alianza es la Corporación Autónoma Regional del Guavio (CORPOGUAVIO), que tiene entre sus responsabilidades la gestión del desarrollo sostenible de la región mediante la convocatoria a la corresponsabilidad de los actores del territorio para armonizar el desarrollo productivo con la protección ambiental. En este contexto, una de sus metas es la promoción del ecoturismo en la región.

Con el propósito de impulsar iniciativas de este tipo, CORPOGUAVIO genera la solicitud de cooperación técnica a Bolivia. La demanda colombiana buscaba mejorar la capacidad insti-

tucional de la entidad colombiana, y de los ocho municipios de su jurisdicción, en el desarrollo de proyectos que impulsaran el turismo comunitario. El objetivo general del proyecto era que CORPOGUAVIO conociera los avances en turismo comunitario de la Política Turística del Gobierno boliviano para implementar los elementos conceptuales y técnicos favorables a las características de las actividades turísticas locales y regionales que minimicen los impactos negativos ambientales, sociales y culturales.

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Estado Plurinacional de Bolivia (SERNAP) promueve la integralidad de la conservación, el desarrollo local, el respeto de los derechos y la valoración de las culturas locales al promover acciones y emprender proyectos destinados a generar actividad turística. En las áreas protegidas existen actualmente varios proyectos e iniciativas turísticas tales como caminatas de interpretación ambiental, turismo ecológico, turismo de aventura, turismo cultural, museos y otras modalidades. Estas actividades son lideradas por agrupaciones y organizaciones locales que, con el apoyo del personal del SERNAP, lo administran según los usos y costumbres locales. La generación de beneficios económicos mediante estos proyectos evidencia la compatibilidad entre la conservación y el desarrollo.

La negociación y planeación del proyecto se realiza por intermedio de la Agencia Presidencial para la Acción Social y Cooperación Internacional (Acción Social) y el Ministerio de Planificación del Desarrollo / Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (MPD-VIPFE); instituciones responsables de la cooperación internacional de Colombia y Bolivia, respectivamente. La negociación se da de manera horizontal, consensuada y en pos de un intercambio de conocimientos para alcanzar un beneficio mutuo con el proyecto.

El primer intercambio entre CORPOGUAVIO y el SERNAP se inició en mayo de 2010, mediante una videoconferencia en la que se evaluó el Programa de Cooperación aprobado en la Comisión Mixta. El gobierno boliviano planteó acciones adicionales que podrían fortalecer y ampliar la visión del proyecto, como el intercambio de información sobre el Reglamento de Operación Turístico, el sistema de cobro de ingresos de turistas, los planes de desarrollo turístico, el intercambio de experiencias ecoturísticas con visita de actores clave a emprendimientos turísticos en Bolivia y pasantías e intercambio de expertos para el diseño de proyectos. Este ejercicio fue de gran valor para adaptar la experiencia a las necesidades colombianas y a las fortalezas y capacidades del SERNAP.

En esta etapa, el SERNAP dio a conocer al gobierno colombiano la imposibilidad de contar con recursos de contraparte para la ejecución del proyecto y solicitó a Acción Social su intervención en este sentido, gestión que finalmente hizo posible la ejecución del proyecto.

Aprendiendo en el campo

Las actividades de la cooperación se iniciaron el 18 de julio de 2011 con una visita de cinco días de dos funcionarios de CORPOGUAVIO a Bolivia. En las instalaciones del SERNAP se realizó la reunión de apertura y los participantes colombianos recibieron asistencia técnica en esquemas de turismo comunitario, turismo sostenible en áreas protegidas, impactos generados por la actividad turística, y la estrategia de monitoreo e institucionalidad ambiental en Bolivia y su marco normativo.

Durante los siguientes días visitaron varios ejemplos de áreas protegidas con modelos de turismo comunitario como el Parque Nacional Sajama y San Miguel del Bala para conocer el modelo de emprendimiento comunitario, específicamente las experiencias del albergue ecoturístico y de los ecoalbergues. La visita permitió dialogar con la comunidad, sus líderes y representantes legales, quienes de primera mano compartieron con los técnicos colombianos su percepción sobre el proyecto, su experiencia en los procesos de conformación de la empresa, la puesta en marcha del modelo administrativo, los mecanismos de participación de socios, el modelo de operación para la prestación de servicios y el efecto que tuvo sobre su visión de la conservación del patrimonio ambiental.

Posteriormente, un técnico del SERNAP viajó a Colombia donde presentó la normativa relacionada con la actividad turística en Bolivia y la institucionalidad del SERNAP, además de algunos datos estadísticos sobre turismo en Parques Nacionales y los problemas enfrentados en los emprendimientos. Por su parte, las instituciones colombianas le mostraron la estructura institucional del sector ambiental en Colombia, la Política Nacional de Ecoturismo, los sistemas de vigilancia, seguimiento y control de la política, la red de turismo sostenible de Colombia y los lineamientos para el desarrollo del ecoturismo con comunidades. Los siguientes días visitaron la región del Guavio para conocer en campo la experiencia realizada y las dificultades que enfrentan para promover el turismo comunitario.

La visita permitió conocer a la Alianza por el Guavio, red constituida por 34 instituciones, públicas y privadas, que trabajan por el desarrollo de la región con énfasis en la sostenibilidad ambiental y cultural; experiencias exitosas en la producción de fresas, hortalizas y café orgánico o con buenas prácticas agrícolas; y el sistema de guías turísticos comunitarios impulsado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Tareas pendientes

El proyecto permitió los países interesados conocer sus experiencias en la práctica, actividad que les fue de gran utilidad para nutrir

y mejorar sus planes de turismo comunitario. Por tratarse de dos modelos diferentes de manejo pudieron retroalimentarse.

En Colombia, el tema del turismo comunitario se posicionó aún más en la región del Guavio. Se reforzó el tema en el Plan de Acción de CORPOGUAVIO y se consolidó en los Planes de Desarrollo Municipal y en la estrategia regional «Alianza por el Guavio». A su vez, la experiencia fue socializada con funcionarios de Parques Nacionales Naturales, el Ministerio de Comercio, el SENA y la Cámara de Comercio. Esta actividad favoreció el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales. La contraparte colombiana identificó una serie de acciones por desarrollar que garantizarían mayor éxito de un emprendimiento de ecoturismo comunitario, a saber:

- Continuidad de los procesos en el tiempo donde intervengan todos los actores independientemente de los programas de gobierno local.
- Acompañamiento institucional de sectores públicos y privados que permitan ejecutar programas de capacitación en los componentes empresarial, calidad y promoción, entre otros.
- Fortalecimiento de capacidades de líderes comunitarios para ampliar su visión y permitirles implementar experiencias diferenciadas donde se respeten las condiciones culturales, regionales y ambientales.
- Formulación y gestión de proyectos e instrumentos de planificación: definición de objetivos, metas claras, realizables y de largo plazo.
- Articulación de programas y acciones que garanticen bienestar a los turistas.
- Incorporación de las tradiciones, culturas, saberes, creencias y participación comunitaria desde la planeación hasta la operación de los emprendimientos.
- Política de seguimiento y monitoreo para el cumplimiento de la normativa.

Por su parte, la institución boliviana identificó la necesidad de profundizar su trabajo en la generación de condiciones de infraestructura para el turismo, el desarrollo de buenas prácticas agrícolas y producción orgánica y el trabajo con la comunidad local para que se apropien del desarrollo turístico.

Sin embargo, el proyecto mostró restricciones de tiempo. Los participantes en el proyecto concordaron en que para poder intercambiar verdaderamente los avances en el tema se requieren nuevos encuentros y tiempo adicional. En un trabajo conjunto, el proyecto les permitió identificar muchas áreas que se deben fortalecer y que no podían cubrirse con la planeación inicial. Es por esto que consideraron que los procesos de planificación deben reconocer el contexto de los municipios donde se va a realizar y contemplar un proceso más prolongado de intercambio y capacitación y de búsqueda de aliados estratégicos para la promoción y comercialización de productos ecológicos.

Incluso, este tipo de proyectos puede pensarse en una visión más regional donde mediante intercambios en el ámbito continental se conozcan las experiencias de Parques Nacionales y áreas protegidas con respecto al turismo comunitario, para ampliar la visión, experiencias y avances en el tema.

Experiencia ecuatoriana en el diseño, constitución y funcionamiento de un Fondo de Liquidez del Sistema Financiero en El Salvador

Pamela Rodríguez, Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), Ecuador

Amílcar Eduardo Mejía, Dirección General de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador

En el mundo son pocos los países que han adoptado al dólar estadounidense como su moneda de curso legal. En esta lista aparecen únicamente Ecuador, El Salvador, Timor Oriental y Panamá. Dada esta reducida comunidad de países dolarizados, es necesario crear mecanismos financieros que posibiliten la reducción del riesgo sistémico en momentos de crisis económicas.

Es en este sentido que El Salvador observó con gran satisfacción y admiración los avances que ha realizado Ecuador para garantizar su sistema financiero a partir de la creación de diversos mecanismos de protección, dentro de los que se destaca el Fondo de Liquidez.

El Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano se constituyó el 19 de febrero de 2009. El Banco Central del Ecuador creó este mecanismo debido a que, a partir de la dolarización del año 2000, el sistema financiero nacional dejó de contar con un prestamista de última instancia.

El Fondo es un fideicomiso mercantil de inversión, creado y constituido para atender las necesidades de liquidez de las instituciones financieras privadas sujetas a encaje, que mantengan su patrimonio técnico dentro de los niveles exigidos por la Ley.

Al ser Ecuador la primera economía oficialmente dolarizada de América Latina, se consideran todos sus procesos e iniciativas en el campo financiero como ejemplo a los demás países dolarizados en la región. La transferencia de conocimientos en el marco de la Cooperación Sur-Sur, como herramienta de generación de capacidades institucionales, solidaridad y de respeto entre los países es de vital importancia para evitar que economías como la de El Salvador tengan problemas financieros en el contexto de crisis económica mundial.

Según el Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 del Gobierno de El Salvador, el Banco Central de Reserva (BCR) es la institu-

ción encargada de fortalecer la seguridad jurídica y financiera y la regulación técnica del sector financiero del país, razón por la cual se convierte en el ente principal que promueve las políticas relacionadas con este sector. Su objetivo central es «contribuir a la estabilidad económica-financiera y a viabilizar la formulación y ejecución de una dinámica política de desarrollo financiero, que será dirigida y coordinada por el Gobierno».

Bajo este contexto, la solicitud de asistencia técnica a Ecuador en el tema del diseño y creación de un Fondo de Liquidez, nace del interés de funcionarios del Departamento de Estabilidad Financiera del BCR a raíz de la participación del Gerente del Fondo de Liquidez de Ecuador en el marco de una jornada de capacitaciones en el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) de México, y producto de una consultoría realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde se recomienda a El Salvador crear un Fondo de Liquidez.

En el marco de la línea estratégica dos del BCR, que busca fortalecer su rol en el sistema financiero y en el sistema de pagos, se propuso al Banco Central del Ecuador (BCE) generar una jornada de capacitaciones para técnicos salvadoreños en materia del Fondo de Liquidez, con el propósito de establecer la función de prestamista de última instancia en el BCR, figura que requiere El Salvador para fomentar mayor seguridad en el sector financiero.

Herramientas económicas para la cooperación

En julio de 2011, la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador y la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) de Ecuador realizaron la I Reunión de la Comisión Mixta de Cooperación Técnica entre Ecuador y El Salvador, bajo el Convenio Marco de Cooperación Internacional suscrito entre los dos países, espacio en el que se incluyó este proyecto de asistencia técnica.

Es importante resaltar que esta negociación constituyó un hito para el Ecuador y para El Salvador, por cuanto fue la primera ocasión en la que se incluyó de manera oficial en un Programa de Cooperación Bilateral, tanto proyectos de oferta como de demanda de asistencia técnica de ambas partes.

Durante la ejecución del proyecto se realizaron reuniones con autoridades y con organismos de control y del sector financiero público y privado. Adicionalmente se realizaron entrevistas con

funcionarios del BCE de las áreas relacionadas con las actividades del Fondo de Liquidez, como la Dirección de Riesgos, la Dirección de Inversiones, la Dirección de Servicios Bancarios Nacionales, Informática y Asesoría Legal. En las reuniones y eventos organizados, Ecuador expuso los temas operativos, técnicos, contables, legales y tecnológicos del manejo del Fondo.

Los principales aspectos relativos al manejo específico del Fondo de Liquidez son:

- Se considera favorable que el prestamista de última instancia del sistema financiero sea un Fondo creado por Ley, de manera que cuente con la fortaleza y apoyo político suficiente para su implementación y cumplimiento posterior.
- El Fondo debe ser administrado por un Banco Central.
- Los recursos con los que cuente el Fondo deben ser principalmente privados, es decir, aportes del propio sistema financiero.
- Se debe establecer por Ley que el objetivo es cubrir necesidades de liquidez y no de solvencia.
- El marco legal es fundamental para constituir el organismo que establecerá las normativas y poder sancionatorio.

Los conocimientos adquiridos contribuyeron al planteamiento del proyecto de diseño del Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Salvadoreño. Asimismo, se utilizó lo captado de las actividades ejecutadas para la redacción del cuerpo normativo, las discusiones con la industria, la promoción para la aprobación del proyecto en el Órgano Legislativo y la implementación futura del Fondo, una vez este sea aprobado.

Un aspecto relevante del proceso de planificación del proyecto es que se mantuvo comunicación previa entre ambas instituciones a fin de estructurar una metodología teórico-práctica que se adecuara a las necesidades salvadoreñas, para garantizar la mayor interiorización posible de los nuevos conocimientos.

De igual manera, el equipo del Banco Central del Ecuador realizó una profunda investigación preliminar de la realidad de El Salvador, con el fin de que el proyecto de asistencia técnica se ajustara a la realidad del país solicitante.

Es por ello que el BCR presentó en su momento una carpeta con toda la temática y los aspectos destacados que los técnicos salvadoreños necesitaban conocer sobre el Fondo de Liquidez, revisado, ajustado y aprobado por el BCE.

Adicionalmente, se debe señalar que la asistencia técnica brindada por el BCE se realizó con un equipo técnico del más alto nivel e involucró a un gran número de actores del sistema financiero público y privado de ambos países. La asesoría y capacitación, producto de la asistencia técnica, habría significado para El Salvador la contratación de consultores de alto costo.

Otro aspecto relevante es la modalidad de costos compartidos pues, según las negociaciones, se acordó que fueran horizontales; donde lo significativo de este caso es que cada uno de los Bancos Centrales corrió con los costos de enviar a sus respectivos técnicos al país contraparte.

En el caso del BCE, los costos del envío de técnicos fueron cubiertos con fondos de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), mientras que el BCR financió el envío de técnicos con fondos que provinieron de un intercambio del BID.

Mutuo beneficio para el fortalecimiento de la cooperación entre países

En esta asistencia técnica se refleja el mutuo beneficio. Por una parte, el BCE fortaleció la credibilidad de su Fondo de Liquidez ante la banca privada nacional, al convertirlo en una experiencia modelo para otros países de América Latina.

Por otro lado, El Salvador compartió con Ecuador su experiencia de realizar simulacros de crisis financiera con el objetivo de medir la capacidad de respuesta de las instituciones que conforman la red de seguridad financiera y evaluar los mecanismos con que se cuentan, para que con base en sus resultados se tomen las medidas de mejora necesarias. En este sentido las autoridades ecuatorianas mostraron gran interés en el tema.

El Banco Central del Ecuador expresó su disposición de continuar apoyando a El Salvador en los aspectos técnicos que surjan durante su implementación. Por su parte, el Banco Central de Reserva de El Salvador agradeció a Ecuador por la asistencia técnica brindada y reiteró la disposición de continuar estrechando los lazos de cooperación técnica en este y otros temas de mutuo beneficio.

El principal logro ha sido la colaboración brindada por Ecuador para que El Salvador estructure un fondo de liquidez que contribuya a la estabilidad de su sistema financiero. Esto fortalece el ámbito de cooperación mutua entre el Banco Central del Ecuador con bancos centrales de países iberoamericanos, dentro del ámbito de la Cooperación Sur-Sur.

El aporte mexicano a la construcción de un enfoque integral de la salud mental de la niñez y la psiquiatría infantil en Costa Rica

Mariana Rosales, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica

Mónica Barajas y Efraín Del Ángel, Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC), México

Construir abordajes integrales para la salud mental infantil

Imagina que tienes problemas en casa con tus chicos; conoces las circunstancias de los desajustes, pero no cómo resolverlos. Te preocupa que, de no actuar, tu familia entre en crisis. ¡No es difícil entender que buscarías los medios dentro y fuera de casa para atender tus necesidades! Un escenario similar sucedió en Costa Rica a mediados de la década pasada cuando la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) carecía de experiencia para instrumentar el componente de atención a la niñez del Plan Nacional de Salud Mental, de conformidad con las directrices del Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 «Monseñor Víctor Manuel Sanabria Martínez».

La CCSS buscaba un enfoque integrador que permitiera ir más allá de una perspectiva clínica reducida a problemas psiquiátricos, en pos de construir las condiciones necesarias para que niños y niñas crezcan como personas con estilos de vida saludables. Mediante la promoción de la salud mental y la prevención de trastornos psicológicos, buscaba facilitar a poblaciones marginadas mayores oportunidades de desarrollo de su potencial humano, con incidencias positivas en su calidad de vida y en la de la sociedad en general. Este planteamiento estratégico pretendía fortalecer las capacidades del Equipo Básico de Atención Integral de la Salud (EBAIS) del primer nivel, con un enfoque multisectorial.

En busca de alternativas, en agosto de 2005 la CCSS formuló la iniciativa de cooperación denominada: Salud mental de la niñez, familia y psiquiatría infantil, que pretendía recibir asistencia de México en «El fortalecimiento de un modelo intersectorial, interdisciplinario y comunitario en el primer nivel de atención sobre promoción de la salud mental de las personas menores de edad, para generar estilos de vida saludables en Costa Rica». El objetivo

de esta propuesta era fortalecer la política pública en el tema y apoyar la implementación de un programa nacional, con enfoque de integración regional, para atender zonas de menor desarrollo relativo en el país como Guanacaste y Puntarenas en la zona costera, y San Carlos y Turrialba en el interior.

Para tal propósito, la CCSS identificó al Hospital Psiquiátrico Infantil Juan N. Navarro (HPIJNN) de México, como la entidad idónea para este apoyo por tratarse de una institución única en su género en América Latina. Desde 1966 este Hospital de nivel de atención terciaria, que cuenta con personal médico altamente calificado, ofrece servicios a niños, niñas y adolescentes, bajo una perspectiva integral, inter y multidisciplinaria de atención, que incluye psiquiatría, psicología, trabajo social, enfermería, servicios médicos, diagnósticos terapéuticos y de rehabilitación.

Una planeación conjunta entre técnicos y las oficinas de cooperación

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica y la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica, actualmente integrada en la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (DGCTC/AMEXCID) fueron las instancias responsables de la negociación del Convenio Básico de Cooperación Técnica y Científica México-Costa Rica, que data del 30 de junio de 1995. El Acuerdo establece una relación de cooperación basada en un flujo de recursos para el beneficio mutuo, así como la atención a sus respectivas prioridades nacionales de desarrollo. La propuesta de la CCSS respondía plenamente a las disposiciones del citado acuerdo básico.

En vista de los holgados periodos de gestión entre ambas partes para realizar la XIII Reunión de la Comisión de Cooperación Técnica y Científica programada para 2005, ocasionadas por el cambio de gobierno en México, las oficinas técnicas supieron emplear las ventajas que ofrece el mecanismo de la vía diplomática para la promoción formal de la iniciativa planteada por la CCSS.

Los objetivos, estrategias y actividades del proyecto fueron definidos de manera directa entre el Hospital y la CCSS (instituciones ejecutoras), al adecuar los términos de referencia del proyecto y elaborar un programa general de operación, donde se determinó el número de expertos mexicanos que viajarían a Costa Rica, así como

la cantidad de costarricenses que serían capacitados en México. Por su enfoque multisectorial se acordó que, si bien la coordinación estaría en manos de la CCSS, a estas actividades se incorporarían funcionarios de los Ministerios de Salud y de Educación.

Por su parte, las instituciones ejecutoras acordaron que la modalidad de intercambio de expertos era la más conveniente para la apropiación de las experiencias generadas por el HPIJNN, para lo cual las unidades técnicas de gestión de ambos países convinieron cubrir los gastos para la movilidad.

El HPIJNN mantuvo congruencia con respecto a las estrategias de política exterior de la Cancillería mexicana, en el contexto del Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo y preparó las medidas para adecuar su cooperación a las necesidades manifestadas por la CCSS. Para implementar el sistema multidisciplinario de atención psiquiátrica en Costa Rica, México transfirió, entre otras, las siguientes líneas de acción: modelo de intervención médico psiquiátrico de base comunitaria; manejo de la patología dual e intervenciones específicas como arte-terapia; intervención en crisis; manejo de la violencia y evaluación y derivación a atención neurológica.

A pesar de la elaboración de un programa de operación y del compromiso de las partes para subvencionar las acciones del proyecto, la parte mexicana asignó un financiamiento apenas suficiente para la movilidad de sus recursos humanos, lo que se reflejó en la reducción del número de especialistas mexicanos enviados en la etapa final del proyecto para dictar asesorías por periodos hasta de tres semanas; la circunstancia descrita no alteró los tiempos previstos ni los alcances de las estrategias ni el objetivo específico del proyecto. Una de las lecciones de esta experiencia es que hubiera sido pertinente considerar en la fase de planeación un presupuesto de contingencia ante imprevistos externos. De esta manera el proyecto habría tenido mayor fluidez.

Un apoyo enfocado a la integración, a la adaptación y al intercambio de conocimientos

La labor de sensibilización realizada por los coordinadores y los beneficiarios, en la primera etapa, les permitió conocer la relevancia y profundidad de la capacitación que sería recibida y propició la integración entre los equipos técnicos, que fue de gran importancia para la cercana relación entre ellos. Los especialistas del HPIJNN destacaron la alta responsabilidad mostrada por las autoridades de la CCSS para la organización de las asesorías de expertos mexicanos, así como de los seminarios y talleres de capacitación para el personal de la CCSS y para formar agentes replicadores del conocimiento en el país.

El intercambio mutuo de expertos fue fundamental para la apropiación de la experiencia proporcionada por México, que permitió que los técnicos conocieran las realidades de ambos países en materia de psiquiatría infantil y adaptaran la capacidad al contexto. Las similitudes cultural, idiomática e incluso de la operación de los sistemas de salud pública de ambos países, así como la sólida relación profesional y personal generada y mantenida en los campos médico y educativo entre los grupos de trabajo, resultaron clave para una transferencia eficiente. En este aspecto,

la CCSS resaltó la flexibilidad y la adaptabilidad de los médicos mexicanos, al brindar durante las giras nuevas soluciones y hacer modificaciones prácticas, acordes con el contexto costarricense.

En términos de seguimiento, la Embajada mexicana no siempre fue oportuna para monitorear las acciones de conformidad con el cronograma establecido, en tanto que en la CCSS no siempre se aplicó con rigor la presentación de los informes técnicos. La existencia de una entidad encargada de la supervisión que validara los objetivos en todas las actividades programadas y para la selección de participantes, o la generación de mecanismos que legitimen su selección, habría disminuido ciertos obstáculos presentados sobre la marcha e incentivado la sostenibilidad futura de los resultados.

La disponibilidad y apertura del personal mexicano al facilitar el acceso a material bibliográfico y a otras fuentes internas de información durante las visitas permitió la socialización del conocimiento y agilizó la transferencia de experiencias, lo que redundó en una colaboración de un inmenso valor económico no contemplado en el proyecto.

Con esta cooperación el HPIJNN afianzó sus conocimientos al contrastar la aplicabilidad, transferencia, caracterización y sustentabilidad de sus experiencias locales en un contexto internacional. De igual forma, estructuró el Programa de Especialidades, que hoy en día forma parte del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) que auspician el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y la Secretaría de Educación Pública, con el cual se fomenta la mejora continua y el aseguramiento de la calidad del posgrado nacional, que da sustento al incremento de las capacidades científicas, tecnológicas, sociales, humanísticas y de innovación del país, en donde además se ofertan posgrados de reconocimiento internacional.

El proyecto dio como resultado el diseño de un modelo e implementación de un programa en salud mental de la niñez y psiquiatría infantil en Costa Rica. Más de 300 personas de las provincias de Guanacaste, Heredia, Limón, Alajuela, Cartago y Puntarenas fueron capacitadas y recibieron herramientas innovadoras para mejorar el diagnóstico y atención de la población infantil. Además, desarrollaron habilidades para la elaboración de folletos y documentación para la prevención y promoción de la salud mental de la niñez y para la sensibilización de la sociedad, del personal de salud y de instancias relacionadas con el tema.

En 2008 la CCSS presentó la segunda fase del proyecto, momento que coincidió con la renovación del Programa de Cooperación de 2008-2010, entre ambos países. Para entonces había conformado equipos de salud mental en gran parte del territorio costarricense, mediante la generación de planes locales de salud mental de atención primaria y de segundo nivel, a fin de prestar servicios a ese segmento de la población y cumplir con los lineamientos internacionales en el tema.

El proyecto tuvo un alto impacto porque incidió en la política pública, con una modesta base de financiación. En 2008 Costa Rica aprobó la Política de Estado en Salud Mental y la Agenda de la Niñez, en cuyos principios consideró los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en materia de salud mental de la niñez.

El aporte de Colombia al desarrollo y mejora de los servicios bibliotecarios en Honduras

MEJORAR LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS ES UNA HERRAMIENTA EFECTIVA PARA DEMOCRATIZAR EL ACCESO Y EL USO DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO PARA LA POBLACIÓN DE UN PAÍS. LA EXPERIENCIA DE UNA UNIVERSIDAD COLOMBIANA EN ESTE ASPECTO ESTÁ TRANSFORMANDO EL SISTEMA BIBLIOTECARIO HONDUREÑO MEDIANTE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y EL DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE ACCESO MASIVO.

Ana María Chaparro, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC)

Daliver Isis Flores, Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa de Honduras (SEPLAN)

Motivaciones y necesidades claras

La Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia, localizada en Medellín (Colombia) fue fundada en 1956 a partir de la necesidad de que América Latina contara con profesionales formados en los procesos de organización, transferencia y difusión del conocimiento para instituciones culturales como bibliotecas o unidades de información. La consolidación de sus programas de formación y la excelente inserción laboral de sus egresados en instituciones de varias partes del mundo, son algunos de los factores que han convertido a la Escuela en una institución de referencia para la bibliotecología de Colombia y de América Latina. Al ser concebida como un proyecto de educación para la región, es frecuente ver a sus egresados y profesores trabajando en el desarrollo de bibliotecas y en el montaje de programas bibliotecarios de diversa índole en más de veinte países.

Este es el caso del director de la biblioteca Wilson Popenoe de la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano, en Honduras. El Zamorano es una universidad internacional líder en el continente en formación en agricultura sostenible, agroindustria y manejo de los recursos naturales bajo una filosofía que combina la teoría, el aprender haciendo y el liderazgo. El director de su biblioteca es egresado de la Escuela de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia y conoce, tanto la capacidad

institucional y académica de su centro de formación, como la necesidad de mejorar los servicios bibliotecarios en Honduras.

Honduras es un país que carece de un desarrollo satisfactorio de servicios de información y no cuenta con una universidad o un instituto que ofrezca una formación técnica o profesional en bibliotecología. Son pocos los bibliotecólogos formados en el país: la mayoría tiene títulos de maestría, por lo que las entidades con bibliotecas o unidades de información deben contratar en muchos casos a personal poco capacitado, factor que influye en la calidad del servicio. Por tanto, existe la necesidad de formar a quienes están trabajando de manera empírica en las diferentes bibliotecas del país.

Visualizando esta situación, el director de la Biblioteca de El Zamorano contactó a dos personas de la Universidad de Antioquia para que participaran en las jornadas de bibliotecólogos hondureños en 2006. Aunque las jornadas se cancelaron en ese momento, la invitación hizo posible un primer acercamiento entre el personal de Antioquia y el de El Zamorano y la Asociación de Bibliotecólogos de Honduras (ABIDH), que se concretó con la realización de videoconferencias formativas en temas de servicios bibliotecarios. A partir de estos contactos iniciales, varios directores de bibliotecas hondureñas expresaron su interés de visitar Colombia para avanzar en el mejoramiento de los servicios de bibliotecología y aprovechar la experiencia colombiana.

En 2010, El Zamorano presentó a la Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa (SEPLAN) el proyecto de cooperación: Desarrollo y mejora de servicios bibliotecarios en Zamorano y Honduras, para que fuera considerado en el ciclo de cooperación bilateral 2010-2012, en el marco del Convenio de Cooperación Técnica, Científica y Tecnológica entre el Gobierno de la República de Honduras y el Gobierno de la República de Colombia. Esta propuesta contó con el apoyo de la Directora de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores

de Colombia, quien se reunió con el Director de la Biblioteca de El Zamorano para revisar el proyecto y apoyar su formulación, ejecución y seguimiento al reconocerlo como una propuesta efectiva para la transferencia de conocimiento.

Un proyecto adaptado al contexto de Honduras

Como parte de la ABIDH, El Zamorano lideró este proceso al realizar la propuesta a la Escuela de la Universidad de Antioquia, que a su vez desarrolló una agenda y un cronograma de actividades teniendo en cuenta las necesidades particulares de Honduras.

El proyecto buscaba capacitar al personal de la biblioteca de El Zamorano y a otros 120 bibliotecarios en el país, miembros de la ABIDH, en la aplicación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la prestación de servicios bibliotecarios. Esta formación permitiría una mejor prestación de servicios a los más de 200 usuarios de la biblioteca de El Zamorano y a los usuarios de las bibliotecas hondureñas.

En mayo de 2011 una delegación de cinco hondureños permaneció en Colombia durante once días con el propósito de participar en jornadas de capacitación, pasantías y visitas técnicas a las ciudades de Bogotá y Medellín. La Universidad de Antioquia organizó un seminario-taller sobre el paso de servicios tradicionales a servicios digitales en las bibliotecas, la alfabetización en información y la planeación, organización y evaluación de sistemas bibliotecarios universitarios. Esta formación se completó con una pasantía en la Escuela Interamericana de Bibliotecología con el propósito de conocer el funcionamiento del Sistema de Bibliotecas y el Programa de Formación de Usuarios.

Además, los hondureños visitaron más de seis bibliotecas en Bogotá y Medellín, tanto públicas como privadas, para compartir experiencias con colegas de su ámbito profesional y conocer en la práctica el funcionamiento de programas de Servicio de Información a la Comunidad (SIC), de promoción de lectura a poblaciones de escasos recursos y su impacto en comunidades, y, en el caso de la biblioteca especializada de las Empresas Públicas de Medellín (EPM), de sus mecanismos para hacer inteligencia empresarial. Por último, visitaron diferentes librerías y la Feria Internacional del Libro de Bogotá con el fin de seleccionar material para comprar, con el apoyo financiero de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por su sigla en inglés).

Entre septiembre y octubre de 2011, dos profesionales colombianos visitaron Honduras, con el propósito de realizar charlas y talleres a bibliotecarios de la ABIDH en el marco de las VI Jornadas de Bibliotecología; 16 instituciones y 320 personas asistieron a las charlas enfocadas al uso de la Web 2.0 en servicios y programas virtuales en bibliotecas y etnografía virtual. Además, los colombianos visitaron las bibliotecas de El Zamorano, la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán,

la Universidad Tecnológica Centroamericana y el Instituto Hondureño de Cultura Interamericana, que habían solicitado ayuda puntual en temas de capacitación y apoyo técnicos in situ. Todas estas visitas contaron con la participación de 145 personas.

Las actividades de este proyecto fueron cubiertas bajo el esquema de gastos compartidos, esto es, que cada país aportó recursos humanos y financieros para desarrollar las actividades de formación, tanto en Colombia como en Honduras. Por el lado de Colombia, los recursos económicos fueron aportados por el Fondo de Cooperación y Asistencia Internacional (FOCAI) de la entonces Dirección de Cooperación Internacional de Acción Social, actual Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC). Los fondos para cubrir los gastos de Honduras combinaron diversas fuentes, utilizaron recursos provenientes de un proyecto con USAID y algunas bibliotecas aportaron capital para cubrir la formación de su personal al considerar que era una inversión. Esta articulación de fondos de diversas fuentes permitió una mayor cobertura.

Buscando mayor sostenibilidad

La participación en esta experiencia de Cooperación Sur-Sur les permitió a los bibliotecarios hondureños conocer el funcionamiento de las bibliotecas en Colombia, así como los servicios tecnológicos que brindan. Actualmente bibliotecas en Honduras están incorporando algunos de los servicios observados, como el programa de Alfabetización de Usuarios de la Biblioteca, el uso de Gestores de Bibliotecas (*software* de citas y referencias bibliográficas), la promoción de recursos electrónicos (páginas web) y talleres para editores de revistas.

Ejemplo de esto es el diseño de una plataforma en donde se encontrarán todos los libros y documentos de la Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras o el programa de formación de usuarios de la biblioteca y la implementación de un grupo de lectura con la población universitaria en el caso del Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico. Además, la experiencia buscó que los logros se regionalizaran en Honduras mediante la inclusión de personal que no se encontraba en el nivel central y buscar que estas personas multiplicaran lo aprendido para lograr una mayor cobertura.

Para la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia la relación con Honduras fue un proceso formativo que les permitió a sus expertos reevaluar metodologías de transferencia de conocimiento y capitalizarse como docentes, aspectos fundamentales para conservar la excelencia regional que los caracteriza.

En el campo de la cooperación, esta experiencia también deja importantes aprendizajes. Un proceso que surge desde la iniciativa de una persona puede lograr una cobertura nacional y empezar la transformación y profesionalización de todo un sector. En este sentido, haber vinculado a la asociación sectorial fue clave para lograr una amplia cobertura. Además, muestra

el valor de la participación de las universidades en experiencias de Cooperación Sur-Sur, incluso por fuera de las aulas de clase, al apoyar el desarrollo de servicios y capacidades que impactan a la sociedad en general.

Para futuras ocasiones, es necesario considerar que en aquellos procesos dirigidos a un sector en general se defina de manera clara el perfil requerido para participar por actividad, de tal manera que se logre un mayor provecho, y no se tenga personas muy capacitadas para el nivel de la actividad o que no puedan llevar a cabo transformaciones en sus entidades. Adicionalmente, concebir desde el inicio un proyecto en diferentes fases permite asegurar un mayor impacto y sostenibilidad de los resultados. Esto no necesariamente implica que todas las fases sean definidas desde el primer momento, pero sí que se tenga claridad de que las primeras actividades van a abrir el espacio para generar un apoyo más estructurado. Al generar esta visión de proyecto se

podría también contar con mejores mecanismos de seguimiento en las oficinas técnicas de cooperación.

En este caso, debido al éxito del proceso, Colombia le planteó a Honduras avanzar en la estructuración de la carrera universitaria de Bibliotecología. Sin embargo, se identificó que por asuntos presupuestales no sería aún posible. Por tanto, se estructuró un proyecto que se presentará en la próxima Comisión Mixta entre Colombia y Honduras, que se realizará en el segundo semestre de 2012, en el que se propone la realización de pasantías más prolongadas que permitan una mejor aprehensión de la experiencia colombiana. Además, a partir de la visita a la biblioteca de las Empresas Públicas de Medellín, se estableció el contacto para analizar la posibilidad de profundizar en los programas de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica de dicha entidad y difundirlos entre las bibliotecas especializadas de Honduras y de empresas privadas.

Costa Rica y El Salvador mejoran el servicio al ciudadano para el trámite de la apostilla

Amílcar Eduardo Mejía, Dirección General de Cooperación para el Desarrollo, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador

Mariana Rosales, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica

Tras adherir el 6 de abril de 2011 a la Convención para la «Eliminación del Requisito de Legalización para los Documentos Públicos Extranjeros» (también conocido como Convenio de La Haya), Costa Rica estaba a las puertas de lograr una gran disminución de trámites para legalizar documentos expedidos en el exterior o con destino exterior. En lugar de pasar por una larga lista de firmas y sellos que permitieran la consularización, poner la apostilla sobre el propio documento público permitiría certificar la autenticidad de sus firmas, a beneficio del interesado.

Sin embargo, la puesta en marcha del Convenio requiere que las instituciones nacionales posean un nivel de tecnificación y preparación relativamente alto, para cumplir con los requerimientos y especificaciones plasmadas en él. Este proceso de transformación entraña grandes riesgos en diversos ámbitos: legales, de seguridad, económicos, operativos, logísticos, etc., pero a su vez reduce el gasto de tiempo y dinero tanto para la población usuaria como para la administración pública, lo cual compensa con creces el cambio.

Para la Cancillería costarricense, institución encargada del trámite de la apostilla, conocer las experiencias del proceso en otros países o instituciones con un perfil similar al suyo era una herramienta de gran utilidad. El Salvador tiene más de 15 años de experiencia en la materia y es uno de los mayores emisores de apostillas en Centroamérica; además cuenta con logros y avances importantes que le permiten agilidad y eficiencia en el trámite y varias unidades de apostillado en diversos puntos del país.

Aprovechando la I Reunión de la Comisión Mixta Bilateral de Cooperación Técnica entre El Salvador y Costa Rica de 2011, se propuso a los pares salvadoreños el proyecto «Capacitación al personal de autenticaciones en materia de legalización de documentos, mediante el proceso de la apostilla». Su propó-

sito era generar capacidades en los funcionarios costarricenses para la emisión de la apostilla mediante la experiencia de El Salvador. Para tal fin, un funcionario costarricense del Departamento de Autenticaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto realizaría una pasantía en el Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador entre el 14 y el 17 de noviembre de 2011.

Interiorizar el conocimiento: de la teoría a la práctica

El proceso de transferencia de conocimientos mediante la pasantía logró una alta interiorización e interés del técnico costarricense, en razón a que la metodología preparada por los pares salvadoreños facilitó el acceso al proceso real de apostillado, al pasar de la teoría a la práctica, y ofreció una visión detallada de las tareas que realizan los funcionarios en las oficinas centrales y en las oficinas ubicadas en otras áreas del país. El técnico costarricense contó con un espacio práctico para realizar el proceso de apostillado como un ciudadano salvadoreño, y a partir de ello conoció con mayor detalle el tiempo que se tarda la emisión de la apostilla, así como la interacción del funcionario público con el usuario y los detalles que se deben considerar en el documento oficial para ser apostillado.

Además, el técnico costarricense tuvo acceso directo a la apostilla salvadoreña, en tanto se le presentaron la estructura nacional, los requisitos que deben cumplir los documentos apostillados que se reciben en El Salvador, la forma como se emiten e incluso los obstáculos que tuvieron durante el inicio de la implementación. En esta pasantía fue de gran importancia conocer el trámite en otras instituciones salvadoreñas, que reciben los documentos apostillados, y sus respectivos procesos internos para la identificación y aceptación. Para tal fin, visitó la Dirección General de Migración y Extranjería de El Salvador, ente que recibe una gran cantidad de apostillas, y conoció el proceso de interacción que se realiza al momento de hacer el trámite con otras instituciones como la Alcaldía de San Salvador, los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Educación, entre otros.

Si bien la experiencia en El Salvador solo se hizo extensiva a un técnico costarricense, la clave de su impacto estuvo en

una metodología en campo basada en la práctica y en la capacidad de multiplicar el conocimiento. Al regreso a su país, el funcionario costarricense realizó una amplia capacitación al personal de Autenticaciones de la Cancillería durante dos días en noviembre de 2011. Posteriormente, el personal capacitado dictó conferencias magistrales a las distintas instituciones públicas, incluyendo a las receptoras de apostillas. Se estima que en total fueron capacitadas más de 800 personas, lo cual permitió la puesta en marcha de la iniciativa el 14 diciembre de 2011 y la emisión de cerca de 48.000 apostillas a octubre de 2012.

Debido al Decreto Ejecutivo de Austeridad del Sector Público en El Salvador, la contraparte salvadoreña no pudo asumir costos de transporte, hospedaje ni alimentación de la pasantía, por lo que fueron asumidos por Costa Rica, pero el tiempo invertido por los técnicos y su excelente labor de capacitación redundaron en grandes beneficios que validaron el gasto. Asimismo, las Embajadas de ambos países brindaron un apoyo excepcional en desarrollo de esta cooperación para establecer el vínculo, realizar las primeras comunicaciones entre ambas instituciones y hacerle seguimiento a la ejecución y a los resultados.

Aprendizaje mutuo: la clave de la retroalimentación

La cooperación permitió un aprendizaje de doble vía: por medio de la retroalimentación proporcionada por el técnico costarricense durante el proyecto, los funcionarios salvadoreños comprendieron que era necesario iniciar un proceso para realizar la apostilla de forma digital e implementar una serie de medidas para prevenir su falsificación, como lo ha hecho Costa Rica. Esto muestra los buenos resultados obtenidos de la cooperación, donde la implementación del proceso de apostillado en Costa Rica incorporó los conocimientos aprendidos en El Salvador, así como nuevos avances que no habían sido considerados por sus cooperantes.

Por tanto, se concluye que ambos países han obtenido beneficios para mejorar sus procedimientos. Estos resultados son superiores a los esperados y son un claro ejemplo de cómo proyectos pequeños con una buena metodología práctica y mecanismos efectivos de multiplicación del conocimiento generan nuevas capacidades en los funcionarios públicos, que en el mediano plazo benefician a los ciudadanos.

Asistencia estratégica entre Ecuador y El Salvador para el control de organizaciones delictivas-pandillas (Maras)

Pamela Rodríguez, Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), Ecuador

Amílcar Eduardo Mejía, Dirección General de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador

Uno de los deberes del Estado ecuatoriano, según mandato constitucional, es «garantizar la seguridad humana a través de políticas y acciones integradas, para resguardar la convivencia pacífica de las personas, promover una cultura de paz, prevenir las formas de violencia, discriminación, y el cometimiento de infracciones y delitos».

En ese ámbito, una de las políticas más importantes del Estado ecuatoriano para 2012 fue la lucha contra la delincuencia, que se convirtió en una prioridad y favoreció la inversión de recursos necesarios en la formación de fuerzas policiales capacitadas y conocedoras para crear un clima de seguridad ciudadana que contribuya al despliegue de las capacidades humanas de la población.

La Policía Nacional del Ecuador tiene una amplia experiencia en temas relacionados con el combate del narcotráfico, entrenamiento de guías y adiestramiento de canes antidrogas y unidades antisequestro, entre otras fortalezas. Sin embargo, esa institución carecía del conocimiento amplio y necesario en el tema de organizaciones delictivas-pandillas (maras), motivo por el cual realizó la solicitud de asistencia técnica a la Policía Nacional Civil de El Salvador (PNC), que posee conocimientos en esta materia.

La PNC ha adquirido una gran experiencia en el tema del control de organizaciones delictivas-pandillas, ya que desde su nacimiento como institución, se ha encargado de velar por la seguridad ciudadana. Esta institución ejecuta diversos programas en torno a la política nacional de seguridad ciudadana, que tiene como objetivo principal la prevención de la violencia y la identificación del incremento de actos delictivos.

En el marco del reconocimiento de actos delictivos, la PNC posee conocimientos relacionados con la identificación de distintivos (grafitis) y de los comportamientos de las pandillas en

zonas urbanas y en diversos espacios públicos. Esto ha derivado en la estructuración detallada de la composición de estos grupos delictivos, lo que es una importante herramienta para la detención y captura de delincuentes.

Redescubriendo capacidades para la generación de cooperación técnica

Es importante considerar que uno de los grandes resultados de la cooperación realizada entre ambas instituciones es, en primer lugar, el mutuo aprendizaje y el redescubrimiento de sus propias capacidades, y cómo estas pueden ser replicadas en otros países con contextos similares.

En este sentido, para los técnicos salvadoreños resultó interesante la coordinación de la Policía Nacional del Ecuador con otras instituciones gubernamentales, que se encargan de la rehabilitación y prevención de violencia entre jóvenes, con el objetivo de solventar y reducir los actos violentos, uno de los problemas más importantes por resolver en ese país.

Es por ello que para los técnicos salvadoreños este tipo de coordinación entre instituciones gubernamentales adquiere un carácter importante, en tanto permite la rehabilitación de los jóvenes delincuentes desde un aspecto integral que facilita su reinserción a la sociedad. Así, establecer relaciones de cooperación entre ambas instituciones respecto a este tema se presenta como una acción innovadora en El Salvador que buscará reducir los índices de violencia.

Para la Policía Nacional del Ecuador, el intercambio de experiencias y conocimientos ha motivado a los técnicos ecuatorianos a considerar la posibilidad de recibir nuevamente cooperación de la PNC, en cuanto a su estructuración y organización, debido a su carácter de policía civil, lo cual representa una gran ventaja para El Salvador, pues se trata de una institución que prepara agentes policiales bajo un régimen académico civil.

Es necesario destacar que el aprendizaje para ambas instituciones fue de doble vía, ya que a partir de esta experiencia de cooperación, se redescubrieron capacidades y experticias en diversas áreas, lo que posibilitó la puesta en marcha de nuevos proyectos de cooperación en otros temas policiales.

Sin embargo, el éxito de la cooperación técnica radica en la estructuración de la agenda para las pasantías y envío de expertos, que se trabajó de forma conjunta entre las instituciones, al igual que los contenidos que se debían impartir en las sesiones de trabajo.

Así, la Policía Nacional del Ecuador envió a la PNC un listado con las temáticas, que fueron validadas por la PNC. Esta entidad preparó el material y la metodología propia para capacitar al personal de la policía ecuatoriana en la primera fase del proyecto.

Un aspecto que enriqueció la capacitación del personal ecuatoriano fue que los técnicos salvadoreños presentaron metodologías para la identificación de zonas urbanas con influencia de pandillas a partir de los grafitis que estos elaboran. Las fotografías de estos distintivos correspondían a imágenes de zonas urbanas de Quito, donde los técnicos salvadoreños detectaron la presencia de pandillas que en algunos casos no habían sido identificados por la institución ecuatoriana.

Además, en la visita que realizaron los técnicos ecuatorianos a El Salvador en la segunda fase del proyecto, se conocieron diversas divisiones de la PNC que se relacionan directamente con el tema de las pandillas. Se hicieron visitas técnicas a la División Antinarcóticos, la Unidad de Investigación de Homicidios y Extorsiones, al Grupo de Reacción Policial, al Centro de Inteligencia Policial, a la División de Crimen Organizado, a los centros penales (Cojutepeque, Zacatecoluca y Quezaltepeque), a las Delegaciones de Soyapango y Apopa (municipios con alta incidencia de pandillas en el país), a la Fiscalía General de la República, a la Academia Nacional de Seguridad Pública y al Grupo Aéreo Oficial.

Estos encuentros fueron importantes para los técnicos ecuatorianos, porque les permitieron conocer el funcionamiento integral de las diversas unidades de la PNC involucradas en el tema antipandillas e interrelacionarse con otras instituciones del sistema judicial salvadoreño.

Otro aspecto importante es que durante la ejecución del proyecto de asistencia técnica, los técnicos salvadoreños hicieron énfasis en diversas políticas públicas que se habían desarro-

llado con anterioridad para contrarrestar el incremento de las pandillas y los inconvenientes que se les presentaron, para que cuando los técnicos ecuatorianos implementaran sus propias acciones consideraran esos detalles y obtuvieran mejores resultados.

Es por ello que una característica importante de esta modalidad de cooperación no solo radica en la transferencia de conocimiento, sino en la transferencia de experiencias y socialización de obstáculos, bajo la visión de lecciones aprendidas, para que los técnicos refuercen sus capacidades y potencien otras a fin de que el proyecto derive en resultados más efectivos tanto en el país receptor como en el oferente.

Otro aspecto que permitió el éxito de este proyecto radica en el espíritu solidario y colaborativo de ambas instituciones, en el sentido de que «la policía es una sola en todo el mundo», lo cual genera un mejor flujo de información y favorece la demanda de transferencia de conocimientos y experiencias en la temática antipandillas, y a la vez permite que el seguimiento a los resultados del proyecto sea más notorio.

Por tanto, la experiencia de ambas instituciones en temas delictivos permitió el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, donde El Salvador ofrece por primera vez su experticia técnica a otro país, haciendo posible que la PNC redescubriera sus capacidades en los contextos nacional e internacional; lo que se tradujo en el inicio de las negociaciones con la Policía Nacional del Ecuador, para la concreción de este proyecto.

Las negociaciones se realizaron entre la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional de Ecuador (SETECI) y el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador, en el marco de la I Reunión de Comisión Mixta de Cooperación Técnica El Salvador-Ecuador, celebrada el 18 y 19 de julio de 2011.

Dicha reunión constituye un hito importante para los dos países, ya que es la primera ocasión en que cada uno presenta proyectos de oferta y demanda de asistencia técnica, lo cual abre un nuevo espacio para fortalecer sus relaciones horizontales.

Además, vale la pena destacar que uno de los puntos más importantes de este proyecto de asistencia técnica es el fortaleci-

miento de las relaciones entre Ecuador y El Salvador, lo que ha permitido la presentación de nuevos proyectos de cooperación, entre los que sobresalen: «Técnicas modernas de prevención y combate al narcotráfico» y «Sistema de gestión de calidad», entre otros. En este caso El Salvador solicitaría asistencia técnica a la Policía Nacional del Ecuador.

Lecciones aprendidas para el futuro

Como resultado de este proyecto de asistencia técnica se desprenden diversas lecciones que ambos países han tomado como aprendizajes para la realización de sus actividades operativas, así como para el fortalecimiento y sostenibilidad de ciertas acciones que han constituido su fortaleza en los órdenes nacional e internacional. Entre ellas se señalan:

- **Adaptabilidad.** Esta es la principal lección que se recoge de este tipo de asistencia técnica, en virtud de la alta experiencia de la PNC para la identificación de zonas con fuerte incidencia de pandillas. Fue importante ejemplificar la forma de trabajo de los técnicos salvadoreños a partir de la realidad ecuatoriana.
- **Solidaridad y colaboración.** Estos valores son esenciales para el buen desarrollo de la asistencia técnica, que debido al tipo de instituciones, facilita y fortalece las relaciones de colaboración y seguimiento de diversos procesos institucionales que favorecen la plena y mejor realización de las tareas de cada entidad en sus respectivos ámbitos de competencia, como una especie de seguimiento a los resultados obtenidos.

- **Identificación.** Es un aspecto substancial, porque los técnicos salvadoreños observaron que Ecuador se encontraba en un momento similar al de El Salvador hace unos 20 años respecto al tema de pandillas, lo cual permitió que los técnicos salvadoreños tuvieran la confianza de socializar aquellos aspectos que requerían especial atención para el éxito de las políticas públicas, que por diversos factores no se implementaron en El Salvador.
- **Autodescubrimiento.** La realización de la asistencia técnica permitió, tanto a la Policía Nacional del Ecuador como a la PNC de El Salvador, redescubrir sus capacidades institucionales para el estrechamiento de relaciones entre ambos en el tratamiento de diversos temas concernientes a la seguridad ciudadana.
- **Metodología.** La estructuración de las capacitaciones como las visitas técnicas preparadas por la PNC de El Salvador se convirtieron en un aspecto esencial para la transmisión eficiente de los conocimientos adquiridos por El Salvador en el tema de pandillas, dado que los técnicos ecuatorianos conocieron con detalle el funcionamiento de las diversas unidades involucradas en la prevención y control de estos grupos delictivos.

En general, este tipo de proyectos refleja la esencia de la CSS, que se basa en la solidaridad de los países latinoamericanos y en el fomento al compromiso del desarrollo mutuo mediante el fortalecimiento de las capacidades mutuas, así como la recíproca colaboración en aquellas necesidades que permitan generar capacidades para la creación de políticas públicas que promuevan un mejor nivel de vida en la población de cada uno de nuestros países.

Aplicar la tecnología para impulsar la capacidad exportadora de las regiones: un aporte peruano a una ciudad colombiana

Ana María Chaparro, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC)

Miguel Méndez Soldevilla, Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)

Comercio electrónico en el Perú

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) ofrece el portal electrónico Peru-marketplaces.com a las pequeñas y medianas empresas exportadoras peruanas para que promocionen sus exportaciones a través del mercadeo electrónico. Este portal cuenta con un alto nivel de presencia internacional y buen posicionamiento en los principales buscadores y directorios especializados, para que las empresas tengan mayores posibilidades de generar nuevas oportunidades de negocio.

PerúMarketPlace nació en 2002 con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento (CAF). Su propósito era incorporar herramientas que impulsaran el comercio exterior electrónico; un tema poco abordado hasta esa fecha en el país. Mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se buscaba desarrollar un canal virtual para la promoción de las empresas, principalmente pequeñas y medianas, para complementar el trabajo de Perú para promocionar sus exportaciones.

Una experiencia exitosa para una necesidad identificada

En 2007, la Gobernación de Risaralda (Colombia) realizó su primer evento de Experiencias Exitosas de Cooperación en América Latina, con la presencia de cooperantes y beneficiarios, poniendo énfasis en temas económicos, de TIC y de medio ambiente. En este evento, el Sr. Eddie Morris, en ese momento vinculado a la CAF, y ahora profesor de la Universidad ESAN en Lima, presentó la cooperación con PROMPERÚ en el desarrollo del Portal PerúMarketPlace, con el propósito de socializarlo con otras regiones de América Latina.

La Secretaría de Competitividad y Fomento Empresarial de la Alcaldía de Manizales (Colombia), presente en el evento, en-

contró esta experiencia de gran valor. Había realizado un diagnóstico y línea base de la capacidad exportadora de los empresarios de Manizales, donde identificó la baja utilización de la tecnología para promocionar su oferta exportable; un tema que se priorizaba en el Plan de Desarrollo departamental y municipal para mejorar los canales de posicionamiento y fomento de la capacidad exportadora del territorio. Además, al ser el Perú un país similar a Colombia y con el mismo idioma, veían mayor potencial de adaptarlo al contexto local.

En 2009, un funcionario de la Secretaría de Competitividad y Fomento Empresarial de Manizales se puso en contacto con el Sr. Eddie Morris, con el propósito de presentarle la propuesta, identificar los aliados en el Perú para el tema de TIC para la competitividad y definir una posible agenda de trabajo. La solicitud de cooperación se realizó desde la Secretaría de Despacho de la Secretaría de Competitividad de la Alcaldía de Manizales mediante el formato de petición de proyectos de cooperación de la Dirección de Cooperación de Acción Social (hoy Agencia Presidencial de la Cooperación Internacional de Colombia, APC), con el propósito de enviarla a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) para su análisis y posible inclusión como demanda colombiana para la VI Reunión de la Comisión Mixta de Cooperación Técnica y Científica Perú – Colombia.

La APCI había identificado a PROMPERÚ como la institución más idónea para compartir su experiencia con Manizales. Es así que, luego de la consulta sobre la disponibilidad y capacidad de PROMPERÚ para realizar dicha cooperación, el proyecto «Fomentar acciones encaminadas a impulsar la transferencia de conocimiento que permitan la innovación en los procesos públicos de apoyo al desarrollo tecnológico y comercial de las empresas en Manizales y Caldas» fue aprobado en la VI Reunión de la Comisión Mixta de Cooperación Técnica y Científica Perú – Colombia, realizada el 18 de Marzo de 2009, en Lima, Perú.

Transferencia de conocimientos para la innovación

Los técnicos colombianos y peruanos acordaron un plan de trabajo para llevar a cabo las actividades en la visita a Lima. Del 21 al 26 de junio de 2009 se realizó la pasantía de técnicos colombianos en Perú para conocer la experiencia e intercambiar conocimientos sobre la utilización de las TIC para la promoción del

comercio exterior, así como la articulación que se había logrado en este propósito entre las universidades y el sector público. Inicialmente, se propuso que asistieran personas de la Alcaldía, la Gobernación, la Universidad de Manizales y Parquesoft Manizales (empresas privadas del sector de las TIC). No obstante, por cuestión de recursos, asistieron solo cuatro personas entre la Alcaldía y la Universidad de Manizales. Los costos de estos desplazamientos fueron cubiertos por el gobierno local, con un apoyo de Acción Social para los viáticos de dos de las personas.

En el Perú, los pasantes realizaron diversas reuniones. En PROMPERÚ observaron in situ el funcionamiento del Portal PerúMarketPlace, del Sistema Integrado Información de Comercio Exterior (SIICEX) y de la Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial. El objeto de esta reunión era identificar el nivel de adaptabilidad del PerúMarketPlace a su contexto. Luego de esta visita y diversas reuniones con empresarios que utilizaban la herramienta, se dieron cuenta de su pertinencia para el caso de Manizales y de la importancia de combinar la tecnología con un trabajo constante de motivación y apoyo a las empresas para incentivar su uso.

Además, aprovecharon la visita para realizar reuniones con la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de la Sociedad de la Información, coordinada por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, con el fin de abordar el tema de planeación estratégica desde el sector público para el desarrollo de las tecnologías de la información. Asimismo, se reunieron con el Ministerio de la Producción para conocer la articulación de las cadenas productivas y con la Universidad ESAN para generar alianzas entre universidades en movilidad de estudiantes. Finalmente, tuvieron una reunión con la Asociación Peruana de Productores de *Software*-APESOFTE sobre el soporte tecnológico para plataformas en línea.

Al regreso a Colombia, la implementación de la herramienta fue un trabajo de la Alcaldía de Manizales. Para tal fin, se contrató a la Universidad Nacional para montar la plataforma adaptada al contexto local y administrarla. La asesoría del Perú continuó de manera virtual: cada vez que surgían dudas se realizaba una teleconferencia.

En el segundo año de funcionamiento de la plataforma (www.manizalesmarketplace.com), la Asociación Colombiana de MIPYMES (ACOPMI) entró a apoyar la difusión y apropiación de sus miembros, un aspecto fundamental para acelerar su implementación. Actualmente el portal presenta 84 MIPYME exportadoras y potenciales exportadoras de Manizales y promociona más de 547 productos.

Vinculación de nuevos actores a la cooperación

Tanto para la APCI como para la APC, el proyecto representó un reto interesante: la participación de actores tan diversos en el proyecto de cooperación. Como se ha mostrado, el proyecto tuvo como participantes a dos universidades colombianas y una peruana, un gobierno subnacional colombiano, tres instituciones públicas peruanas y empresas privadas de *software* y computación.

Todos ellos, en cierta medida, aportaron a los resultados del proyecto ya que las instituciones públicas se vieron beneficia-

das de las empresas privadas en cuanto al soporte tecnológico para los portales en línea y las universidades dieron los recursos humanos para dar sostenibilidad al portal, contando inclusive con una capacitación especial de una maestría en la ESAN para técnicos colombianos.

Logros más allá de lo previsto

El compromiso político y administrativo del Gobierno de Manizales y de los directivos de PROMPERÚ y de la Universidad ESAN fueron fundamentales para que el proyecto trascendiera los resultados planeados inicialmente.

La cooperación entre el Perú y Manizales fue más allá de compartir la herramienta PerúMarketPlace. Permitted intercambiar conocimientos sobre el tema de internacionalización de productos, sobre el valor del apoyo permanente y acompañamiento a las empresas que hacen parte de la estrategia y el empoderamiento de los empresarios. Asimismo, la actividad favoreció el replanteamiento de los procesos y procedimientos en la institución.

Para PROMPERÚ esta oportunidad le permitió crecer sus alianzas en el mundo, factor fundamental para su misión; e identificar fortalezas que pueden ser ofrecidas a otros países. Al realizar una cooperación que fue un apoyo, no una relación de dependencia, la experiencia peruana en Manizales generó nuevos desarrollos, como la incorporación de mercado digital, posicionamiento para los empresarios, apoyo personalizado por empresa y evaluación personalizada. Estos avances son ahora de interés para PROMPERÚ como posibles mecanismos para mejorar su plataforma.

Complementario a los resultados previstos, esta experiencia además promovió otros dos proyectos:

- Un proyecto entre PROMPERÚ y las entidades públicas del Triángulo del Café (región donde se ubica Manizales) en materia de proveeduría según su modelo (SIICEX).
- La movilidad de estudiantes y profesores entre la ESAN y Manizales. Desde el 2009, entre 10 y 12 estudiantes por año reciben una beca para estudiar una maestría de la ESAN. Este proceso se ha mantenido por tres años, y muestra las relaciones de largo plazo que se va construyendo entre las regiones.

Es así como un proyecto en un tema específico abrió las puertas a nuevos vínculos entre Manizales y el Perú, y generar relaciones de cercanía. Del contacto entre técnicos se desprendió también un hermanamiento entre la ciudad de Manizales y Arequipa, y se planeó mediante esta alianza, participar en la Red Andina de Ciudades Patrimonio que trabaja temas de sustentabilidad del patrimonio y turísticos. Además, el Perú ha sido país invitado en las distintas versiones de «la semana internacional» en Manizales.

Una cooperación de gran éxito, deja también aprendizajes para futuras oportunidades. En este caso, en ambos países se evidenció la necesidad de mejorar el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto. Por tratarse de dos países con alta rotación en el sector público, es importante la institucionalización para que los vínculos y alianzas no dependan solo de las personas, sino que logren profundizarse cada vez más.

La transformación de la gestión del agua potable y alcantarillado de Quito con aporte mexicano

Pamela Rodríguez, Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), Ecuador

Mónica Barajas y Efraín del Ángel, Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC), México

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de la ciudad de Quito, Ecuador (EPMAPS) tiene a su cargo la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado bajo un enfoque de preservación de la salud de los habitantes, generación de una rentabilidad social de sus inversiones, cuidado del entorno ecológico, contribución al mantenimiento de las fuentes hídricas del cantón Quito e integración de los proyectos de agua potable y alcantarillado dentro de los programas de saneamiento ambiental. Estos servicios crecieron en complejidad en los últimos años, lo que hizo indispensable una mejora, acorde con el concepto de cuenca hidrográfica.

Consciente de la dimensión de los retos en administración del agua, la EPMAPS indagó alternativas de solución mediante el uso de sistemas de información geográfica e identificó que las tecnologías informáticas ofrecen opciones efectivas para una mejor gestión de los recursos hídricos. A raíz de ello buscó, en primera instancia en Iberoamérica, experiencias de modelación numérica y simulación aplicada a sistemas de información, para la administración de los recursos hídricos con énfasis en la dotación de agua potable y alcantarillado.

La empresa pública ecuatoriana identificó en Internet al Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA). Este organismo público descentralizado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México (SEMARNAT) se dedica a la investigación, innovación y desarrollo tecnológico en materia hídrica, con trayectoria en el desarrollo de modelos y sistemas informáticos de administración del agua y productos que podrían atender las necesidades de la institución ecuatoriana.

El objetivo del IMTA es enfrentar los retos nacionales y regionales en el territorio mexicano asociados al manejo del agua. De igual manera, se encarga de perfilar nuevos enfoques en investigación y desarrollo tecnológicos para proteger los recursos hídricos de ese país, así como para contribuir a su uso eficiente y equitativo entre los distintos usuarios.

La cooperación como tradición

En la histórica relación mexicano-ecuatoriana, la cooperación bilateral para el desarrollo se formalizó con la firma del Convenio Básico de Cooperación Técnica y Científica entre los Estados Unidos Mexicanos y la República del Ecuador, suscrito el 23 de junio de 1992. Con base en este acuerdo, los dos países conformaron programas bienales de cooperación bilateral, cuyas acciones y proyectos ayudan al desarrollo nacional en áreas de interés mutuo.

La EPMAPS diseñó y presentó una iniciativa de colaboración a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) de Ecuador, que a su vez la oficializó ante la Embajada de México en Quito para su respectivo análisis, para brindar una atención pertinente al problema de los recursos hídricos, con enfoque sustentable en esa ciudad.

El programa operativo fijó metas estratégicas alcanzables en un periodo de tres años. Dada su potencial viabilidad, la iniciativa fue canalizada a la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC) de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), y posteriormente al IMTA para su dictamen técnico. Este último organismo emitió una opinión favorable de apoyo a la solicitud de Ecuador, en virtud de sus capacidades instaladas y de los productos generados en tales campos del conocimiento.

El proyecto fue negociado y aprobado por la DGCTC/AMEXCID y la SETECI, en la V Reunión de la Comisión Mixta, celebrada en Quito en 2010. En esa ocasión se definieron los compromisos de ambas partes y los costos del proyecto en una perspectiva paritaria para la movilidad de expertos, respecto de los cuales se cubrirían los rubros de boleto de avión internacional y viáticos, y aquellos aspectos logísticos requeridos para la ejecución apropiada del proyecto.

Capacitación instalada en hidroinformática

El proyecto inició su ejecución el 24 de octubre de 2010 con la visita de especialistas del IMTA a Quito, ocasión en la que por vez primera dialogaron con pares ecuatorianos para conocer in situ la perspectiva de la empresa sobre la administración del recurso hídrico. Si bien este proyecto había sido formulado por

los ecuatorianos y aprobado en la Comisión Mixta fue durante esta primera fase de la implementación que se realizó un diagnóstico conjunto para que las partes acordaran un plan de operación con metas específicas de desarrollo, basado en un cronograma puntual de capacitación y ajustado tanto a la necesidad de la empresa ecuatoriana como a las capacidades de los técnicos mexicanos. De esta actividad se derivó la versión definitiva del proyecto.

El programa operativo fijó metas estratégicas alcanzables en un período de tres años, tiempo en el que expertos mexicanos, que viajaron a Quito, dictaron ocho cursos de capacitación. Los cursos fueron complementados con dos pasantías de técnicos del EPMAPS en las instalaciones del IMTA en el Estado de Morelos. Estas acciones fueron enriquecidas con una serie de asesorías a cargo del IMTA dictadas en medios electrónicos y vía telefónica.

Dentro del programa acordado, el IMTA capacitó a 80 especialistas ecuatorianos en técnicas y métodos como análisis más rápidos y precisos de diagnósticos y diseños pertinentes de los diversos proyectos a cargo de la EPMAPS; capacidad de supervisión de estudios programados en modelación hidráulica y uso y optimización del *software* libre, entre otros. La transferencia de conocimientos, así como el uso de herramientas en general, se efectuó de manera eficiente y se adaptó efectivamente a las necesidades de la EPMAPS. Esto se logró, principalmente, porque la capacitación se basó en casos reales y prácticos, aplicables a la gestión diaria de la institución, y porque los capacitadores siempre iban a Ecuador en grupos de dos para que mientras uno dictara la capacitación, el otro retroalimentara el trabajo que realizaba cada participante en sus proyectos. Además, el uso del *software* libre permitió que no se generara dependencia de productos o técnicos mexicanos para la continuidad del proyecto.

El presupuesto programado fue ejecutado en los tiempos planeados y las partes reconocieron que el costo monetario fue muy inferior respecto del que se hubiera ocasionado en caso de haber contratado consultoras privadas y/o extranjeras. Adicionalmente, los técnicos opinan que el acceso a *software* libre disminuyó los costos futuros que implica poner en la práctica lo aprendido.

Con este proyecto Ecuador fortaleció las capacidades técnicas del EPMAPS y la innovación de la tecnología hidroeinformática; por su parte, el IMTA amplió su incidencia como centro de referencia tecnológica en América Latina. Por un lado, los insumos aplicados por el personal del IMTA en este proyecto permitieron a la institución mexicana afianzar y poner en práctica nuevos métodos de enseñanza y capacitación en sistemas informáticos aplicados a la hidrología. Se estima que el impacto del trabajo del IMTA en Quito le permitirá en un futuro cercano ser considerado como ente consultor con posibilidades de ser subcontratado para prestar servicios técnico-asistenciales en recursos hídricos, en otros países de Latinoamérica.

Por otro lado, la capacidad instalada de la empresa y la transferencia de conocimiento realizada por el IMTA, permiten a los especialistas ecuatorianos aplicar los conocimientos adquiridos para que la EPMAPS optimice sus recursos hídricos, bajo el enfoque estratégico de la hidroeinformática. Este conocimiento podrá ser transferido en un futuro a otras ciudades ecuatorianas de importancia; de tal forma que los efectos de este proyecto podrían tener aplicabilidad nacional.

Adicionalmente, un resultado favorable no estimado durante la identificación del proyecto fue la concreción del Convenio Marco de Cooperación Técnica entre el IMTA y la EPMAPS, firmado el primero de marzo de 2012. Mediante este convenio se busca dar continuidad al trabajo realizado, al establecer los principios, alcances, modalidades y retos de la colaboración interinstitucional en temas relacionados con el control y reducción del flujo de agua no cuantificada, la telemetría y el telecontrol, los sistemas de tratamiento de aguas residuales y la gestión para el mejoramiento de capacidades del recurso humano.

¿Qué sucede con la visibilidad del proyecto?

El informe final del proyecto fue elaborado por la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Ecuador; y en él se plantea la necesidad de que sus resultados sean difundidos, para dar a conocer los beneficios de la implementación de proyectos de Cooperación Sur-Sur.

Más allá de los propósitos de la EPMAPS y del IMTA para divulgar los efectos de este proyecto, los técnicos ecuatorianos responsables de su ejecución, fueron invitados a participar en un seminario especializado convocado por el Congreso Nacional de Hidráulica, celebrado en Loja, Ecuador, en noviembre de 2011. Durante el evento se dio testimonio de los propósitos y alcances de la cooperación mexicana-ecuatoriana en este proyecto conjunto, así como en el Congreso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, realizado en Salvador de Bahía, Brasil, en junio de 2011.

Consideraciones finales

EPMAPS e IMTA alcanzaron las metas programadas; consolidaron capacidades institucionales y capacitaron a sus recursos humanos para un mejor desempeño de sus profesiones; más aún, desarrollaron innovadoras tecnologías no planeadas que impactan en la alta eficiencia que la empresa ecuatoriana posee en materia de administración de los recursos hídricos en Quito.

Hoy por hoy, el reto es sistematizar esta experiencia para plantear un modelo de gestión útil para subsecuentes proyectos de cooperación iberoamericana en materia de recursos hídricos. En este contexto, se requiere dar énfasis a la divulgación de los resultados del proyecto y generar una propuesta para que

la empresa difunda, en el territorio ecuatoriano, la experiencia generada de su cooperación con México, así como para dar a conocer su capacidad tecnológica en hidroeinformática.

Ante la existencia del Convenio Marco de Cooperación Técnica entre el IMTA y la EPMAPS, las partes tienen el reto de instrumentar proyectos y acciones de cooperación y trazar directrices para una cooperación estratégica en el mediano y en el largo plazo que permita una coordinación que rebase el umbral de lo estrictamente coyuntural.

El desafío para que este proyecto se transforme en un referente y genere nuevas iniciativas tanto en Ecuador como en la región consiste en aplicar lo aprendido por los gestores durante su apli-

cación; garantizar que en el futuro se realicen talleres de planificación participativa entre los potenciales actores del proyecto con el fin de estimar las capacidades del receptor y la factibilidad de su participación en un proyecto de cooperación viable; intercambiar opiniones con la potencial parte receptora para identificar su capacidad instalada, determinar sus compromisos y aportes; y conocer sus oportunidades para una efectiva interacción como cooperante.

Si bien las actividades del proyecto se llevaron a cabo conforme a lo planeado, los resultados favorables obedecen a la relación estratégica que establecieron las autoridades de la EPMAPS y el IMTA, y al trabajo conjunto entre SETECI, la Embajada mexicana y la DGCTC/AMEXCID.

Colombia y Panamá: transferencia de tecnología cafetera para sistemas de agricultura sostenible

Maximino Rodríguez, Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá

Ana María Chaparro, Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia (APC)

Mejorar la producción de Café mediante la transferencia de tecnología

En el sector cooperativo panameño actualmente existen 46 cooperativas productoras de café en zonas comarcas y rurales, distribuidas en ocho provincias. La explotación del rubro café es la principal actividad que genera ingresos a las familias que conforman esas cooperativas. Sin embargo, al manejar la producción de forma rudimentaria, con semillas de variedades nativas, sin un manejo cultural adecuado o un ordenamiento en el sistema de siembra, se obtienen bajos rendimientos. Además, al situarse en zonas de difícil acceso, estas familias comercializan su producto mediante intermediarios que suelen aprovechar su lejanía para ofrecerles precios no acordes con la realidad del mercado.

Según un diagnóstico realizado en las zonas productoras, las condiciones agroecológicas donde se explota el rubro son las idóneas y presentan un gran potencial para ser competitivos, pero requieren de la implementación de tecnología apropiada. Conociendo la tecnología y experiencia de Colombia en materia de café, el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACCOOP) elaboró una solicitud de cooperación a ese país, que se concretó en el marco del Programa de Cooperación aprobado en la V Reunión de Comisión Mixta de Cooperación Técnica y Científica Panamá-Colombia, celebrada el 1 y 2 de septiembre de 2008, en la ciudad de Panamá.

Aprendiendo de la experiencia de Colombia

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia fue creada en 1927 con el objeto de velar por el bienestar y el mejoramiento de

la calidad de vida de los cafeteros colombianos. Es una entidad sin ánimo de lucro, sin afiliación partidaria y considerada como una de las ONG rurales más grandes del mundo.

El objetivo del proyecto era conocer la experiencia colombiana para ampliar los conocimientos técnicos de funcionarios del Programa de Asistencia Agropecuaria del Instituto Panameño Autónomo Cooperativo de Panamá (IPACCOOP) y productores de cooperativas de café en el uso de tecnología cafetera en sistemas de agricultura sostenible que permita un equilibrio entre la productividad, la utilización de los recursos naturales y la preservación del ambiente. El personal capacitado en Colombia sería agente multiplicador de las técnicas y métodos aprendidos.

En ese sentido, entre el 14 y el 18 de diciembre de 2009 se realizó una pasantía al Departamento de Santander, Colombia, con la participación de la Coordinadora Nacional del Programa de Asistencia Agropecuaria del IPACCOOP y dos técnicos representantes de Cooperativas Productoras de Café de las Provincias de Coclé y Veraguas.

Los técnicos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia realizaron un recorrido con los funcionarios panameños por diferentes fincas y predios cafeteros certificados, mostrando todo el proceso cronológico del café, desde que se siembra hasta que se procesa, así como la tecnología para el secado y despulpado de café. La visita se complementó con una fase teórica de capacitación a los funcionarios panameños en el manejo agronómico del café con tecnología apropiada (renovación de las plantaciones, técnicas de conservación de suelo, agua, arvenses, aprovechamiento de los recursos naturales, sistemas de producción a la sombra, prácticas de nutrición de suelo y manejo integral de la broca y ecológico de plagas), y la incorporación de valor agregado (beneficio del café, diversificación de las fincas y/o asociaciones con otros cultivos y certificaciones).

Durante la gira también se trataron los siguientes temas: metodologías de trabajo del Comité de Cafeteros y su servicio de extensión, proyecto jóvenes innovadores y participación de la mujer en los comités, programa de renovación de cafetales, programas de certificación del pequeño productor. Debido a la adaptabilidad de la tecnología aprendida al contexto panameño, fue factible su aplicación por los productores de ese país.

Comité de Integración de Cooperativas con Asociados Productores de Café

Luego de la visita a Colombia, y en función de las necesidades que presenta el pequeño productor de café, se conformó en Panamá el Comité de Integración de Cooperativas con Asociados Productores de Café, ubicados en áreas de pobreza de ocho provincias. Su propósito es solucionar las problemáticas encontradas en el rubro para mejorar los volúmenes de producción y su comercialización en bloque.

De igual manera se realizaron coordinaciones con el Ministerio de Desarrollo Agropecuario para implementar un programa fitosanitario dirigido a erradicar y controlar plagas y enfermedades que inciden significativamente en la productividad del café como la broca, la roya, ojo de gallo y cochinilla. Igualmente se apoyó la elaboración de planes de inversión de café en los componentes de siembra y renovación de cafetales, y se agregó valor a la producción por medio de los secadores solares, módulos ecológicos, centro de acopio y capital de trabajo para la compra del producto a los asociados. Con esto se evitará que los productores sean simplemente proveedores de materia prima.

El Comité está gestionando el apoyo en el establecimiento de un *pool* de compra de insumos entre las cooperativas agropecuarias, para abaratar los costos de producción, además de establecer centros de acopio en cooperativas y uno en el ámbito regional o provincial.

De acuerdo con la experiencia adquirida se tiene el planea formular una nueva propuesta dirigida a la Federación de Cafeteros de Colombia, para implementar un plan piloto en cuatro

provincias (Chiriquí, Veraguas, Coclé y Bocas del Toro) enfocado en el diagnóstico, estructuración e implementación de la renovación de las plantaciones, diferentes tipos de poda, sombras utilizadas, diversificación de las fincas y/o asociaciones con otros cultivos, así como el beneficio del café para agregarle valor a la producción, además de conocer las diferentes certificaciones.

Resultados

Con la gira desarrollada, se cumplieron los objetivos en su totalidad. Se capacitó a los técnicos del IPACCOOP, a los técnicos y productores de cooperativas cafeteras de la provincia de Veraguas y Coclé sobre los fundamentos técnicos para la producción de Café Orgánico. Las giras realizadas fueron enriquecedoras y de un elevado componente técnico e informativo. Debido al conocimiento de los técnicos colombianos de las condiciones de los productores de café en las cooperativas de Panamá, se orientó sobre seguridad alimentaria, y se motivó a los panameños a desarrollar una cultura de producción de alimentos en las fincas de los pequeños productores de café para mejorar su alimentación y a la vez liberar los recursos que genera el grano para la satisfacción de otras necesidades.

Los resultados de esta capacitación se evidencian en que ahora Panamá cuenta con personal capacitado, con conocimientos sobre la tecnología apropiada para avanzar en una producción sostenible, conocedores de las herramientas técnicas de producción orgánica y facilitadores de su transferencia a los diferentes productores del país.

2



EXPERIENCIAS
DE COOPERACIÓN
SUR SUR
Y TRIANGULAR

Chile y Alemania apoyan a República Dominicana en la promoción de la empleabilidad juvenil

Glenys González y Omar Herrera, Viceministerio de Cooperación Internacional de República Dominicana

Patricio Pérez, Agencia Chilena de Cooperación Internacional (AGCI)

Los Gobiernos de Chile y Alemania, por medio de la Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica (GIZ) y la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) acordaron impulsar un plan de cooperación triangular hacia la región de América Latina y el Caribe. El propósito era transferir a un tercer país conocimientos técnicos y aprendizajes de las experiencias exitosas de cooperación previa entre estos dos países en diversos ámbitos como gestión pública de la salud, educación, ordenamiento territorial, manejo de bosques, protección al consumidor, fomento y promoción de pequeñas y micro empresas, empleabilidad, viviendas, mejoramiento de barrios y fomento del empleo, entre otros.

Como parte de sus esfuerzos para reducir el desempleo juvenil y superar la pobreza, el Gobierno de la República Dominicana solicitó asistencia técnica en esta materia a los gobiernos de Chile y Alemania. Funcionarios del Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias de la República Dominicana (PROCOMUNIDAD) habían identificado, en el marco de la XIII Conferencia de la Red Social de América Latina y el Caribe en noviembre de 2006, la experiencia en empleabilidad juvenil del Fondo de Solidaridad e Inversión Social de Chile (FOSIS) como una oportunidad de Cooperación.

La solicitud de asistencia fue aceptada en el marco del convenio de cooperación triangular y se puso en marcha el plan piloto «Asistencia técnica para el diseño e implementación de un proyecto con jóvenes de zonas desfavorecidas para el aumento de su empleabilidad». Este Plan buscaba diseñar una estrategia gubernamental destinada a mejorar las condiciones de empleabilidad y de vida de los jóvenes de zonas rurales y pobres de República Dominicana, a partir de las experiencias chilenas con los programas Interjoven (1998-2006) y el Programa de Empleabilidad (2007-2010) del FOSIS, y la experiencia técnica del Instituto Nacional de la Juventud de Chile (INJUV) y del Servicio de Capacitación y Empleo (SENCE).

El proyecto articuló financiamiento del Fondo Regional de Triangulación constituido por Alemania y Chile. Chile postuló a este Fondo con un presupuesto de US\$ 19.389 y la GIZ aportó US\$ 24.345,19 entre 2008 y 2010. En el transcurso de la implementación del proyecto se incorporaron recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial, que aprobaron préstamos para el Programa Empleo y Juventud del Ministerio del Trabajo de República Dominicana. La inversión total no ha sido suficientemente cuantificada debido a que el tiempo de dedicación de los funcionarios de las instituciones dominicanas no fue contabilizado y correspondería a la contrapartida de cada actor para el trabajo en red.

El desarrollo de la iniciativa en República Dominicana

Tras la firma de convenios comenzó la primera fase de operaciones del proyecto, mediante la coordinación y planificación de la transferencia técnica. Esta etapa incluyó definición de temáticas, intercambio de información, asesorías técnicas, visitas y pasantías de profesionales, que entraron en contacto en terreno con la experiencia e implementación de los programas. Una segunda fase consistió en el desarrollo de la transferencia técnica, mediante asesorías especializadas, asistencia técnica y formulación de la estrategia de intervención. Para el efecto se definieron enfoques y metodologías que se adaptaran a la realidad y a la situación de los jóvenes dominicanos. Para ello se tuvieron en cuenta los resultados del estudio técnico sobre la percepción de los jóvenes rurales, el análisis del entorno económico y las consultas a actores locales clave. Esta etapa culminó con la capacitación de los profesionales dominicanos que asumieron roles de formadores y facilitadores de los centros técnicos.

En una tercera fase se implementó el plan piloto de la estrategia de intervención que contempló la organización y producción logística de los cursos, la selección de los jóvenes y las localidades en donde se impartirían. Aquí se hicieron visitas, pasantías de los jóvenes en empresas y otorgamiento de préstamos para la puesta en marcha de iniciativas de emprendimiento. Al reconocer y potenciar sus intereses y expectativas, sus perfiles personales y su entorno, cada joven definió su plan de inserción de empleo y/o emprendimiento propio.

El desarrollo de esta fase requirió una alta articulación interinstitucional en República Dominicana. El Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME) brindó los servicios de asistencia técnica, evaluación de los emprendimientos y financiamientos. El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) participó en la evaluación de las propuestas técnicas en sus centros de capacitación (o Centros Operativos del Sistema -COS-) y de los ejecutores en terreno, en la supervisión de los cursos y pasantías, y ofreció la formación técnica profesional tanto a los jóvenes que fueron a la modalidad de empleo como a aquellos que optaron por los emprendimientos y el autoempleo.

Actualmente está en curso la tercera fase de este Proyecto, en el que están implicados 300.000 euros divididos entre el aporte de Chile y la actual GIZ. Se prevé que el proyecto finalice en agosto de 2013. Al término de este plazo se espera abarcar un universo de más de mil jóvenes que pongan en marcha un emprendimiento, se empleen o terminen sus estudios secundarios.

Resultados de la triangulación

Hasta la fecha, 220 jóvenes de seis municipios de sectores y comunidades rurales de República Dominicana fueron capacitados en oficios y autoempleo, y accedieron a nuevas oportunidades y mejores condiciones de trabajo. Esto se realizó mediante la identificación de ideas propias para sus emprendimientos y la suscripción de préstamos para su ejecución y puesta en marcha. Además se hizo el estudio técnico sobre la percepción de los jóvenes rurales y el análisis de su entorno económico.

Adicionalmente, se capacitaron 18 formadores profesionales en técnicas y metodologías de formación laboral y emprendimiento. Ellos dictaron y facilitaron los cursos y talleres dirigidos a los jóvenes y además ofrecieron recursos y materiales educativos.

Cabe destacar el avance en la interacción y el trabajo coordinado y complementario de las instituciones dominicanas involucradas en el proceso, lo que favoreció las alianzas estratégicas entre ellas. En este sentido, el Ministerio de Trabajo, PROCOMUNIDAD, PROMIPYME, el INFOTEP y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, específicamente por medio del Viceministerio de Cooperación Internacional, llevaron la voz cantante. Este último jugó un rol importante en la articulación interinstitucional del Programa, así como en la coordinación de la ejecución de las acciones y en el cumplimiento a cabalidad de sus responsabilidades de punto focal ante la AGCI.

Aprendizajes y retos para la sostenibilidad y replicabilidad del programa

Un primer ámbito de aprendizajes y desafíos lo constituye el trabajo con los jóvenes y con sus formadores y facilitadores. Se considera necesario, en cuanto a los primeros, seleccionar a los mayores de 20 años de edad y que, además, tengan cier-

to conocimiento del oficio de su emprendimiento. También se recomienda que el proyecto que se va a financiar incluya la participación de la familia del joven destinatario. Estas y otras sugerencias iniciales pueden conducir a incrementar el éxito del programa en cada joven. Igualmente necesario es el trabajo con otras herramientas que ayuden a facilitar el proceso de inserción laboral y social, como sociabilidad básica, capacidades cognitivas, bases de lectoescritura, matemáticas simples y desarrollo personal vinculado a aspectos psicosociales.

De esta experiencia surgió asimismo la necesidad de incorporar a los facilitadores en pasantías a empresas y microempresas como parte del acompañamiento y seguimiento de los jóvenes emprendedores, y también para fortalecer sus propias competencias. Se ha detectado la necesidad de una mayor capacitación, tanto para facilitadores como para formadores y coordinadores de los Centros en metodologías de emprendimiento. Para ello resulta fundamental continuar los trabajos de asistencia técnica para la elaboración o mejoramiento de metodologías de trabajo.

Otro ámbito importante de aprendizaje son las relaciones interinstitucionales para el mejoramiento y continuidad de este programa. Será indispensable, en primer lugar, fortalecer los vínculos entre las instituciones dominicanas involucradas y a su vez con sus homólogas chilenas. En segundo término, se precisa crear una nueva unidad especial para aglutinar los esfuerzos interinstitucionales, garantizar la permanencia del personal que conduzca la ejecución y seguimiento de las iniciativas de emprendimiento, como paso siguiente a una indispensable conversión del proyecto en una línea formal y programática (norma, ley). La institucionalización de una Unidad de Gestión bajo la orientación política y estratégica de las entidades dominicanas implicadas puede ser un buen paso para el blindaje contra cambios de gobierno.

Respecto al financiamiento del Programa, es esencial contar con una mayor dotación de recursos que permitan la sostenibilidad económica para la institución responsable de la ejecución de los cursos, en este caso INFOTEP. De igual forma, en coordinación con otros actores financiadores como PROMIPYME, se requiere destinar recursos y tiempos exclusivos a un grupo de trabajo que diseñe los contenidos programáticos, identifique los beneficiarios, apoye y haga seguimiento a intermediarios (COS) y monitoree los proyectos de emprendimiento en curso. Por otra parte, el logro de nuevos recursos y los financiamientos de nuevos donantes dará a la iniciativa un nivel de institucionalización que favorecerá su sostenibilidad en el tiempo.

Para finalizar, es de especial relevancia conservar la memoria del trayecto recorrido y de sus impactos. Por ello es indispensable que una de las instituciones que el Ministerio de Trabajo se ocupe de centralizar la documentación y la historia del proyecto. Este esfuerzo colectivo por la mejora en las condiciones de vida de los jóvenes dominicanos merece registrarse adecuadamente. Conservar la memoria de toda la trayectoria recorrida y de sus impactos es de absoluta relevancia. Esta última labor se debe realizar en coordinación con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Medir la gestión de los municipios: una práctica que comparten Alemania, Colombia y Guatemala

CONOCER EL DESEMPEÑO DE LAS MUNICIPALIDADES PERMITE A LOS GOBIERNOS LOCALES IMPLEMENTAR PROCESOS DE MEJORA CONTINUA Y A LAS ENTIDADES DEL GOBIERNO CENTRAL DEFINIR ACCIONES PARA APOYARLOS. ESTA ES UNA PRÁCTICA QUE HA COMPARTIDO ALEMANIA CON COLOMBIA Y AHORA COLOMBIA CON GUATEMALA.

Carmen María Marroquín Orellana, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala (Segeplan)

Ana María Chaparro, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC)

El ranking municipal: un convenio de cooperación técnica y científica entre tres

La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Colombia), el gobierno de Alemania, a través de la Cooperación Internacional Alemana al Desarrollo (GIZ, por su sigla en alemán), y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN) suscribieron en 2009 un convenio de cooperación técnica y científica para realizar un intercambio de conocimientos y buenas prácticas en temas de gobernabilidad municipal. El objetivo del convenio es que Guatemala adapte, apropie e implemente herramientas de gestión para la gobernabilidad local que fueron desarrolladas en Colombia con el apoyo técnico de la GIZ, en particular en temas relacionados con las finanzas municipales, la prestación, regulación, control y supervisión de los servicios públicos, la gestión del riesgo local y el desarrollo de un ranking municipal. El convenio se firmó por 12 meses y se prorrogó hasta diciembre de 2012.

Durante los cuatro años que lleva la implementación del convenio, se han realizado cuatro visitas de alcaldes y funcionarios públicos de Guatemala a Colombia y tres visitas de alcaldes y funcionarios públicos de Colombia a Guatemala. Las visitas han incluido reuniones de intercambio de experiencias

en temas como ordenamiento territorial, asistencia a municipios para su fortalecimiento institucional, prestación de servicios municipales, simplificación de trámites, medición del desempeño municipal y la realización del Seminario Gestión de Cambio y Políticas Municipales en Guatemala y el Seminario Internacional Agua para Todos -Colombia, Chile y Guatemala (2010)-. Sin embargo, este caso se centrará en particular en la asistencia otorgada en las mediciones de desempeño municipal mediante el intercambio de la herramienta del ranking municipal.

En términos generales, el ranking municipal es una herramienta que permite medir y comparar el desempeño de los municipios por medio de una serie de indicadores sobre la gestión de sus finanzas y el desarrollo de las funciones administrativas que les competen por ley. El informe del ranking identifica las principales debilidades y fortalezas de la gestión territorial y brinda elementos técnicos y prácticos para lograr mejores resultados. Por eso constituye una herramienta de gran valor para el fortalecimiento institucional de las entidades territoriales, el control de los recursos públicos, el mejoramiento de los sistemas de información y el seguimiento y control de la ciudadanía a sus gobernantes. En Alemania el ranking municipal es un ejercicio que se realiza desde hace 60 años y la GIZ ha impulsado su adaptación en diversos contextos como Filipinas, Nepal, Indonesia, Paraguay, Ecuador, Bolivia y Colombia, y en modelos que varían desde la autoevaluación a la destinación de transferencias ajustada al logro de objetivos.

En el caso de Colombia, a partir de la década de los noventa, el Gobierno viene adoptando una serie de reformas enfocadas a incrementar la eficiencia en el gasto público que requiere, entre otros aspectos, de mecanismos para medir resultados e impactos. En este escenario, los sistemas de medición del desempeño se convirtieron en herramientas indispensables para las entidades públicas en todos los niveles. Con el apoyo de la

GIZ, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) empezó en 2001 a evaluar el desempeño de las entidades territoriales al construir índices de desempeño fiscal y desde 2004 el índice integral de municipios y departamentos.

En Guatemala, la intención de desarrollar un ranking municipal surge de la necesidad de tener indicadores de medición de la gestión municipal, en razón a que en el país no se contaba con una herramienta que diera ese marco de análisis. Por medio del Programa de Cooperación Técnica Municipios para el Desarrollo Local (PROMUDEL), cofinanciado por el Gobierno de la República Federal de Alemania y del Reino de Suecia, y ejecutado entre la GIZ y la Vicepresidencia de la República, se venían promoviendo programas orientados a impulsar la buena gobernabilidad local y el fomento de las relaciones entre estos y la sociedad civil para promover el desarrollo local. Funcionarios de la GIZ en PROMUDEL que habían participado en el proceso de la transferencia del ranking municipal de Alemania a Colombia, propusieron llevar esta herramienta a Guatemala con el financiamiento del Gobierno alemán y el apoyo técnico del Departamento Nacional de Planeación de Colombia.

Este convenio conjugó una serie de elementos que facilitaron su planeación e implementación: por un lado, las capacidades de gestión territorial generadas en Colombia con el apoyo de la cooperación alemana, la identificación de fortalezas en las regiones colombianas en temas de descentralización y el interés de Guatemala por conocer la experiencia colombiana en gestión territorial definieron de manera concreta el objeto de la cooperación técnica. Por otro lado, se destacó la motivación de la GIZ y de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, hoy Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (APC-Colombia) de generar el primer proyecto sistemático de cooperación triangular entre Alemania y Colombia, que combinara fortalezas complementarias bajo un esquema de costos compartidos. Colombia contaba con una larga y fluida relación con la cooperación alemana y ambos países encontraron en este proyecto la situación ideal para complementar su relación mediante proyectos de triangulación.

Un ranking municipal adaptado al contexto de Guatemala

En mayo de 2010, el Director de la Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible del DNP realizó en Guatemala una exposición de la experiencia colombiana en la elaboración de rankings financieros e integrales y en julio del mismo año funcionarios de Guatemala visitaron Colombia para ampliar su conocimiento sobre la experiencia nacional.

PROMUDEL facilitó el acompañamiento financiero y técnico de estos talleres y reuniones bilaterales en Colombia y en Guatemala y el desarrollo del primer ranking de la gestión municipal 2010 de Guatemala. Este ejercicio fue elaborado por un consultor colombiano, cubierto por los recursos alemanes al convenio, con el apoyo de los técnicos guatemaltecos que brindaron toda la información para la elaboración del documento. En Guatemala, la existencia del Sistema de Administración Financiera Municipal (SIAF) del Ministerio de Finanzas Públicas fue una pieza clave para este ejercicio. El esfuerzo que el país viene desarrollando desde 1998 por poner en marcha un sistema unificado de registro único de información y control de administración pública permite contar con información en tiempo real de las operaciones financieras del Gobierno, en los niveles central y local. De esta forma se contaba con una amplia gama de información para construir los indicadores del ranking y se garantizaba que los datos fueran actuales. En el caso de Colombia este sistema no existe, por lo que los datos que se presentan en su ranking corresponden a dos años atrás.

Guatemala consideró que sería valioso para Colombia conocer este sistema de información para mejorar su ranking a futuro. En las visitas de funcionarios de Guatemala a Colombia en julio de 2010 se compartió la experiencia del SIAF con funcionarios de la Dirección de Desarrollo Territorial del DNP y de la Dirección General de Apoyo Fiscal (DAF) del Ministerio de Hacienda.

La sostenibilidad de las mediciones de desempeño

El ranking de la gestión municipal en Guatemala sigue produciéndose con el apoyo financiero de Alemania, aunque ya no con el soporte técnico de los consultores colombianos. Para la edición de 2012, SEGEPLAN ha vinculado a otras áreas como la Subsecretaría de Planeación y Ordenamiento Territorial con el fin de apropiar institucionalmente cada vez más el proceso y a futuro cubrir su realización con fondos del presupuesto nacional. El ranking en Guatemala está midiendo y comparando el desempeño de los municipios mediante once indicadores en finanzas municipales, participación ciudadana, servicios públicos, gestión de riesgo local y planificación. Conocer el desempeño de las municipalidades ha permitido a los gobiernos locales implementar procesos de mejora continua y a las entidades del gobierno central, como SEGEPLAN, definir acciones para apoyarlos. Así mismo, ha proporcionado a la ciudadanía un marco de referencia para verificar si las personas que eligieron como representantes municipales están utilizando los recursos de manera adecuada.

Como parte del fortalecimiento que ha realizado Guatemala se puede resaltar el acercamiento con algunas municipalidades del país, que se han interesado por esta metodología, a fin de mejorar sus indicadores. También se ha capacitado a los delegados departamentales de la SEGEPLAN, para que contesten las consultas que sobre este tema les hagan las municipalidades. Igualmente, se continúa con el proceso del *ranking* para 2011 con mayor involucramiento de SEGEPLAN, con consultores nacionales y un capítulo adicional que está trabajando la Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial de la SEGEPLAN. Es importante mencionar que el año pasado, en la presentación del documento, se les otorgó un certificado de posición y se hizo un reconocimiento a las diez mejores municipalidades del *ranking*, como incentivo al trabajo que realizan las entidades. Se tiene planificado contar con otro tipo de incentivos en el futuro.

Un aspecto fundamental para el éxito de este proceso fue la vinculación permanente de los gobiernos locales. Si bien el acuerdo de cooperación se da entre entidades del nivel central, sus acciones estaban orientadas al fortalecimiento de las auto-

ridades locales. Por tal motivo, su participación en los talleres e intercambios permitieron, mediante el diálogo con sus pares, entender el uso y beneficio de esta herramienta y participar activamente en el suministro de la información.

Esta primera experiencia de triangulación entre Colombia, Alemania y Guatemala combinó las capacidades de los tres países y unió un aspecto compartido por Colombia y Alemania: respetar el contexto. La relación proactiva y valiosa que se generó en los aspectos técnicos facilitó su implementación y el cumplimiento de la ejecución de actividades. Sin embargo, evidenció el reto de mejorar la documentación de la información, y la importancia de este aspecto en procesos de triangulación con múltiples actores involucrados en cada uno de los países.

Generar canales de comunicación entre todas las partes involucradas, dentro de cada país y entre los países, implica mejorar los procesos de sistematización e intercambio de información con la unidad técnica de cooperación para favorecer el seguimiento, registro e identificación de aprendizajes.

Proyecto de entrenamiento sobre sistema de producción agrícola en zonas de montaña para técnicas agrícolas y forestales:

Una transferencia de conocimiento de la República Dominicana a la República de Haití con el apoyo de la cooperación de Japón, a través de JICA

Viceministerio de Cooperación de República Dominicana

En los últimos años, las relaciones entre la República Dominicana y Haití se han robustecido para beneficio de ambos países. Este fortalecimiento se profundizó y consolidó en virtud del terremoto que azotó a Haití en enero de 2010. Igualmente, evidenció la voluntad de los gobiernos para transformar los vínculos binacionales como instrumento de desarrollo.

Este proyecto representa una oportunidad para la República Dominicana de ofrecer cooperación técnica triangular mediante la cual las autoridades de los tres países expresan su voluntad para trabajar juntos y para contribuir a la creación de capacidades humanas e institucionales en Haití con miras a la reducción de la pobreza extrema y la pobreza en general.

En el sector agrícola, las instituciones dominicanas han desarrollado capacidades en diferentes técnicas, por medio de la cooperación japonesa desde 1980. En ese sentido, la cooperación dominicana a Haití y el esquema de cooperación triangular se da como resultado de largos años de cooperación bilateral exitosa de Japón a la República Dominicana, donde se han desarrollado capacidades institucionales que pueden ser extrapoladas a otros países.

La necesidad del proyecto en Haití y los procedimientos utilizados

A pesar de que en Haití más del 50% de la población total se dedica a la agricultura, se considera que más del 80% de los agricultores no está en condiciones de autosuficiencia, en razón a la baja calidad de la tecnología agrícola, la insuficiencia de fondos y la falta de infraestructura indispensable para la circulación de productos agrícolas.

La agricultura y la seguridad alimentaria son temas de gran importancia para Haití y se plasman en su Estrategia Nacional de

Reducción de la Pobreza. En estas circunstancias, el gobierno haitiano solicitó a Japón el apoyo para capacitar extensionistas agrícolas en técnicas y sistemas de producción adecuados a los suelos de montaña, para mejorar la productividad de los cultivos y el nivel de ingreso de los productores, dentro del marco de la sostenibilidad ambiental.

Con las experiencias de buenas prácticas generadas e implementadas por la República Dominicana, integrantes de la misión de JICA, en 2009, consultaron y confirmaron el interés y la voluntad para apoyar proyectos de cooperación triangular con el vecino país y transferir conocimientos y experiencias. De esta manera se concretó la solicitud realizada en junio de 2008 por el entonces Director General de Cooperación Bilateral, hoy Viceministro de Cooperación Internacional, Inocencio García Javier, en nombre del Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo, Ing. Temístocles Montás, en la que se expresó al gobierno del Japón, a través del Director de la JICA, Najime Suboy, la disposición de triangular con Haití. Así mismo, el gobierno dominicano resaltó como una oportunidad que dicha cooperación fuera el inicio para la formalización de los procesos y el registro de la cooperación ofrecida a Haití por medio de instituciones dominicanas.

Este proyecto constituyó la primera iniciativa en este esquema entre la República Dominicana, Haití y un donante tradicional, y produjo una sinergia entre los tres actores: así, el donante, comprometido con los Principios de la Declaración de París y los lineamientos del país, propuso la asociación a ambos países, lo que dio como resultado un apoyo al fortalecimiento y desarrollo de las relaciones binacionales. Este mecanismo ofrece la oportunidad de crear instrumentos y procedimientos protocolares para robustecer la identificación, la negociación y la implementación binacional de acciones de cooperación, así como las relaciones interinstitucionales, político-técnicas, en los contextos central y local.

Confirmado el interés y el compromiso de ambos gobiernos, se iniciaron las negociaciones con los ministerios responsables del sector agrícola que realizaron visitas de reconocimiento y levantamiento de información de base en los dos países. Del 22 al 27 de noviembre de 2009 una misión de técnicos dominicanos visitó Haití para confirmar la demanda, conocer los

proyectos en ejecución en la zona de montaña de Haití e iniciar el proceso de obtención de información sobre los técnicos agrícolas de estos proyectos, como participantes en las capacitaciones. Así mismo, en aras de conocer la oferta dominicana, una misión del Ministerio de Agricultura de Haití, el 28 y 29 de octubre de 2009, visitó el Ministerio de Agricultura y las instituciones del sector, incluyendo a la academia, la Universidad ISA de Santiago (como socio estratégico, elegido por su larga y exitosa trayectoria de enseñanza a estudiantes haitianos), para la transferencia de conocimientos y experiencias.

Las autoridades de los tres países acordaron proceder por las vías más formales para el logro de la cooperación triangular. Para ello, las respectivas cancillerías y embajadas tramitaron la documentación, particularmente en los casos de la República Dominicana y la República de Haití.

A continuación se detallan los actores involucrados en ambos países en los niveles políticos y técnicos.

Responsables políticos:

- República Dominicana: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Viceministerio de Cooperación Internacional (ente rector de la cooperación internacional). Ministerio de Relaciones Exteriores (responsable de la política exterior dominicana).
- Haití: Ministerio de Asuntos Extranjeros.

Responsables del proyecto:

- República Dominicana: Viceministro de Estado de Extensión y de Capacitación Agropecuaria del Ministerio de Agricultura. Responsable técnico y político.
- Haití: Director General del Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural.
- Japón: Director de JICA en la República Dominicana.

Coordinación del proyecto en el campo:

- República Dominicana: Universidad ISA (Institución ejecutora), Ministerio de Agricultura (Asesoría técnica mediante asignación de los instructores).
- Haití: Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural (Reclutamiento de los candidatos, monitoreo y seguimiento del plan de acción de los participantes).
- JICA: Asesoría técnica permanente en planificación, ejecución y evaluación. Apoyo financiero.
- Otros actores de RD: Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales.

Beneficiarios:

- Técnicos de los niveles central y local del Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural.

- Técnicos haitianos de ONG: Intervent, World Vision, Winner, DEED/AID, ACTED, CECI (PRODEP), Caritas, MPP, Verimed y APCHA.

La diversidad de actores involucrados, en ambos países, los procesos protocolares, políticos y de planificación técnica demuestran que la identificación e involucramiento de los actores clave, la definición de roles y compromisos marcan un hito en el desarrollo de un proceso considerado exitoso por sus aportes al fortalecimiento institucional. Los protocolos utilizados por la cooperación japonesa fueron:

- Firmas de Minutas de Discusiones para plasmar los resultados de las misiones de reconocimiento, el compromiso inicial y el alcance del proyecto.
- Firmas de Registros de Discusiones para consignar la voluntad de los gobiernos de ejecutar el proyecto, la negociación y el apoyo financiero de los actores involucrados.
- Estructura de seguimiento nacional y Comité de Coordinación Conjunta.

Estos protocolos favorecieron espacios de diálogo para determinar los compromisos de cada actor, firmar acuerdos para el manejo de los fondos, registrar las contrapartidas presupuestarias -70% Japón y 30% la República Dominicana- y para favorecer el seguimiento y la toma de decisiones. Las minutas de Discusiones se firmaron en Haití y República Dominicana el 6 y 9 de octubre, respectivamente. El Registro de Discusiones se firmó en República Dominicana y Haití el 12 y 19 de agosto de 2010, respectivamente.

Las capacitaciones se diseñaron acorde con la necesidad haitiana y se enfocaron en técnicas para el manejo adecuado de suelos en zonas montañosas, manejo apropiado del agua, cultivos hortícolas, musáceas y frutales; manejo poscosecha de los cultivos agrícolas y técnicas de extensión, identificación y manejo de plagas y enfermedades. La primera fase del proyecto se diseñó para la realización de tres capacitaciones, con una meta final de 45 extensionistas agrícolas en técnicas de agricultura de montaña pertenecientes a instituciones y ONG implementando proyectos y acciones agrícolas en Haití.

Dificultades en el proceso

Gracias a un espacio de diálogo diáfano, transparente y de buena voluntad entre las partes, las situaciones no consideradas en el diseño del proyecto fueron resueltas para mejorar las acciones futuras.

Se evidenció la necesidad de fortalecer y agilizar el proceso de solicitud y emisión de las visas dominicanas y la exoneración de las mismas -incluido el costo como contrapartida dominicana-. Se fortalecieron los procesos y las relaciones de las embajadas de ambos países y de los ministerios de Relaciones Exteriores. Igualmente, en el primer curso de capacitación se seleccionaron técnicos de toda la geografía haitiana, lo que hizo insostenible el

seguimiento a las acciones propuestas; se establecieron criterios de selección que limitaron el potencial de los participantes; se evidenció falta de temas, considerados prioritarios por los participantes, en el diseño curricular y carencia de materiales en creole.

En la primera reunión del Comité de Coordinación Conjunta, realizada en Santo Domingo se definió que el Plateau Central de Haití sería el área geográfica meta. Se mejoraron, igualmente, los criterios de selección de los participantes con base en el seguimiento a las acciones individuales en aras de lograr impactos y sostenibilidad. Se tradujeron al creole los materiales educativos y se reestructuró el currículo de las capacitaciones. Además, se incluyó como tema importante el manejo de animales menores de crianza en montaña (caprinos, ovinos y aves) lo que se tradujo en la aprobación de una cuarta capacitación enfocada a este tema, para aumentar el número de técnicos agrícolas a 63 en la primera etapa, con capacidad para replicar los conocimientos, implementar sus planes de acción y

hacer seguimiento local, supervisados por el Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural.

La sostenibilidad: implementación de los conocimientos en los planes de acción

La primera fase del proyecto definió como compromiso continuar el apoyo al vecino país, en cuanto a la capacidad técnica en el Ministerio de Agricultura y Recursos Naturales haitiano y en la zona de incidencia; la segunda etapa -confirmada por el gobierno japonés- se centrará en el seguimiento de los planes de acción de los participantes y el diseño de proyectos como plataforma para la réplica de los conocimientos y proyectos para la reducción de la pobreza, la generación de oportunidades, ingresos y fuentes de trabajo para el desarrollo sostenible, que protejan el medio ambiente.

Responsables de Cooperación Iberoamericana miembros del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (al primero de marzo de 2013)

País	Organismo	Titular responsable
Argentina	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Sra. Lucila Rosso
Bolivia	Ministerio de Planificación del Desarrollo	Sr. Harley Rodríguez
Chile	Agencia Chilena de Cooperación Internacional (AGCI)	Sr. Jorge Daccarett
Colombia	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sra. María Andrea Albán
Costa Rica	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sra. Irina María Elizondo
Cuba	Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera	Sra. Ileana Nuñez
Ecuador	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI)	Sra. Gabriela Rosero
El Salvador	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sr. Jaime Miranda
España	Agencia Española de Cooperación Internacional y el Desarrollo (AECID)	Sr. Rafael Garranzo
Guatemala	Subsecretaría de Cooperación Internacional	Sra. Ana María Méndez Chicas
Honduras	Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación	Sr. Julio Raudales
México	Secretaría de Relaciones Exteriores	Sr. José Octavio Tripp
Nicaragua	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sr. Valdrack Jaentschke
Panamá	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sra. María Celia Dopeso
Paraguay	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sr. Fernando Acosta
Perú	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)	Sr. Luis Olivera Cárdenas
Portugal	Camoes - Instituto da Cooperacao e da Lingua	Sra. Ana Paula Laborinho
República Dominicana	Subsecretaría Técnica de la Presidencia	Sr. Inocencio García
Uruguay	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)	Sr. Martín Rivero Illa

