



Foto Google

# **COOPERACIÓN TÉCNICA**

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

## **QUINTA PARTE**

### **Sistema General de la Cooperación Técnica 2020<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)  
<https://www.gestiopolis.com/author/gustavoejallerg/>



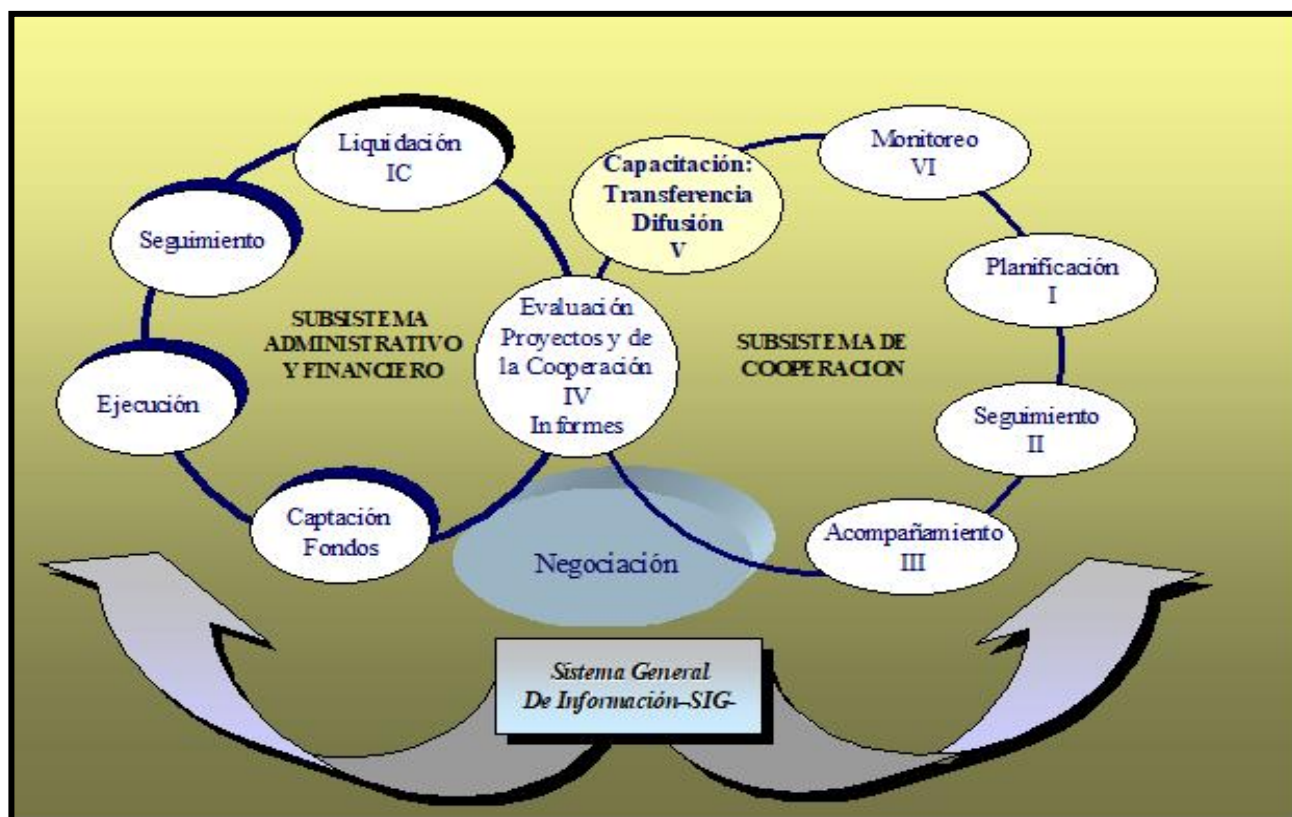
## SISTEMA GENERAL DE COOPERACIÓN

Considerando que las acciones de cooperación implican una secuencia de instrucciones ordenadas para contribuir a solucionar la problemática del agro colombiano, es necesario pensar en algoritmos cualitativos y tener presente que la cooperación es un sistema, y como tal, están conectados porque un sistema para operativizar sus propios procesos de funcionamiento, requieren de algoritmos para establecer una serie de pasos continuados, normas, leyes e instrucciones para que la cooperación como sistema, actúe en forma ordenada y sus efectos sean los deseados por la sociedad. Por ser abierto el sistema de cooperación, recibe y entrega información, por lo tanto, puede verse afectado por las “decisiones” que otros sistemas relacionados tomen, pero, si ya está ordenado y preparado, puede dar respuesta a decisiones externas o internas.

Esta relación algoritmo y sistema, al unirse crean la necesidad de teorizar y preguntarse ¿cuál sería la mejor forma y modo para hacer que la cooperación llegue al productor y modificar su aptitud hacia el progreso propio y comunitario deseados? La respuesta, es estar respaldado por un Sistema General de Cooperación que posea instrucciones metodológicamente diseñadas para que el sistema funcione por sí solo y no al azar.

El Sistema General de Cooperación propuesto a continuación, (*ver Ilustración 1 Sistema General de Cooperación*) se respalda en la estrategia formulada por el cooperante para prestar servicios de cooperación, estrategia que al implementarse, se constituye en el instrumento que ordena políticas de cooperación, normas, procedimientos e instrucciones

**Ilustración 1 Sistema General de Cooperación**



a cumplir por quienes han de involucrarse en el sistema de cooperación, organizados en equipos de trabajo para asegurar el éxito del mandato corporativo.

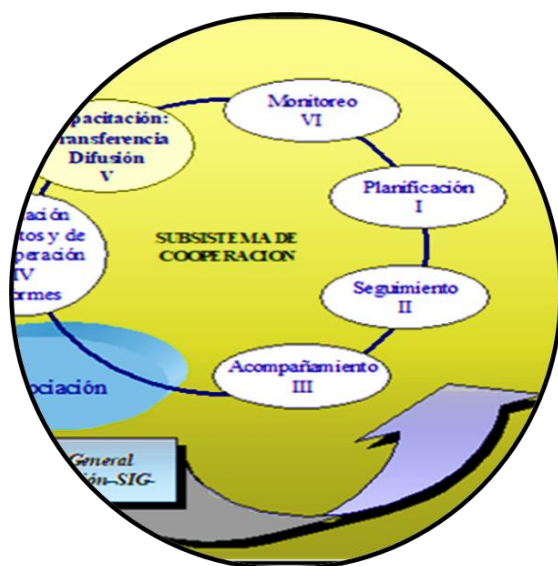
La anterior ilustración muestra la propuesta esquematizada del sistema organizacional de la cooperación, con fundamento en principios generales de administración, siendo transcendental (*Ilustración 2 Principios*) que prevalezca lo institucional sobre la anarquía, la descentralización en lugar de la centralización, la autorregulación y no el control externo, la sistematización y organización de procesos a diferencia de la improvisación y operación manual; la comunicación en vez de la desinformación y finalmente, el logro de productos y resultados excelentes y no aleatorios sometidos su éxito al azar.

### Ilustración 2 Principios Prevalentes y No Prevalentes



El Sistema General de Cooperación esquematizado y expuesto, se estructura con los siguientes Subsistemas:

- Subsistemas de cooperación
- Subsistema administrativo y financiero
- Subsistema de información
- **Subsistema de cooperación**

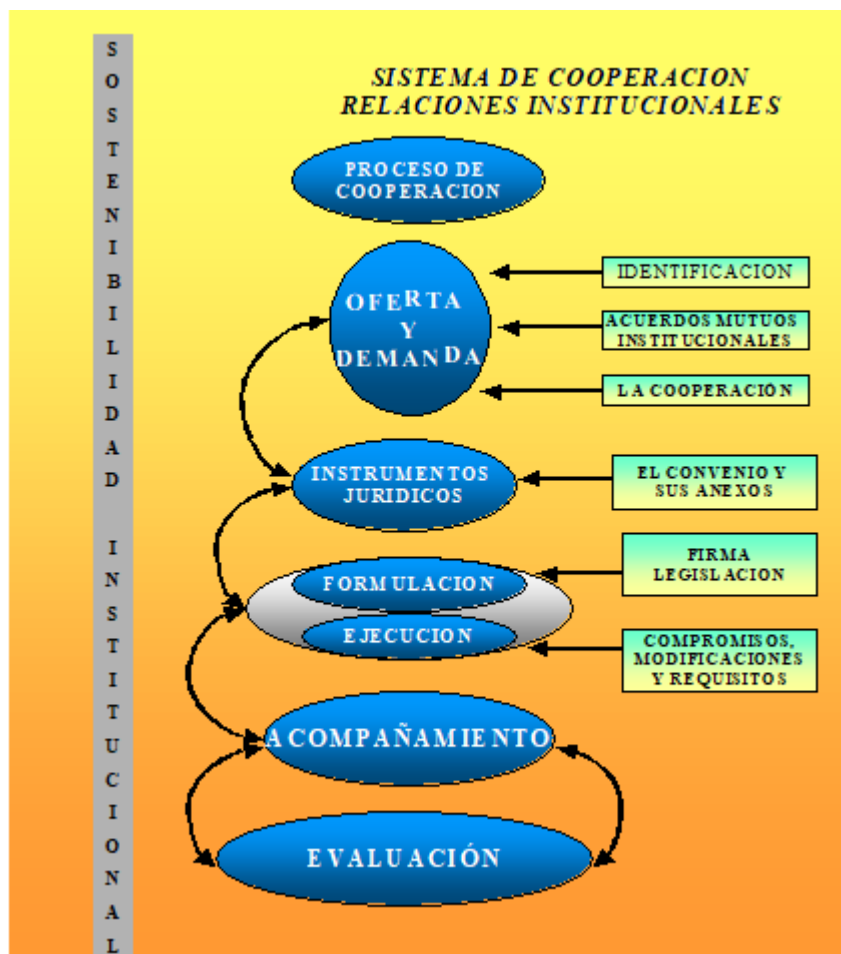


Este Subsistema, alinea el qué hacer de las organizaciones de cooperación agropecuaria, las que para ser más exitosas, deben estar fortalecidas con equipos de trabajo que cubran los requerimientos para la gerencia técnica y administrativa de cada uno de los instrumentos de cooperación.

Cualquier iniciativa que surja por demanda u oferta, producto de relaciones institucionales (*Ilustración 3*), debe encuadrar con la visión, misión, objetivos y áreas del conocimiento del cooperante para no caer en el "deslizamiento" hacia el manejo exclusivo de recursos

económicos. Igualmente cobra importancia la necesidad de definir las áreas temáticas para formar productores y profesionales, puesto que en estas áreas residen las fortalezas y posibilidades de negociación al ofrecer capacitación como un “plus” a la ejecución de los proyectos.

### Ilustración 3 Sistema de Cooperación Relaciones Institucionales



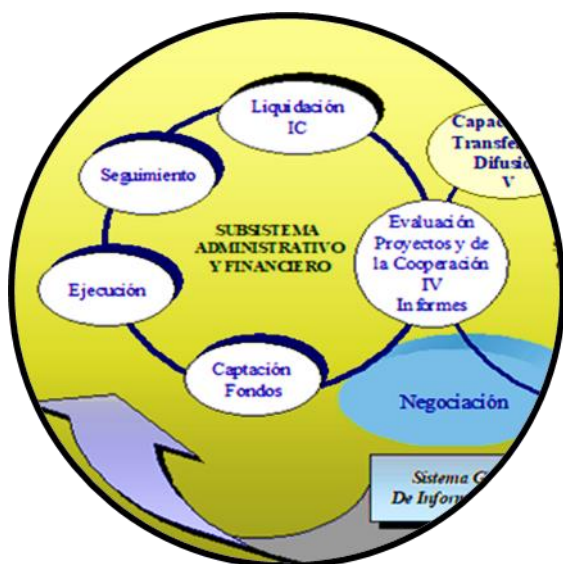
La Ilustración 3 está relacionada con la Ilustración 1 Sistema General de Cooperación, y muestra como el Subsistema se estructura a partir de los procesos de planificación, seguimiento, acompañamiento, evaluación y monitoreo de los servicios de cooperación y desarrollo del proyecto particular, pero, el Subsistema no opera aisladamente, incluye aliados, socios, financiadores, clientes y beneficiarios, formalizados en el documento del proyecto, convenio y contratos derivados de éstos.

Para desempeñar las funciones técnicas, el Subsistema de Cooperación recibe apoyo administrativo para explorar oportunidades, negociar, definir términos y ejecutar proyectos financiados. Aunque este Subsistema tiene cierta independencia para manejar recursos y relacionar al cooperante con los aliados y beneficiarios, también está sujeto de vigilancia técnica y administrativa.

Otra etapa importante del Subsistema de Cooperación es el acompañamiento realizado y aplicado a través de la asistencia técnica especializada, en cuyos momentos, se entregan conocimientos a los productores para ejecutar con seguridad los proyectos y obtener productos (tangibles), resultados (medibles) e impactos (también medibles), consecuentes con los efectos sobre la sociedad urbana y rural.

- **Subsistema administrativo**

Los instrumentos de cooperación, una vez protocolizados, serán registrados, archivados, codificados e identificados individualmente presupuestal y financieramente al interior del organismo de cooperación. Cada proyecto es único sin interesar su cuantía, importa su identidad y el manejo particular por ser un instrumento legal independiente.



El Subsistema Administrativo (*Ilustración 1 Sistema General de Cooperación*) procesa todas las transacciones pertinentes como es contratar, recaudar recursos, girar según las condiciones establecidas en el plan operativo anual y relacionados con los instrumentos de cooperación, también vigila la aplicación de recursos físicos, presupuestales, financieros, mantiene la infraestructura y revisa con el área técnica el desempeño del personal y el proceder administrativo (autocontrol), en concordancia con el objetivo de cada uno de los proyectos, objeto de cooperación.

La información generada por el Subsistema Administrativo debe estar a disposición de los Subsistemas de Cooperación e Información

para seguimiento, evaluación y monitoreo exhaustivo de los instrumentos de cooperación y del proyecto individual. Complementariamente, este Subsistema requiere mantener un sistema de alertas tempranas de orden administrativo (Ej. Vencimiento de contratos, insuficiencia de recursos, incumplimientos...etc.) que alerten a todo el Sistema General de Cooperación y se puedan tempranamente tomar decisiones proactivas y más acertadas.

- **Sistema de Información Gerencial "SIG"**

Este Sistema abarca toda la organicidad cooperante y se alimenta principalmente de los Subsistemas de Cooperación y Administrativo, tomando de estos datos para transformar en información que permitan evidenciar y difundir resultados de la cooperación y gestión de proyectos que trascienden como producto de la interacción entre los funcionarios, tecnologías, procesos y procedimientos.

Se anota que los resultados de la cooperación cumplirán inequívocamente sus propósitos, cuando haya un sistema de información amigable que acerque a los beneficiarios de proyectos, financiadores e interesados, mediante una comunicación fluida en ambas direcciones, asimilable especialmente por el beneficiario directo. Como es de suponer, hay beneficiarios indirectos que aprovechan la información cuando ven los resultados de lo que hacen los beneficiarios directos o porque éstos pueden enseñar o comentar a los

beneficiarios indirectos los beneficios de cooperación. Esta forma personal de intercambio entre productores es otra oportunidad aprovechable para estimular a los beneficiarios directos a que transfieran los conocimientos adquiridos.

### Propósitos del SIG

El Sistema de Información Gerencial (SIG), es un instrumento para gerenciar proyectos productivos sociales, teniendo en cuenta que quien se atreve a informar, nada teme porque nada tiene que esconder, porque este Sistema tiene entre otros, los siguientes propósitos:

- Generar credibilidad entregando información precisa, oportuna en tiempo real (*on line*) o mediante informes físicos.
- Retroalimentar procesos de ejecución, seguimiento, acompañamiento y evaluación de indicadores de progreso y logros, así como la medición del impacto de resultados de proyectos en determinado momento.
- Elevar los niveles de conocimientos e información que den certeza para la toma de decisiones.
- Lograr ventajas técnicas utilizando tecnologías modernas, adecuadas y económicas para la organización.
- Ser la fuente para la preparación de informes de avance, intermedios y finales, tanto técnicos como administrativos.
- Vincular la evaluación no solo a los proyectos sino a la misma cooperación.

Ante los avances y modernización de las instituciones en materia de comunicaciones y a la producción de datos, el SIG debe contar con una base sistematizada y estructurada con fundamento en el siguiente contenido mínimo:

- **Base de datos individual.** Suministra e integra información única y detallada de cada instrumento de cooperación (convenios, contratos derivados de convenios) y el estado de los proyectos en forma individual y agregada.
- **Base de datos integrada.** Útil para preparar informes generales en forma periódica para conocer el panorama, grado y avance de la cooperación técnica y administrativa. Esta base está conformada por la información de cada convenio, contratos derivados y documento del proyecto. Es una herramienta para consolidar informes según las necesidades preestablecidas de usuarios y permite la toma de decisiones al tenerse un panorama global del estado de los servicios de cooperación y de los proyectos.
- **Proveedores de datos.** Corresponde a las unidades y personas que generan datos desde el momento en que se inicia la negociación hasta la culminación y observación de los resultados.
- **Presentación de estadísticas.** Las bases de datos deben producir las diferentes formas de presentación de datos de manera automática, tales como cuadros, tablas, gráficas y similares. Deja en libertad la interpretación correcta de los datos.
- **Servicios de alerta.** Es la disposición del software para hacer llamadas preventivas, como producir periódicamente el listado mensual de instrumentos de cooperación próximos a finalizar, momento en el cual se han de producir informes de cumplimiento, niveles de ejecución presupuestal, financiera, advertir sobre la vigencia de las pólizas contractuales, fechas de entregas de informes...etc.
- **Conectividad.** La introducción de datos y acceso al sistema general debe hacerse por y desde la fuente de digitación principal previamente autorizada, a fin de preservar la

confidencialidad y sigilo propio para manejar y administrar datos, sobre todo por ser institucionales o pertenecientes a terceros. Esta conectividad incluye el acceso a otros módulos como los de ejecución financiera y presupuestal hasta conformar una red de información en tiempo real.

- **Auditoría de sistemas.** En función de la autogestión y el autocontrol, es necesario que la organización tenga formuladas políticas de auditoría institucional claras de auditaje y revisión el Sistema de Cooperación General del cooperante.

## Sostenibilidad institucional

Los esquemas de los Subsistemas descritos contribuyen a visualizar la organización institucional porque inducen a mantener en orden los procesos y procedimientos para minimizar costos operacionales de la organización, sin embargo, los equipos de trabajo, integrados y convergentes, son los que logran la sostenibilidad institucional (económica, social) son los comprometidos personal e institucionalmente para suministrar servicios competitivos con el fin de asegurar la sostenibilidad institucional. Pensar en sostenibilidad institucional y hacer que ocurra, le da continuidad al desarrollo social y perpetúa la entidad cooperante, sobre todo si prestan los servicios esperados por la comunidad rural.

Además de los procesos y procedimientos establecidos y las personas, es importante tener en consideración los siguientes conceptos e instrumentos de apoyo para lograr la sostenibilidad de la institución:

1. **Oferta y demanda.** Corresponde, primero, a la oferta de iniciativas de desarrollo disponibles en el Banco de Proyectos, en segundo lugar, a los que por un interés particular, demanda una comunidad específica sea científica o productiva.
2. **Acuerdos. Instrumentos para la cooperación.** Acordados los términos de cooperación entre las partes, se procede a firmar los instrumentos de cooperación (convenio generales, contratos específicos o derivados de los convenios, el documento proyecto, adiciones y prórrogas y otros). La firma de anticipada de un Convenio Marco es útil porque:
  - a. Vincula a la entidad usuaria de servicios de cooperación con el cooperante.
  - b. Acompaña al demandante de cooperación durante el diseño (formulación) y puesta en marcha del proyecto (ejecución).
  - c. Permite darle continuidad al desarrollo de proyectos y se pueden compartir fortalezas institucionales.
  - d. Previamente se especifican contenidos y líneas de los proyectos.
  - e. La firma de contratos específicos, partir del convenio marco, fluye con mayor celeridad.
  - f. Mediante el convenio marco y contratos, se adquieren compromisos éticos y legales, cuyo peso implica sanciones ante el incumplimiento de una de las partes.
3. **Formulación y ejecución.** En el marco del convenio y elaborado el documento del proyecto, procede la ejecución con la firma del Acta de Inicio, documento, más que protocolario, en el se reafirman la alianza y calidad de socios tanto del organismo oferente como demandante de la cooperación.
4. **Acompañamiento.** Este proceso, aparte de apoyar técnica y administrativamente al demandante de los servicios de cooperación, pretende asegurar el logro de objetivos y metas, porque guía y verifica que los acuerdos y recomendaciones se cumplan según las actividades apropiadas para alcanzar los propósitos.



- 5. Evaluación.** Esta etapa es fundamental y permanente para cualquier proyecto en ejecución, inicia desde cuando es formulado (viabilidad y riesgos), continúa durante su ejecución (eficacia = mide el grado de cumplimiento de metas) y termina cuando se evalúan todos los componentes del proyecto (impacto-eficacia-eficiencia). La idea es que en los momentos al evaluar se confirme el cumplimiento y el alcance de los objetivos y metas propuestas.

Dadas dichas acciones para instituir el SIG, lo procedente es sumarle otros mecanismos informativos para que a través del tiempo se construya la Memoria Institucional en forma organizada.

## MEMORIA INSTITUCIONAL

Como resultado de los ejercicios de la cooperación, es significativo crear, acumular y mantener las experiencias en la Memoria Institucional del cooperante y por qué no decirlo, de cualquier organización, Memoria que, además, de ser un medio para valorar y conocer los avances especializados de la cooperación, atesora el conocimiento básico para crear un centro de información tecnológica automatizada, donde acopien información resultante de la gestión de los proyectos y difundir a la comunidad científica y sectores productivos los conocimientos por efecto de la prestación de servicios de cooperación técnica.

## ACCIONES INSTITUCIONALES

Más allá de la modernización de los procesos y dotación de una infraestructura moderna, es importante reconocer que los consumidores tienden a demandar servicios e iniciativas institucionales que sobrepasen las relaciones meramente empresariales, significa esto que no todo es proveer asistencia técnica, hay otras decisiones complementarias y/o paralelas a los servicios de la cooperación enfocadas a satisfacer y fomentar actividades culturales y recreativas, aunque se vean fuera de un contexto contractual cuando todo se refiere a la ejecución exclusiva de proyectos y compromisos contractuales.

Estas acciones, financiadas por el cooperante, publicitan la imagen corporativa e impulsa a que los funcionarios ubicados en las sedes central y local salgan a difundir el qué hacer del organismo y el porqué de la cooperación. Hay que llegar a la sociedad en buenas formas, puesto que todo no debe provenir de la demanda de necesidades, también el cooperante debe ofrecer eventos propios para fomentar la cultura nacional y conocer la internacional. En general, hay que promover y apoyar los eventos culturales autóctonos del país residente del cooperante para mantener una vinculación más allá de lo técnico y de lo económico.

## OTRAS ACCIONES INSTITUCIONALES

Además de realizar eventos presumiblemente fuera del contexto de la cooperación, las siguientes acciones preventivas y proactivas, deberían ser viabilizadas y priorizadas por la entidad cooperante:

- Disponer recursos de preinversión para la formulación, diseño de proyectos, estudios sociales productivamente rentables y proponer a la sociedad rural.
- Ofrecer asesoría directa a organizaciones sectoriales que fortalezcan los procesos de gerencia, administrativos, operacionales, financieros, contables y de autogestión, para

que los recursos propios o de cooperación sean utilizados eficientemente y aprendan a tomar decisiones con mayor certeza sobre uno o varios rubros productivos.

- Plantear iniciativas para desarrollar los agronegocios,
- Instituir el observatorio tecnológico para mejorar e innovar los métodos de producción e introducir cambios sustanciales y lograr la eficiencia productiva del agro.
- Asesorar a las organizaciones productivas del país en la negociación de recursos disponibles a nivel nacional e internacional.
- Promover procesos para que los productores autogestionen la comercialización de los productos en sus propios nichos de mercados.
- Prestar asesoría en el manejo crediticio e intermediación financiera.
- Colaborar en la obtención de recursos económicos y técnicos para ejecutar los planes, programas y proyectos sociales.
- Mantener una estructura organizacional adhocrática encargada de actualizar, formular, diseñar y gerenciar proyectos sociales y productivos.
- Promover la conservación de recursos naturales mediante la capacitación en buenas prácticas forestales, agrícolas, pecuarias, manufactura, manejo de suelos y regeneración natural con el fin de mantener un ambiente sostenible productivo.
- Capacitar a los productores, utilizando la transferencia mediante modelos pedagógicos apropiados para la transmisión del conocimiento.
- Colaborar en la preparación de eventos que integren los eslabones de las cadenas productivas y de abastecimiento.
- Apoyar el sistema de ciencia y tecnología nacional
- Promover la cooperación Inter Agencial entre las sedes ubicadas en los países.
- Fomentar las alianzas entre organismos nacionales e internacionales de investigación y transferencia agropecuaria.
- Provocar el desarrollo de capacidades de organizaciones de solidaridad social locales y regionales y procurar alianzas\_entre ellas.
- Organizar socialmente a empresarios(as), según las diferentes formas asociativas
- Apoyar la rehabilitación de las regiones marginales con bajos estándares de calidad de vida, implementar proyectos, desarrollar la infraestructura social y capacitar a la población en el manejo y administración de los créditos otorgados a productores(as) agropecuarios y empresariales.
- 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.
- Dar apoyo a la protección e implementación de buenas prácticas de conservación de suelo, agua y bosques, manejo y conservación ambiental.
- Promover los resultados de investigación nacional mediante la difusión directa de los organismos encargados, realizando eventos conjuntos.

## CONCLUSIONES

- La cooperación induce las relaciones institucionales entre países y personas.
- La asistencia técnica y transferencia del conocimiento provocan el desarrollo de productores, profesionales y comunidades científicas y productores agropecuarios.
- Urge, porque el desarrollo no espera, que los organismos internacionales y Estados, abran puertas a la cooperación, y entren a renovar sus propósitos.
- La cooperación sin programas de capacitación no impacta el desarrollo.

- La asistencia técnica asegura la productividad antes, durante y después que los proyectos han sido realizados.
- La función de capacitar incita a crear programas para pasantes universitarios y formar especialistas que participaran en el relevo generacional, aprovechando las experiencias de los experimentados.
- Son fundamentales la modernización corporativa para aplicar nuevos cambios y atender la exigencia comunitaria de servicios inmediatos efectivos.
- El avance tecnológico para educar técnica y gerencialmente, requieren de infraestructura, apoyo logístico, realizar acontecimientos académicos técnicos y administrativos que promocionen nuevas ideas y permitan difundir resultados de la gestión de la cooperación.
- La globalización, inadecuada en ocasiones, posibilita el intercambio de conocimientos por la universalidad de los medios modernos, viables.
- Se espera que la cooperación genere aumentos en la capacidad productiva e inversión de los países más favorecidos, facilitando la transferencia de recursos en pro de los países menos favorecidos.
- En un cuarto mundo no muy lejano, en donde la tecnología y la cooperación serán sin restricciones, permitirá aliviar la pobreza de miserables (doloroso decirlo) de la tierra y de quienes tienen un nivel

de desarrollo mínimo en un mundo en globalizado y en desarrollo.

- No escapan algunas consideraciones que surgen de la pregunta ¿Cuál y cómo ha sido el impacto de la transferencia de tecnología y difusión de resultados de la investigación a la comunidad rural? Para responder y de aquí en adelante, es forzoso cambiar el paradigma en cuanto a que los proyectos de investigación deben dirigirse a mejorar una especie, la cual es un medio, pero los beneficios y el objetivo de la investigación es el hombre y su entorno y a éstos se orientaran los proyectos para resolver los problemas de la gente y no de las especies, éstas se preservan para el bienestar social.
- Un proyecto de vida nunca termina porque el desarrollo es continuo y jamás se detiene.
- La cooperación es la ayuda que se recibe para universalizar el conocimiento, cerrar la brecha tecnológica, evitar la duplicidad de esfuerzos, y contribuir a disminuir los efectos de la pobreza, la desigualdad social y económica de las personas.

**La paradoja del zarpazo con un “hasta luego cooperación”.** Se ha inducido en publicaciones anteriores, la necesidad inmediata de rescatar y apoyar a los organismos de cooperación para que los países, regiones y localidades transiten de su estado de desarrollo a un nuevo progreso con el acompañamiento de la cooperación.

Sin embargo, se espera y es deseable, que la cooperación deje de actuar partir del momento en que cumplió con sus objetivos porque la comunidad aprendió y entendió que los individuos que la conforman son los únicos gestores de su propio desarrollo y que deben continuar con dicho plan. Esto no es una concepción egoísta en cuanto me sirves y hasta luego, sino que avizora para que la cooperación se reformule porque vendrán nuevos temas y cambios y es ahí cuando se retoman los nuevos conocimientos y la cooperación entra a actuar de nuevo. Dejar que los productores asuman su propio desarrollo, no implica abandonar el monitoreo del desarrollo local, regional y nacional.