



Foto Google

# **COOPERACIÓN TÉCNICA**

**Los organismos internacionales y la transferencia de conocimiento. Base para su recuperación**

## **CUARTA PARTE**

**Gerencia de la Cooperación Técnica –  
Deslizamiento Hacia la Administración de  
Recursos  
2019<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Gustavo E. Jaller G. Ingeniero Forestal Universidad Nacional, Seccional Medellín. M.S. Instituto Tecnológico de Monterrey, N.L. México. [gjallerg@gmail.com](mailto:gjallerg@gmail.com)

## **FINANCIACIÓN. MANEJO DE RECURSOS Fortalezas organizacionales y financieras.**

Es indudable que el apoyo de los organismos de cooperación internacional a los países, se evidenció con mayor influencia por su arraigo el cual se cimentó hasta llegar a adoptar una identidad nacional con beneficios importantes para el país, sin embargo, al correr del tiempo y la presumible inercia y desviación de los objetivos iniciales, la institucionalidad nacional cuestionó políticamente la cooperación del momento, por permitir los organismos cooperantes la intromisión de ingredientes polarizadores y personales, altos costos por administrar recursos (overhead) y una gestión de proyectos con resultados poco creíbles.

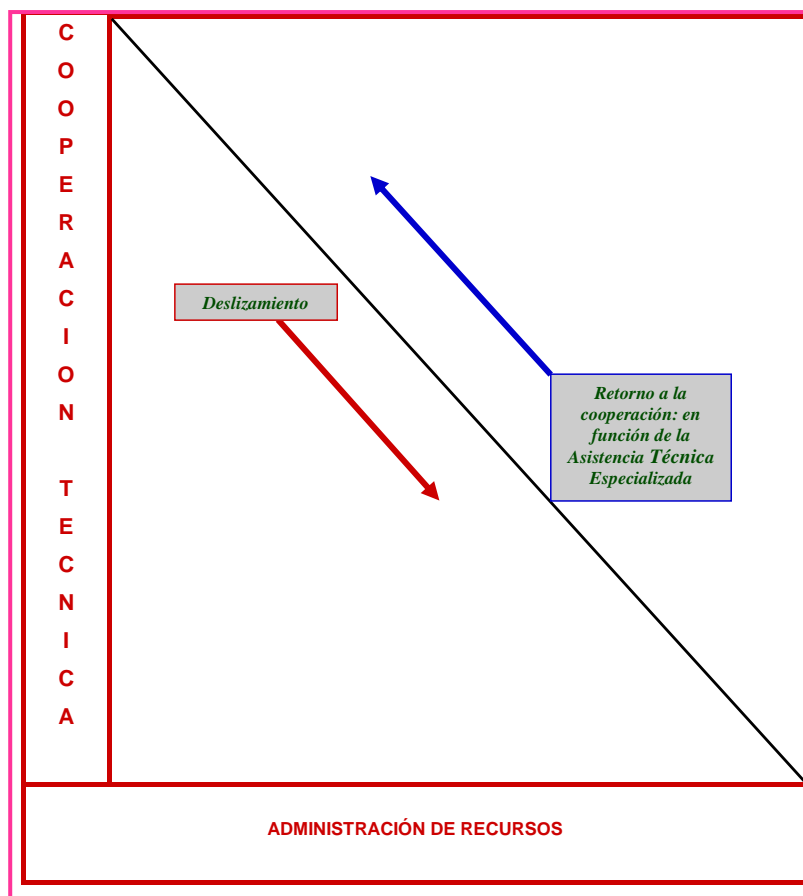
A cambio de dichas inconformidades, el país esperaba que la cooperación proporcionara capacitación y asistencia técnica para promover y gestionar el conocimiento en beneficio de las comunidades rurales y otros sectores. El cambio de propósitos y situaciones de inconveniencias generadas, indujeron a cuestionar y condicionar a las organizaciones cooperantes, sometiéndolas a dudosa idoneidad y legalidad por que innecesariamente mantuvieron por un largo tiempo en sus cuentas bancarias, cantidades de recursos no despreciables sin utilizar, cuando debieron haberlos aplicados a los proyectos o devueltos oportunamente a los financiadores nacionales, especialmente estatales.

Dichos desaciertos y ante el hallazgo de mantener recursos inactivos, preocupó a los entes nacionales porque al momento de escudriñar las instituciones internacionales, se encontró un “deslizamiento” de recursos aportados, más hacia la administración de fondos y usufructo de utilidades que a cumplir con los verdaderos propósitos de la cooperación internacional, como es propender por el desarrollo humano, exclusivamente.

La siguiente Gráfica, Administración de recursos, *muestra en pendiente pronunciada la forma como se produjo un deslizamiento de los propósitos de la cooperación técnica hacia el exclusivo designio de operar recursos financieros y presupuéstales con ánimo de lucro*, por tal razón, las entidades nacionales impusieron restricciones y tiempo perentorio para aplicar los recursos y ejecutar los proyectos, sin embargo, censurar no significa que todo anda mal porque dichas contrariedades son corregibles, haciendo que la cooperación internacional retorne su cauce para evitar sean catalogados “venas rotas” por haber acumulado sumas de recursos públicos destinados para el desarrollo y en algunos casos, sin resultados en favor de éste.

La situación encontrada, empeoró cuando los administradores de las entidades estatales intervinieron los procesos de cooperación al convertirse en ordenadores directos del gasto y ejecutores inmediatos de proyectos al dar órdenes continuas, rebasando la autonomía ganada por la organicidad internacional, pero perdida por la desconfianza que se generó por los inconvenientes y desaciertos anotados anteriormente. Esta situación despertó en los funcionarios públicos, un afán no muy sincero sino más bien político, para rescatar la responsabilidad estatal de regular y vigilar el buen manejo de los recursos nacionales, para poder manejarlos directamente y disponer de ellos sin intermediarios.

Gráfica. Administración de recursos



A pesar de las discrepancias, causadas por unos y presunciones de otros, la resultante fue el manejo irresponsable del cooperante de los dineros del Estado e irresponsabilidad de éste al no verificar oportunamente la aplicación segura de los recursos a los proyectos de desarrollo, objeto de convenios entre dichas partes.

En respuesta a las divergencias y escasa intervención estatal para vigilar el buen manejo de los recursos de los ciudadanos, las entidades internacionales deben renovarse para administrar objetivamente los recursos públicos y asumir responsabilidades consecuentes con el desarrollo, adoptando tecnologías y sistematizando apropiadamente experiencias técnicas, administrativas, contables, presupuestales, tesorería y presentar rigurosos informes técnicos y financieros que faciliten la evaluación del proyecto por las entidades del Estado, comunidades, empresas privadas, gremios y organizaciones que apliquen dentro del espacio de la cooperación.

Esta deseada disposición internacional para el manejo en forma moderna de los recursos estatales requiere de inversiones permanentes del cooperante, inversiones que el Estado se evitaría colaborándole y dando facilidades diplomáticas para que vuelvan al concierto nacional, renueven sus propósitos y se afinquen de nuevo en el país. Vale insinuar, la necesidad de renovar los acuerdos diplomáticos periódicamente debido a los cambios en la sociedad y las nuevas tendencias del desarrollo y de los conceptos de cooperación.

Las preocupaciones y presunciones preelaboradas y aparición de riesgos producto del “deslizamiento” hacia la captación única de recursos, son alertas para que los organismos cooperantes actualmente residentes, revisen no solo su objetivo, sino el qué hacer para retomar el servicio de cooperación con fundamento en la importancia de capacitar y proponer planes para la formación en asistencia técnica de profesionales y productores, así estos estarán preparados para manejar los productos agropecuarios (cereales, hortalizas, papa...etc...) y aplicar los conocimientos disponibles inherentes a las disciplinas agropecuaria y forestal (Entomología, Fitopatología, Suelos...etc.).

Por otra parte y sin satanizar el pago de los servicios de cooperación, el financiador y el receptor de los beneficios de ésta, deben reconocer que para tener buenos servicios es equitativo la sostenibilidad económica de las organizaciones cooperantes para asegurar la perpetuidad institucional y el futuro promisorio de la cooperación en el país.

Como es urgente y el desarrollo es inaplazable, para los organismos de cooperación, aún presentes precariamente en Colombia, es inminente que sus directivos, apoyados fuertemente por la sede central, establezcan nuevas relaciones con los dirigentes de los organismos nacionales para que en conjunto lleguen a acuerdos que satisfagan las necesidades nacionales, en materia de desarrollo. Entre estos acuerdos se incluyen aspectos diplomáticos, áreas de trabajo, formas de colaborar, calidad y oportunidad en el manejo y aplicación de los recursos con resultados concretos, cumplimiento armónico en la gestión y uso de recursos y ejecución de proyectos en la fecha preestablecida y lograr los objetivos oportunamente para que la comunidad, principal veedor, vea resultados inmediatos.

Si a estos acuerdos mínimos y definitivos no se allegan, hay riesgo de afectar el cometido de objetivos y metas acordadas, porque si no se entiende que hay factores como el clima e insostenibilidad del estado social en el lugar donde se realizan los proyectos, se generaran problemas durante la evaluación prevista por el financiador y el beneficiario de los resultados de la iniciativa de desarrollo. Por lo tanto, merece tener en cuenta que en ocasiones el cumplimiento de los proyectos no falla solo por imprevisión administrativa sino por factores tales como los cambios del clima e inseguridad social, pero para evitar discrepancias innecesarias, la fijación de una fecha, aunque sea definitiva explícitamente, debe acordarse la oportunidad de ampliar y tener cierta flexibilidad consecuente con los fenómenos biológicos, climáticos y, aún más, con la afectación social que en momento y lugar pueda darse.

### **Proceso para la negociación de los servicios de cooperación**

Indudablemente cuando se trata de organizaciones de servicios, éstas tienen propósitos específicos para vincular de alguna manera a ésta con sus clientes, pero que solo puede lograrse disponiendo de recursos suficientes, orden, procesos, actividades y diálogo entre actores humanos capaces de negociar bajo el contexto, “yo gano, tu ganas”.

Posterior al acoplamiento de procesos, la decisión del organismo internacional siguiente es afianzarlos procurando la certificación de la calidad, porque puede darse el caso que el financiador tiene la opción de exigir certificación de los procesos que le competen para tener confiabilidad y asegurar la inversión y el alcance de los objetivos propuestos en los acuerdos o instrumentos de cooperación.

Los procesos para prestar los servicios de cooperación deben provenir de la misión, la visión, la estrategia y las políticas que la implementan, previamente formuladas por el ente de cooperación. Como las políticas son reglas de juego para los organizados y clientes, deben ser objetivas como los procesos, solo cambiarán cuando la organización detecte las exigencias de su entorno, entonces, para darle significado a esto, se harán algunas explicaciones que admitan su interpretación para actuar con conocimiento de causa.

La *Ilustración siguiente, Proceso para la prestación de servicios de cooperación*, muestra el orden de las actividades institucionales, sugeridas para establecer acuerdos entre el cooperante y el Estado financiador y otros organismos nacionales e internacionales. Este esquema es útil para entender la secuencia ordenada a seguir con exigencia y agilidad para no caer en el paquidermismo burocrático por ambas partes, pretendiéndose con ello tener una organización procedimental preestablecida que dé seguridad y respeto para que al gestionar instrumentos de cooperación, se evite que los procesos no estén sometidos a cambios personales inesperados, circunstanciales o se tomen decisiones de impulso o momento de un personaje, también inesperado y circunstancial.

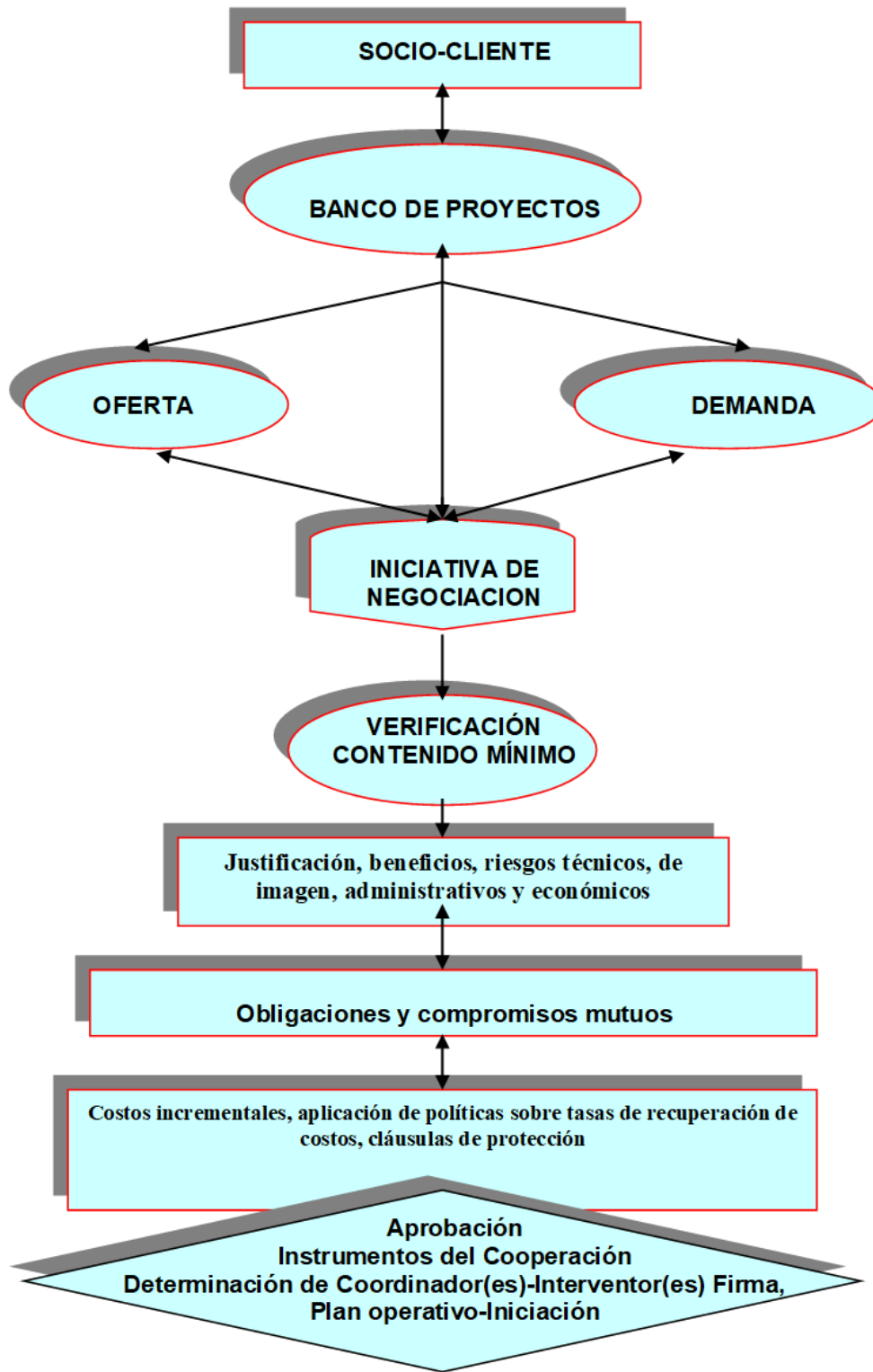
- **Socio – Cliente.** Considerar esta correspondencia biunívoca, intuye una similitud de gestión entre Cooperante, Estado y Empresa Privada, ésta última, entraña una fuerte concepción económica fruto de relaciones comerciales desarrolladas entre empresas privadas, las cuales se crean para generar utilidades para pocos “accionistas” cuyas ganancias proceden de la actuación comercial con los Clientes.

Esta relación Socio – Cliente se trae a conocimiento para aplicar de la misma manera a las relaciones entre el Estado y el Cooperante, tratando de acercarlas al mundo del negocio para que se causen legalmente mayores compromisos, responsabilidades y se respeten los intereses del Estado y del Cooperante, aprovechándose mutuamente con seriedad y responsabilidad coactiva y judicial, cuando se incumplen los acuerdos, así como ocurre en el ámbito empresarial y negocios, en donde uno asume el rol de Socio Capitalista (el Estado) y el otro como el Socio Industrial (el Cooperante), el cual en ocasiones también aporta recursos en especies y sobre todo el conocimiento, pero ante incumplimientos de una de las partes hay obligaciones contractuales previamente pactadas.

Lo anterior, plantea que el Estado y las organizaciones de cooperación, deben ser administradas con visión empresarial más allá de la connotación pública, pues, son empresas para producir beneficios económicos y sociales, no a pocos, sino a un gran número de “accionistas” llamados productores y comunidades. Hay que entender que es válido administrar al Estado y organismos de cooperación con visión empresarial y de negocio, porque así, entre ellos las relaciones dejan de ser casuales, diplomáticas o protocolarias, y se generen compromisos empresariales negociados, los cuales, al incumplirse son precedentes acciones legales, jurídicas y responsabilidad social.

Resumiendo, tanto el Estado como el organismo de cooperación, son iguales a las empresas privadas, tienen una estructura adecuada a su objetivo y quienes las dirigen tienen un rol gerencial porque administran el tiempo, el conocimiento de las personas, los recursos económicos y sociales. Si aplicamos esto a la vida con el símil de los negocios, podríamos pensar que cada uno es responsable de la forma como gerencia su propia vida.

## EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE COOPERACIÓN



- **Banco de proyectos.** Es una herramienta que consolida en diferentes grupos las posibilidades de preinversión e inversión social y categoriza intenciones e iniciativas que promoverán el desarrollo de proyectos productivos y sociales. Este Banco puede estar constituido y clasificado en los siguientes grupos de proyectos (G<sup>s</sup>) y que deben ser promovidos por el cooperante, haciendo la gestión empresarial necesaria para dar satisfacción a los “clientes”, según oferta y demanda de proyectos sociales.

**Oferta de proyectos (Portafolio).** Deben los proyectos estar en consonancia con las áreas productivas del país seleccionadas, objeto de desarrollo, de acuerdo con los requerimientos del desarrollo rural. Entonces, es útil la siguiente clasificación de los proyectos en carpetas en función de su estado y concepción.

- G1. Título de proyectos. Solo la idea, un título probable de una intención.
- G2. Perfil de proyectos. La idea es más desarrollada y elaborada de acuerdo con un esquema (formato) que provoque y sea atractivo para invertir.
- G3. Proyectos de preinversión. Idea desarrollada y completa con estructura de ejecución técnica soportada con lo presupuestal y financiero, planes de trabajo, marco lógico, cronogramas, actividades.
- G4. Proyectos en negociación. Este grupo de proyectos (uno o más) están en la etapa de análisis de las conveniencias de uno, dos o más gestores externos interesados en desarrollar una comunidad específica.
- G5. Proyectos en ejecución. Son iniciativas de desarrollo en marcha. Estos proyectos son aprovechables para mostrar a los interesados la forma como realmente se ejecutan los proyectos para generar credibilidad en los mismos.
- G6. Proyectos terminados. Son los que terminaron su etapa de financiación y finalizados felizmente. Tienen utilidad porque serán objeto de estudios internos para elaborar la Memoria Institucional y recoger las experiencias de éxitos y fracasos, lo primero, para mejorar y, lo segundo, para no repetir.
- G7. Proyectos en monitoreo. Son aquellos proyectos terminados, ojalá con éxito, cuya etapa de ejecución y de financiación finalizó, pero que continúan monitoreándose por un período o varios períodos cortos para certificar, por el cooperante, los efectos de la cooperación, la sostenibilidad económica, social y ambiental del proyecto. Este monitoreo post proyecto, debe quedar en el contenido de cada instrumento de cooperación como acuerdo. Esta etapa es una buena oportunidad para que el cooperante al asumir los costos esté ofreciendo un servicio que a su vez atraiga nuevos interesados.
- G8. Proyectos fallidos. Son los que no lograron culminar felizmente por muchas razones, pero al igual que los proyectos exitosos, también forman parte de la Memoria Institucional porque de ellos se obtienen experiencias importantes, exitosas muy pocas y de fracaso a lo mejor para no repetir.

**Proyectos por demanda.** El organismo de cooperación no solo debe tener el Banco de Proyectos descrito, debe estar preparado ante la posible demanda de proyectos o iniciativas para el desarrollo rural, siempre y cuando se enmarquen en las áreas del conocimiento establecidas y acordada con los organismos nacionales y la sociedad en general, pero una vez más, no desviar de nuevo los objetivos del cooperante y entrar a desarrollar proyectos solo por atender necesidades de personajes emergentes.

Este nuevo grupo de proyectos por provenir de la sociedad también formaría parte del Banco de Proyectos Principal y sería objeto para conformar la Memoria Institucional del organismo de cooperación nacional o internacional.

- **Banco de Socios y Clientes.** Paralelo al Banco de Proyectos, es útil conformar el Banco de Socios y Clientes, actuales y potenciales; públicos, privados, nacionales e internacionales. Cada Socio y Cliente tendrá una Ficha con la información más relevante como el nombre de la organización, direcciones, contactos, tipo y línea de proyectos de interés para financiar o realizar, siendo juicioso ofrecer las iniciativas contenidas en el Banco de Proyectos. Este Banco de Socios y Clientes, permite orientar a las fuentes de recursos, captarlos y aplicarlos a los proyectos empresariales, sociales y desarrollo general.
- **Banco de Consultores.** Paralelo a los Bancos de Proyectos, de Socios y Clientes, es ventajoso tener el Banco de Personal Técnico (Consultores: Profesionales-Tecnólogos–Auxiliares y otros que sean concordantes con las áreas técnicas y administrativas). El personal registrado en este Banco debe estar disponible y reunir los requisitos determinados por las áreas de cooperación y ser calificado para formular, diseñar, ejecutar (gerenciar) y hacer seguimiento a las iniciativas consignadas en el Banco de Proyectos. La vinculación del Consultor es contractual con la entidad cooperante y ocurre cuando es llamado para diseñar y formular un proyecto por demanda u oferta o cuando el proyecto entra en la etapa ejecución.
- **Otras acciones para robustecer la oferta de servicios de cooperación**
  - Tasas. Este tema álgido, hay que afrontarlo pensando en el “gana-gana”, y para ello se requiere establecer tasas financieras justas en contraprestación y compensación como pago por la prestación de servicios de cooperación. Son tasas negociables teniendo en cuenta el prototipo de proyecto, la cantidad de recursos, tiempo de ejecución, demanda de servicios, entre otros.
  - Distribución porcentual de la tasa. La dirección central cooperante debe formular con las sedes nacionales, políticas de distribución porcentual de la compensación, dando mayor porcentaje a la sede nacional ejecutora de los proyectos.
  - Preinversión y postinversión. La preinversión consiste en disponer recursos para “negociar en casa” y ofrecer con calidad a los interesados los servicios de cooperación y conozcan las cualidades del cooperante. Esto significa, poner a disposición la infraestructura física y equipos humanos para consolidar y robustecer los instrumentos de cooperación. La postinversión, son los recursos aplicables, especialmente, para monitorear el proyecto cuando se ha cerrado su ciclo de financiamiento.
  - Procesos. Certificar no asegura la calidad de los procesos porque éstos están en manos de personas, a veces ineficientes, superado esto, es importante mantenerlos certificados para demostrar y afinar negociaciones e implementar políticas de financiamiento aplicables al desarrollo de proyectos con recursos propios. Los procesos, han de soportarse con demostraciones y manuales para entregar al interesado en los servicios de cooperación.
  - Autonomía. Se refiere a la disminución y eliminación de trámites burocráticos a distancia para definir aspectos técnicos y económicos entre la sede central y el cooperante nacional, relacionadas con costos de preinversión, personal, tasas, servicios y otros. Es necesario evitar cadenas de comités, formatos inflexibles,



tiempos de respuesta largos, cambios de última hora después de haberse realizado a nivel nacional las acciones importantes. También se requiere impedir otros tropiezos, que indistintamente se crean en forma circunstancial y que al ocasionar atrasos, rebasan la paciencia del financiador o del beneficiario de la cooperación. En consecuencia, las directivas nacionales, encargadas de la cooperación local deben ser autónomas sin que se menoscabe la autoridad central.

- Publicidad. Es inexplicable que los dirigentes de organismos de cooperación internacional pasen por alto las bondades que ofrece la acción estratégica de publicitar los servicios que prestan y por ahí derecho, promocionar la imagen corporativa.
  - Identificación de socios. Es necesario mantener un sistema de monitoreo que identifique las entidades que potencialmente se asociarían al cooperante, para conocer sus necesidades, desarrollando actividades de acercamiento con los representantes y a quienes se les debe informar sobre la existencia de una organización que puede hacer realidad los propósitos empresariales.
- **Oferta y Demanda**. Precisamente, establecer un Banco de Proyectos y otro de Consultores, el primero, para ofrecer inmediatamente iniciativas para el desarrollo, el segundo, una vez elegido el proyecto ofrecido o demandado, admite asegurar el desarrollo de proyectos por contarse con el personal idóneo para cada iniciativa, previamente seleccionado del Banco de Consultores.
  - **Iniciativa de negociación**. Se han desarrollado los conceptos de Socio-Cliente, Bancos de Proyectos y Banco de Consultores, Oferta y Demanda de proyectos, como principales elementos para que el organismo internacional se prepare y responda de inmediato cuando haya la oportunidad de atender una *Iniciativa de Negociación* con uno o más demandantes de proyectos, cuya negociación se daría siguiendo guías protocolarias para llegar a los acuerdos y una negociación rápida, para llegar a esto, es recomendable acometer, entre otras, las siguientes acciones:
    - Verificación de contenidos. Categorización y sistematización del proyecto, actividades, objetivos, estructura del proyecto, inversiones, cronogramas, planes, resultados, productos, informes, estructura financiera, forma y periodicidad de los pagos, cronogramas, planes operativos y adelantos técnicos.
    - Análisis. El porqué del proyecto cuál es su justificación económica, social; beneficios; cuáles son los riesgos técnicos implicados que afectarían la imagen corporativa del oferente y del demandante de la cooperación; administrativos y económicos para las partes; pertinencia social y relaciones con otros proyectos similares, y sobre todo y quizá lo mas importante, cuál es el impacto sobre la comunidad y el medio que la rodea y el relacionado extra localmente o área de influencia.
    - Obligaciones y compromisos. Son legales y competen a los representantes de las empresas que firman los instrumentos de cooperación (convenios y contratos). Es procedente dejar claro los pasos a seguir legalmente ante eventuales incumplimientos, cuyos efectos van desde suspender temporal o finalmente el proyecto, hasta la terminación de las actividades y acuerdos de cooperación. De aquí surgen algunas preguntas, ¿Es legítimo para la cooperación establecer sanciones por incumplimientos de las partes? ¿Con el Estado? ¿Con entidades particulares no estatales? ¡Vale reflexionar!

- Costo del proyecto. Implica reconocer que los recursos dispuestos para el desarrollo cuando se aplican no deberían ser considerados como un gasto, esto solo es contable, pero en la mente de quien usa los recursos es una inversión. Bajo esa concepción se revisan las tasas financieras, costos administrativos y de gestión técnica, cláusulas de protección legal del cooperante oferente y entidad beneficiaria de la cooperación (demandante), obligaciones y tipos de aportes (en dinero o en especies), monto de pagos iniciales y periódicos según los acuerdos y requisitos para recibir los pagos periódicos.
- Aprobación. Consentimiento de lo acordado y definición de los instrumentos de cooperación. Es importante establecer una relación permanente entre el organismo para la cooperación y la entidad pública o privada, esto puede darse con la firma de un convenio marco, de carácter general y en donde se definen áreas de trabajo de interés de las partes. Esto tiene la ventaja porque evitaría procesos largos cada vez que haya una nueva iniciativa de negociación. A partir del convenio marco, derivarían contratos específicos para la ejecución de proyectos, este contrato es un instrumento legal en donde las partes concretan actividades, responsabilidades y la forma, modo y lugar en donde se desarrollaría en forma un determinado proyecto.

Seguidamente se indican algunos momentos que marcan pautas para poner en marcha el proyecto:

- Firma del instrumento de cooperación. No debe ser banalizado, es un acto importante en donde participan firmantes y beneficiario. Es un momento que propone un acercamiento entre todos e invita a comprometerse casi que personalmente a cumplir con lo pactado.
- Desembolsos. Es el recurso entregado por el financiador al ejecutor responsable del proyecto. Cada desembolso es programado y está amarrado a la presentación de un producto o condición vital para el proyecto.
- Arranque. Cumplidos protocolos y acuerdos, el proyecto arranca y se inician las actividades de ejecución, seguimiento minucioso de las acciones, informes de avance, informes de momento y final internos y externos.
- Etapas intermedias. Se realizan desde el inicio hasta el final y según lo programado comprenden en general:
  - Ejecución de actividades. Implica disponer los recursos humanos, físicos y financieros para asegurar la ejecución y disminuir los riesgos de incumplimiento.
  - Seguimiento y control. El S&C comprueba mediante una matriz de S&C, cómo las personas responsables realizan las actividades programadas e identifica el estado y avance del proyecto. Esta actividad, permite detectar oportunamente el progreso real del proyecto, sin embargo, en ocasiones es necesario inmediatamente aplicar correctivos y hacer ajustes durante la marcha de este.

Es importante comprobar permanentemente las facilidades disponibles para que los ejecutores realicen un buen trabajo, así mismo, es propicio analizar el nivel de satisfacción de

beneficiarios y de las personas que ejecutan el proyecto y las relaciones entre éstos.

- *Monitoreo.* Permite verificar la eficiencia (uso menor de los recursos para alcanzar con calidad el producto u objetivo) y eficacia (alcanzar el objetivo) del desarrollo del proyecto identificando logros, éxitos, fracasos y urgencia para tomar decisiones y aplicar correctivos que optimicen los resultados del proyecto.
  - *Evaluación.* Esta acción es propositiva y es para comparar lo ejecutado en el momento y lo previsto, debe ser programada y conocida por todos los gestores del proyecto. Para evitar discrepancias entre el ejecutor y el evaluador, es acertado establecer parámetros de evaluación objetivos que permitan evaluar el estado y avance del proyecto, entendiéndose que no es fiscalizar y pretender echar por tierra todo lo realizado, esto, implica que el evaluador haga recomendaciones y aportes positivos así como identificar hallazgos opuestos a los propósitos del proyecto.
- Terminación del proyecto. La finalización de un proyecto termina con la financiación y realización de actividades programadas conforme, por tanto, los ejecutores del proyecto se retiran dando por cumplido que el desarrollo inició y fue suficiente haber ejecutado el proyecto y presentado el informe final.

Con el informe final, queda la impresión que el proyecto concluyó, pero no, esto es un decir de poca visión, porque los proyectos son de vida y como tal no deberían acabar porque el desarrollo continúa y requiere de monitoreo por uno o dos años más. Al cooperante se sugiere que vuelva al proyecto, pasado un tiempo después, a sondear los resultados obtenidos, tal como lo hace la empresa privada para hacerle seguimiento a su producto, en los organismos de cooperación, no, lamentablemente.

- Informe final. Para evitar la rigurosidad del significado informe final y dejar todo para el final, debe iniciarse desde el momento en que el proyecto arranca, porque así va nutriéndose de informes de avance, periódicos y de momento, esto tiene la ventaja de cumplir a tiempo con el informe final y minimizar los riesgos de no incluir acciones programadas y reprogramadas que al olvidarlas pueden perderse como experiencia, además, se evitan los contratiempos que acarrea volver a recolectar datos, analizar, y lo peor, pedir aplazamientos cuando no se justifican.
- Estrategia de cierre. La estrategia consiste en que informe periódico elaborado, informe incorporado al informe final pero con una política de revisión y ajuste periódico. Cumplidos los compromisos y evaluados los resultados de actividades técnicas y financieras durante el desarrollo del proyecto, se procede a cerrar todas las acciones y acordar el monitoreo por un tiempo mayor y asegurar la

continuidad del desarrollo. Normalmente el cierre se protocoliza mediante un acta, también de cierre.

### **Infraestructura institucional**

Para que la cooperación se afiance, es necesario una alta inversión para crear y mantener actualizada la infraestructura, la cual estará representada básicamente en:

- Instalaciones modernas, confortables que atraigan la concertación y trabajo solidario, debe sentirse el aroma de los santuarios prototipos de la ciencia y el conocimiento.
- Sistemas de información y comunicaciones económicos, modernos, rápidos y de consulta en tiempo real tanto por los clientes internos (empleados, consultores...etc.) cómo los externos (clientes, socios, aliados, proveedores, organizaciones...etc.)
- Centros de documentación en red avanzados, bibliotecas en red, especializadas en los temas agrícolas y en propias vivencias, las que sumadas constituyen la Memoria Institucional.
- Auditorio, salas de conferencias y de trabajo.
- Salas Multimedia
- Facilidades logísticas para la realización de eventos académicos, promoción de ideas y difusión de resultados de la cooperación institucional, producto de los proyectos realizados, especialmente.
- Elementos, facilidades, equipos y programas de capacitación, educación y aprendizaje para asegurar la utilización de tecnologías agropecuarias entregadas, el mejoramiento y el desarrollo de pericias apropiadas.
- Crear y promover programas de pasantías que permitan la formación de futuros especialistas y generación de nuevos valores profesionales y avanzar para el relevo generacional, aprovechando experiencias y capacidades profesionales de los más experimentados.
- Página Web. Hoy indiscutible.

### **Otras acciones institucionales**

Más allá de la modernización de los procesos y dotación de una infraestructura moderna, es notable que los consumidores de cualquier naturaleza, en general, están solicitando servicios, iniciativas y operaciones institucionales que sobrepasen las características y objetivos de las empresas modernas, y las de cooperación no se vienen a menos, por lo tanto, no solo se requiere asistencia técnica especializada en conocimientos sino de otras iniciativas paralelas a los servicios técnicos de la cooperación pero referidas y enfocadas a satisfacer necesidades que están fuera de la contratación y que van más allá de los objetivos institucionales.

El grado de intensidad o énfasis de cada acción, está en función a las necesidades y debilidades de la situación objeto de cooperación. Estas acciones institucionales estarían encaminadas a:

- Promover operaciones que consoliden a las organizaciones y grupos de base.
- Disponer de recursos de preinversión para formular, diseñar proyectos y elaborar estudios sociales, productivamente rentables.

- Asesorar a las organizaciones en el fortalecimiento de sus procesos gerenciales, administrativos, financieros, contables y autogestión, para que los recursos propios o de cooperación sean utilizados eficientemente y se puedan tomar con mayor certeza decisiones sobre uno o varios rubros productivos.
- Ofrecer servicios de interventoría a proyectos de desarrollo social.
- Promover los agronegocios e investigar tecnologías innovadoras y productivas.
- Promover el desarrollo de observatorios y cadenas productivas que permitan conocer el estado del arte tecnológico.
- Promover y facilitar los procesos sostenibles, para que los productores autogestionen la comercialización de los productos en sus propios nichos de mercados.
- Prestar asesoría en el manejo crediticio y financiero y del capital propio.
- Asesorar y promover la conservación de recursos naturales mediante la capacitación y seguimiento a las buenas prácticas forestales, agrícolas, pecuarias, de manufactura, conservación de suelos, regeneración natural y así mantener un ambiente sostenible y productivo.
- Asesorar a organizaciones del sector agropecuario y forestal, en las negociaciones con fuentes de financiación internacional.
- Colaborar en la preparación de eventos que permitan la integración de los eslabones de las cadenas productivas.
- Colaborar en la obtención de recursos económicos y técnicos para ejecutar los planes, programas y proyectos de desarrollo.
- Apoyar el sistema de ciencia y tecnología nacional.
- Promover la cooperación interagencial entre los organismos de cooperación nacional e internacional.
- Fomentar y crear alianzas entre los organismos de investigación nacionales para la transferencia agropecuaria.
- Fomentar el desarrollo de las capacidades de las organizaciones locales y regionales y fomentar las alianzas entre ellas.
- Adelantar y promover la capacitación agropecuaria extracurricular a productores.
- Organizar a microempresarios(as), según las diferentes formas asociativas
- Apoyar la rehabilitación de las regiones marginales con bajos estándares de calidad de vida, implementando proyectos sociales, capacitación en otorgamiento de créditos a productores(as) agropecuarios y microempresariales.
- Apoyar la generación de empleo para asegurar el ingreso familiar y la comercialización de los productos y servicios agropecuarios mediante la creación de fondos crediticios que permitan la autofinanciación.
- Promover y apoyar eventos culturales para mantener una vinculación más allá de lo técnico y de lo económico.

A través de este y tres artículos anteriores, se ha desarrollado una serie de elementos secuenciales, que permiten visualizar la importancia de rescatar el verdadero propósito de la cooperación y el restablecimiento de la organización internacional y nacional requerida.

Para añadir, en un próximo y último artículo, se propone el Sistema de Cooperación, sustentado en la estrategia que el cooperante tenga como norte para prestar tal servicio, este Sistema se constituye en el instrumento ejecutor en forma ordenada de las estrategias y políticas implementadas con normas, procedimientos y procesos en los que se involucran todas las personas organizadas a través de equipos de trabajo dispuestos para asegurar el éxito de la gestión.