

documentos

Guía para la Gestión de la Cooperación

Unidad de Capacitación

Regional (UCR) Proyecto CAM-92-003 **Internacional**

PRESENTA UN RESUMEN DE LA GUIA PARA LA GESTION DE LA COOPERACION INTERNACIONAL, ENUMERANDO CADA UNO DE LOS ONCE FASCICULOS QUE CUBREN LAS AREAS QUE UN GERENTE DE COOPERACION INTERNACIONAL DEBE REALIZAR.

Introducción

La Guía para la Gestión de la Cooperación Internacional es uno de los productos del Proyecto CAM-92-003 "Capacitación y Apoyo a las Instancias Gubernamentales encargadas de la Gestión del PEC" que el Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- viene ejecutando en el marco del Plan Especial de Cooperación Económica para Centroamérica -PEC- del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas -PNUD-.

La Guía es el resultado del trabajo conjunto de los Grupos Nacionales de Trabajo (GNTs) que el Proyecto organizó en cada uno de los países y la

Unidad de Capacitación Regional (UCR) del Proyecto. En el proceso de capacitación-acción planteado, los GNTs se consolidaron en una red de ejecutivos públicos en cooperación internacional que no sólo participaban en los seminarios de capacitación sino que contribuían con contenidos para la realización de cada uno de ellos. En el Anexo 1 se incluye una lista de los participantes en este esfuerzo.

Un primer documento borrador de la Guía fue proporcionado a los GNTs para ser discutido e introducirle orientaciones pragmáticas del quehacer de los gestores de la cooperación internacional. Uno de los Seminarios del Proyecto¹ tuvo como propósito el familiarizar a los miembros de los GNTs con las tecnologías, modalidades y técnicas para la capacitación de terceros, tomando como consideración la Guía. Además, durante el Seminario se simuló o practicó en la transmisión

1. ICAP/PNUD. Cuarto Seminario-Taller sobre "Estrategias, Métodos y Programas para la Capacitación de Terceros" ("Capacitación de Capacitadores"). Ciudad de Guatemala, Guatemala, 4-10 de julio de 1994.

de conocimientos en la materia y adecuar la Guía en base de esta experiencia. Esta práctica científica fue uno de los objetivos principales del Proyecto y el trabajo en la Guía contribuyó positivamente al logro del mismo. Posteriormente, la Unidad de Capacitación Regional (UCR) del Proyecto incorporó dichas observaciones y mejoró el contenido global de la Guía.

La Guía es una herramienta concebida con un doble propósito: 1) ser utilizada en el trabajo cotidiano del gerente de cooperación internacional y 2) coadyuvar en la capacitación de terceros en aspectos relacionados con la cooperación internacional.

Estructura de la Guía

La Guía se estructuró en 11 fascículos que cubren las áreas que un gerente de cooperación internacional debe realizar: gestión, formulación y selección de proyectos de cooperación internacional, gerencia de esos proyectos, negociación e implementación y evaluación de los mismos.

Cada uno de los fascículos (cuyos contenidos se reseñan a continuación), contiene además referencias a los 13 tomos de bibliografía complementaria que fueron utilizados durante los cinco Seminarios-Talleres que el Proyecto realizó para un grupo de más de 40 funcionarios públicos centroamericanos.

Cada uno de los fascículos se estructuró de la siguiente forma:

1. Objetivos específicos.
2. Justificación.
3. Cómo se usa el contenido.
4. Los contenidos propiamente dichos.
5. Métodos y técnicas para impartir del fascículo.

A continuación se incluye información sobre cada uno de los fascículos.

Fascículo 1: Disyuntivas del Gerente de la Cooperación Internacional

Este fascículo busca motivar al gerente de cooperación internacional para que asuma una actitud crítica en el tratamiento de los aspectos más importantes que intervienen en la gestión de la cooperación internacional, tanto desde el punto de vista del cooperante como del recipiente. La gestión de la cooperación internacional involucra determinados retos que el gerente de cooperación internacional tiene que resolver. Estos retos están planteados como "disyuntivas", por cuanto en cada caso se presentan dos opciones que crean una alternativa de tipo general ante la cual el gerente puede adoptar determinada resolución. Las 22 disyuntivas están agrupadas de acuerdo con 11 temas, y para cada uno de los temas se presentan dos disyuntivas que engloban las perspectivas del recipiente y del cooperante.

Para cada disyuntiva, aparte de las opciones de tipo general que están a su alcance, el gerente puede también adoptar decisiones sobre cursos operativos de acción, todo de acuerdo con las prioridades y las posibilidades internas de desarrollo de cada país. Estos cursos de acción se presentan en una secuencia de planificación, negociación y ejecución de los programas y proyectos de cooperación internacional.

Fascículo 2: Fuentes de Información para la Toma de Decisiones o las Acciones en la Gestión de Cooperación Internacional

Este fascículo presenta información sobre fuentes de información que le pueden servir de referencia al gerente de cooperación internacional en la toma de decisiones. Para ello, se presentan los principales indicadores sobre las tendencias reales en Centroamérica en cuanto al desarrollo socio-económico, la democratización y la paz, con sus respectivas fuentes de información. Además se incluye una lista de los índices bibliográficos que contienen referencias a documentos sobre diferentes temas relacionados con la cooperación internacional y una lista de las publicaciones periódicas de organismos multilaterales.

El fascículo incluye una sección sobre sistemas de información donde se señalan las funciones principales de cada tipo de sistema, un resumen de las circunstancias que justifican su enero-junio/1994

aplicación y las condiciones particulares que deben existir antes de instalarlo o utilizarlo.

Fascículo 3: Perfil del Cooperante y del Recipiente "Responsables"

En el presente fascículo se enfatiza el hecho de que la cooperación internacional se concreta de diferentes formas, se discute con diferentes fuentes y se enmarca en una combinación de intereses distintos.

El fascículo sugiere la necesidad de que todo "recipiente" cuente con una estrategia realista al hacer sus opciones de cooperación internacional para su propio desarrollo. A partir de un análisis coyuntural que tome en cuenta las diferentes modalidades y mecanismos de cooperación existentes, se puede establecer cuál podría ser una posición negociadora apropiada, de acuerdo con las probables posiciones (escenarios) de negociación. Luego se presenta una "imagen objetivo" del cooperante y del recipiente "responsables", que sirve para establecer elementos de diálogo y anticipar posiciones negociadoras.

Fascículo 4: Factores Críticos de Exito (FCE) en la Cooperación Internacional

En este fascículo se presentan factores críticos de éxito (FCE) para actividades relacionadas con la

cooperación internacional. Estos FCE corresponden a los distintos niveles de trabajo técnico y de decisión ejecutiva que intervienen en la elaboración o revisión de programas y proyectos de cooperación internacional.

Estas listas de FCE tienen el carácter de sugerencias. Cada gerente podrá agregarles factores adicionales, y confeccionar nuevas listas para ordenar la toma de decisiones sobre otras modalidades de cooperación internacional.

Fascículo 5: Lineamientos para Planificar la Cooperación Internacional

En este fascículo se presentan lineamientos para las distintas tareas de planificación de la cooperación internacional en el nivel nacional. Estos lineamientos son principalmente de dos tipos: la secuencia de operaciones o decisiones que debería adoptarse y la información requerida para realizarlas. La anotación de la información requerida se hace en forma de lista de chequeo o de cuadro para ser llenado.

La secuencia de operaciones es la del ciclo de proyectos: consideraciones estratégicas, preidentificación, identificación del proyecto, preparación del proyecto, evaluación y aprobación, programación y presupuesto, ejecución, seguimiento y control, pos-evaluación.

Fascículo 6: La Negociación de la Cooperación Internacional

La negociación de la cooperación internacional es una extensión lógica de la planificación y de la organización. En el transcurso de la planificación de la cooperación se determinan las coincidencias y contradicciones que hay entre las prioridades nacionales y los temas de interés para los cooperantes. Uno de los criterios de éxito que más se menciona, es el que se refiere a la necesidad de lograr una coincidencia de intereses. Además se definen los factores críticos de éxito de la planificación específica de la negociación.

En una gran parte, una gerencia exitosa de la cooperación depende de una correcta estrategia de negociación, bien ejecutada por todos los actores involucrados en la gestión, incluyendo las autoridades encargadas, sus subalternos y sus colegas en el propio país.

Fascículo 7: La Organización Interna del Recipiente. La Importancia del Trabajo en Grupo (*Networking*)

Este fascículo permite al gerente ubicarse en el contexto de su trabajo para cumplir con sus atribuciones de gestión, asesoría, capacitación o negociación en el ámbito de la cooperación internacional. Le ayuda a determinar cuáles son sus limitaciones y le propone fórmulas para que éstas no se tornen en obstáculos.

Se pretende ayudar al gerente a que determine o resuelva: el tipo de organización preferible y viable en su medio; los factores por definir en la realización de reformas efectivas de la organización del trabajo; el diseño y la instalación de redes interorganizacionales e interpersonales para facilitar la comunicación y la coordinación; la elección de los tipos de coordinación interinstitucional más efectivos; la organización de grupos de trabajo; la delimitación de sus propias funciones y la autoevaluación de las condiciones que reúne para asumirlas; la planificación del uso de su tiempo en el trabajo; la estrategia para encarar la problemática propia de la toma de decisiones; la planificación de los elementos de apoyo institucional necesarios para realizar sus funciones y la elaboración de planes de acción individuales o grupales.

Fascículo 8: Elementos de un Sistema para la Gestión de Cooperación Internacional

Existen en la región varios mecanismos e instancias de gestión de cooperación para el desarrollo que atienden a todos los países centroamericanos. Esta situación ha obligado a cada país a desarrollar métodos de trabajo conjuntos para responder a las iniciativas y aprovecharlas.

En este fascículo se reúnen algunos elementos que pueden ser utilizados por los técnicos centroamericanos en el tratamiento de los sistemas de gestión de cooperación enero-junio/1994

internacional. En el corto plazo, una mayor atención al conocimiento integral de los propios sistemas nacionales puede generar información muy valiosa para una gestión más eficaz de recursos y para la búsqueda de fórmulas capaces de simplificar, por medio del trabajo en grupos, los métodos burocráticos que inhiben el proceso de desarrollo.

Fascículo 9: Preguntas Directrices de los Gerentes de Cooperación en Centroamérica

Este fascículo presenta criterios para que el gerente de cooperación internacional plantee preguntas sobre los aspectos que se consideran más importantes y que debieran conocerse acerca de los cooperantes. Estos criterios fueron utilizados, en alguna medida, para el planteamiento de las preguntas directrices que se hicieron a los organismos multilaterales y bilaterales presentes en los dos seminarios-taller del Módulo II del Programa de Capacitación del Proyecto CAM-92-003.

Fascículo 10: Información Básica de Importantes Organismos Multilaterales y Bilaterales de Cooperación para Centroamérica

Este fascículo permite que el gerente de cooperación internacional

tenga un perfil de cada organismo cooperante multilateral y bilateral, que puede utilizar para la toma de decisiones y elaboración de recomendaciones técnicas para la adopción de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social. Presenta además, algunos de los fondos disponibles para determinados temas o propósitos, por organismo cooperante y que podrían ser utilizados para la cooperación.

El fascículo incluye el "ciclo de programación y ejecución" que tienen las diferentes fuentes de recursos para la cooperación internacional, lo que facilita la labor del gerente en el momento de negociar un proyecto de desarrollo o simplemente aclararse cuáles son los pasos por los que debe pasar cualquier iniciativa que vaya a presentar a esas fuentes.

Los organismos multilaterales incluidos son: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Comunidad Económica Europea, Fondo Monetario Internacional, Organización de Estados Americanos y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Las fuentes bilaterales sobre las que se incluye información son: Alemania, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Holanda, Italia, Japón, Noruega y Suecia.

Fascículo 11: La Capacitación de Terceros. Métodos y Procedimientos en el Campo de la Gestión de la Cooperación Internacional

Los contenidos de este fascículo pueden ser utilizados a modo de lista de chequeo para asegurar la organización racional de acciones de capacitación, el diseño y ejecución de un programa, y la presencia de los elementos mínimos indispensables para dar validez y consistencia a la capacitación.

Presenta además, los elementos esenciales por considerar en la validación de un programa de capacitación con el fin de obtener un "feedback" que permita introducir eventuales correcciones de contenido y metodológicas, para elevar su eficacia en futuras aplicaciones ◇

Anexo 1

GRUPO NACIONAL DE TRABAJO DE COSTA RICA

César Alejandro Jaramillo, Ministerio de Economía, Industria y Comercio
Milton Rojas Zamora, Primera Vicepresidencia de la República
Walter Fonseca Ramírez, Ministerio de Relaciones Exteriores
Fernando Gutiérrez Ortiz, Ministerio de Planificación y Política Económica
María del Rocío Díaz Jiménez, Ministerio de Agricultura
Grace Gamboa Acuña, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

GRUPO NACIONAL DE TRABAJO DE EL SALVADOR

Héctor González Urrutia, Ministerio de Economía
Rafael Ernesto Vásquez Alfaro, Ministerio de Relaciones Exteriores
Violeta Lardé de Rodríguez, Ministerio de Agricultura y Ganadería
Gloria Concepción Corletto Carballo, Ministerio de Economía
Víctor Manuel Lagos Pizzati, Secretaría Nacional de la Familia
Mirna Alas de Miranda, Ministerio de Planificación y Coordinación
del Desarrollo Económico y Social
José Mauricio Gómez Castro, Banco Central de El Salvador
Evangelina Calles de Velásquez, Secretaría Técnica
de Financiamiento Externo
Elizabeth Guillén de Fuentes, Secretaría Técnica de Financiamiento Externo

GRUPO NACIONAL DE TRABAJO DE GUATEMALA

Carlos Federico Cárdenas, Ministerio de Economía
Jorge Leonidas Figueroa, Secretaría General del Consejo Nacional
de Planificación Económica
Carlos René Chávez Espina, Vicepresidencia de la República
Rocío Blanco Pinto, Ministerio de Economía
Mario René Peña Cruz, Ministerio de Economía
Erick Kestler Rivera, Ministerio de Agricultura
José Luis Castillo, Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica
Victor Manuel Zamora Gómez, Banco de Guatemala
Gustavo Adolfo Vega, Banco de Guatemala
Sandra Leticia Jiménez, Instituto Nacional de Administración Pública
Nivea Esmeralda Urrea de Gómez, Instituto Nacional de Administración Pública
César Augusto González Luna, Instituto Nacional de Administración Pública
Leticia Mercedes Cacacho de Figueredo, Instituto Nacional de Administración Pública
Héctor Hugo Vásquez, Instituto Nacional de Administración Pública
Aurora Esperanza Velásquez Castañeda, Ministerio de Comercio Exterior

GRUPO NACIONAL DE TRABAJO DE HONDURAS

Hilda L. Claros Quiñonez, Secretaría de Planificación, Coordinación y Presupuesto
Amalia Guzmán de Pineda, Ministerio de Hacienda
Casta Alicia Mejía Reyes, Secretaría de Planificación, Coordinación y Presupuesto
Ella P. Hernández Discua de Kee Ham, Secretaría de Planificación,
Coordinación y Presupuesto
Jerónima Urbina Cruz, Ministerio de Economía
Roberto Ramos Bustos, Ministerio de Relaciones Exteriores
Desirée Pastor, Ministerio de Salud Pública
Lidia Anabell Rivera Perdomo, Ministerio de Salud Pública

GRUPO NACIONAL DE TRABAJO DE NICARAGUA

Sara Amelia Rosales Castellón, Ministerio de Economía y Desarrollo
Ligia Briceño Dávila, Ministerio de Cooperación Externa
Víctor Manuel Espinoza Hernández, Ministerio de Cooperación Externa
Luis Leonidas Sequeira Espinosa, Ministerio de Relaciones Exteriores
Azucena Castillo, Ministerio de Economía y Desarrollo
Margarita Gurdíán, Ministerio de Acción Social
Noel Ignacio Bermúdez Cruz, Instituto Nicaragüense de Administración Pública
Venancio Guerrero, Ministerio de Construcción y Transporte

GRUPO DE TRABAJO DE ORGANISMOS REGIONALES

María de los Angeles Antillón Guerrero, FEDEPRICAP
Oscar Rogelio Valdés Gutiérrez, Banco Centroamericano de Integración Económica
Rubén Estuardo Nájera Contreras, Secretaría de Integración Económica Centroamericana
Irma Esperanza Palma, Secretaría de Integración Económica Centroamericana
María Teresa Arévalo de García, Secretaría de Integración Económica Centroamericana

UNIDAD DE CAPACITACION REGIONAL

Rethelny Figueroa, Coordinadora Técnica ICAP
Raúl Eduardo Ovando, Coordinador Proyecto ICAP/ASDI
Edwin Aguilar, Coordinador Area de Informática ICAP
Warren Crowther, Consultor, Proyecto CAM-92-003
Flor Cubero, Coordinadora, Proyecto CAM-92-003
Elizabeth Quirós, Asistente Administrativa, Proyecto CAM-92-003
Jaime Pujol, Jefe Programa Regional para América Latina y el Caribe,
Centro de Formación Profesional del Organismo Internacional de Trabajo
(ITC-ILO), Turín, Italia