



Cooperación
Española
CONOCIMIENTO/ INTERCOONECTA

INTERCOONECTA

Transferencia,
Intercambio
y Gestión de
Conocimiento para
el Desarrollo

América Latina
y el Caribe



El Plan de Transferencia, Intercambio y Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe, INTERCOONECTA, busca responder a las necesidades de una región con profundas transformaciones, a la renovación de la Cooperación Española (CE) en sus estrategias en la región y a los principios de un Plan Director que incide en el cambio de paradigma que supone transitar de modelos de formación tradicionales a primar entornos de aprendizaje, donde la gestión de conocimiento es imprescindible para fortalecer las capacidades institucionales de los países socios¹.

Sobre esta base, y considerando las recomendaciones realizadas en la evaluación y propuesta de reformulación del Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada (PIFTE)², INTERCOONECTA concreta la oportunidad de reorientar la acción

1 El CAD ya señalaba en su examen a la CE de 2011, que España debía compartir el conocimiento sobre el desarrollo de capacidades en países de renta media (PRM), puesto que había adquirido una experiencia valiosa en los países que reciben gran parte de su AOD, por lo que se animaba a recopilar el conocimiento acumulado en las oficinas en terreno, compartirlo con otros donantes y hacer uso de las enseñanzas que se han extraído para la planificación futura. El seguimiento (MidTerm Review) realizado en 2013, expresaba que España está centrando su ayuda en menos países y temas; y ha hecho de la capacitación una meta explícita de su cooperación con los PRM, como estaba recomendado en 2011.

2 AEVAL (2009): "Evaluación de los Programas de Formación de la Cooperación Española", Ministerio de la Presidencia, Madrid, abril, 321 páginas; y EPYPSA (2010): "Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada (PIFTE)-Documento de Reformulación", Madrid, 53 páginas.



Introducción

del desarrollo de capacidades a los nuevos retos de la agenda del desarrollo en América Latina y el Caribe (ALC). Además de las actividades formativas de transferencia, INTERCOONECTA continuará incorporando y reforzará como parte esencial del mismo, las acciones de intercambio, generación, promoción y gestión de conocimiento, a través de diversas actividades como seminarios, encuentros, debates, entre otros.

La integración de todas estas actividades y la posibilidad de compartirlas a través de un Centro Virtual de Conocimiento (CVC), con los grupos destinatarios de interés y en particular con las Comunidades Temáticas de Conocimiento (CTC), potenciará su aprovechamiento y beneficiará a todos los actores, obteniendo un mayor impacto de la acción realizada.

Igualmente se pretende integrar el resto de actuaciones que realiza la AECID con los distintos Organismos Internacionales (OO.II) que operan en la región, y sumar esfuerzos, coordinar actuaciones y garantizar un desarrollo sostenible al que claramente contribuye la transferencia e intercambio de conocimiento para afrontar los objetivos de desarrollo de ALC.

Es así que INTERCOONECTA nace con la intención de integrar, coordinar y reforzar la acción que en materia de transferencia, intercambio y gestión del conocimiento viene desarrollando

la Cooperación Española desde hace más de 25 años. Proporciona un marco de trabajo sólido sobre el que desarrollar las actividades de transferencia, intercambio y gestión del conocimiento de la CE en ALC, desplegando su filosofía a través de tres ejes centrales:

- i) Adecuar la Cooperación Española a la nueva realidad de ALC, una región que pugna por la necesaria reducción de la brecha de conocimientos. INTERCOONECTA pretende acompañar a la región en el fortalecimiento de sus instituciones y políticas públicas, a través de una evolución que transita desde la formación tradicional hacia la transferencia e intercambio de conocimiento para el desarrollo que dé respuesta a sus necesidades reales en este ámbito.
- ii) Fortalecer las relaciones y redes entre las instituciones y expertos de la región, fomentando así el intercambio de experiencias y buenas prácticas, y contribuyendo a la cooperación sur-sur y a los procesos de integración regional. INTERCOONECTA incluye la convocatoria de foros de pensamiento y laboratorios de ideas y el fomento del diálogo sobre políticas y el intercambio de experiencias y buenas prácticas, así como la sistematización y



difusión de ese conocimiento³, y la creación y consolidación de redes de intercambio y aprendizaje mutuo con una visión regional.

- iii) INTERCOONECTA apunta también a contribuir al desarrollo a través del intercambio de conocimiento no sólo entre actores, expertos y técnicos de instituciones públicas y Organismos Internacionales, sino también dando cabida a los provenientes de la sociedad civil, sector privado y la academia. La esencia de INTERCOONECTA es que quien tenga buenas prácticas y soluciones que ofrecer a algún problema del desarrollo las comparta con sus socios.

³ La sistematización centrada en el aprendizaje tiene el propósito de retroalimentar para comprender las prácticas organizacionales y proveer insumos para la planificación estratégica y la mejora continua. De esta forma la sistematización facilita la reflexión y el aprendizaje institucional, al posibilitar que el conocimiento y el aprendizaje derivados de los proyectos contribuyan a las decisiones y cambios institucionales, al tiempo que fomentan organizaciones más abiertas y reflexivas. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2011). "Sistematización para Transferir Conocimiento". Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento. Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo. Unidad de Gestión de Conocimiento, Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, página 11.

2 Principios de referencia

El principal desafío de la CE para los próximos años es convertirse en una cooperación mucho más basada en el aprendizaje y el conocimiento. Sólo se podrá avanzar en ello si existe el compromiso de todos los actores de contribuir, desde la diversidad y riqueza de conocimientos, experiencias y capacidades que atesoran, a construir un modelo de cooperación distinto y compartido.

IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016.

El IV Plan Director impulsa una especialización creciente de la CE, por lo que apuesta por el fortalecimiento institucional como herramienta clave para el desarrollo y es claro cuando establece que se hará una cooperación muy intensa en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, y en la transferencia de conocimientos¹, especialmente entre los países de renta media. Y para lograr este cometido, se deben extraer lecciones de la experiencia, afianzar las ventajas comparativas de la cooperación y explorar nuevas formas de trabajar acordes con los tiempos².

De igual modo, se insiste en el compromiso con el desarrollo humano y las capacidades, recordando que el desarrollo es una cuestión de cambio social y que la aplicación más efectiva

¹ La transferencia de conocimiento tiene como propósito aprender de la experiencia práctica de pares que han enfrentado desafíos de desarrollo similares. Desde la perspectiva de quien ha vivido la experiencia práctica, se hace necesario facilitar la adaptación y uso de la experiencia para que dicho aprendizaje sea posible. La efectividad de una transferencia de conocimiento viene determinada por el grado de apropiación del proceso que tiene la parte que requiere de la experiencia sistematizada. De ahí que un proceso de transferencia requiera ser conducido a partir de las necesidades de la demanda de un público específico por este conocimiento. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2011). "Sistematización para Transferir Conocimiento...", página 45.

² IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016, página 24.



de conocimientos derivados de experiencias de éxito y de fracaso puede mejorar las condiciones de vida de las personas. Si bien la financiación es un insumo importante, no es el único, y este intercambio de experiencias que se produce tiene muchas veces efectos más profundos y duraderos en el desarrollo. Por ello, y siendo que este modelo encaja con las fortalezas del sistema español, es lógico que se aumenten los esfuerzos en la línea de intercambio de conocimientos.

Se apunta además, que el conocimiento es un activo clave de la CE y constituye una oportunidad formidable para transitar desde una cooperación basada en recursos a otra más intensiva en conocimientos³.

En relación al conocimiento mencionado, que es un conocimiento para el desarrollo⁴, es preciso identificar cuáles son sus fuentes, quiénes son los socios que pueden proporcionar el conocimiento a cuya transferencia e intercambio

³ IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016, página 109.

⁴ Entendido como la creación, absorción y difusión de información y experiencia para encontrar soluciones eficaces para el desarrollo. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (2009): "Desarrollo de Capacidades: texto básico del PNUD", Grupo de Desarrollo de la Capacidad, página 53.

desea contribuir la AECID. Para el Plan Director, el conjunto de actores del sistema de cooperación español constituye uno de los mejores activos.

Por su parte, el *Plan Estratégico de la AECID 2014-2017*, señala que se debe construir relaciones más estratégicas con otros actores, resaltando que la AECID debe redefinir su rol pasando de ser un mero financiador a ser un facilitador y un conector entre necesidades de desarrollo y la oferta de la CE⁵. Se trata en definitiva de poner el foco en su contribución a procesos de desarrollo; de fomentar la participación de actores diversos en la solución de desafíos de desarrollo cada vez más complejos, nuevas formas de trabajo más basadas en redes y estructuras horizontales e intercambio de conocimientos y una mayor capacidad de diálogo e incidencia en políticas en los países socios.

Así pues, se otorga a la AECID un rol de facilitador o intermediario legitimado con solvencia y capacidad de convocatoria demostrada por la experiencia; que es capaz de propiciar y apoyar actividades donde se pueda dar efectivamente esa transferencia e intercambio de conocimiento. En referencia específica a este rol, para la CE es de interés estratégico, pues puede establecer un

5 Plan Estratégico de la AECID 2014-2017, Objetivo Estratégico 3: Construir relaciones más estratégicas con otros actores de cooperación, página 10.



perfil distintivo sin necesitar grandes recursos. Cuenta con una tupida red de relaciones y estructuras institucionales -especialmente en ALC- que le permitiría desempeñar este papel, pero para ello debe desarrollar medidas innovadoras y reforzar sus propias capacidades de análisis, identificación y generación de operaciones en red. Y como incide el Plan Director, los Centros de Formación constituyen herramientas esenciales para estimular los intercambios de conocimientos y experiencias con los países socios.

Entre los diferentes perfiles de socios se encuentran los Organismos Multilaterales de Desarrollo (OMUDES), los actores de la sociedad civil organizada, el sector privado empresarial o las universidades, junto con los agentes de la cooperación descentralizada y las propias Administraciones Públicas españolas, como máximos exponentes.

En este marco de socios, es preciso reconocer el peso creciente de los propios países en desarrollo como proveedores de conocimientos relevantes para el desarrollo, a través de la llamada cooperación sur-sur (CSS). El apoyo a la CSS y la cooperación triangular ofrecen una vía privilegiada a la CE para convertirse en un actor

central en un ámbito cada vez más relevante: el intercambio de conocimientos⁶.

Por otro lado, la necesidad de definir los objetivos de desarrollo a los cuales quiere contribuir es una constante en todo el Plan Director. Pese a la dificultad intrínseca de poner en relación la capacitación, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional con la consecución de esos Resultados de Desarrollo, nuestro principal documento estratégico es tajante al señalar que el enfoque de capacidades implica también un refuerzo de todas las capacidades de nuestra cooperación, como medio para poder contribuir a los fines comunes: el desarrollo humano de los países socios.

Para alcanzar este objetivo, la CE debe articular su acción de manera que podamos saber si estamos consiguiendo lo que nos proponemos, para ello, el enfoque de Gestión para Resultados de desarrollo debe ser esencial en el planteamiento de nuestro quehacer⁷.

⁶ Se ha aumentado en los últimos años la búsqueda de soluciones a desafíos de desarrollo en otros países socios, por ser más adaptables a contextos locales, por los reducidos costes de transacción, por la posibilidad de transmitir y aprender al mismo tiempo y porque es un ingrediente en la mejora de las relaciones internacionales. En este nuevo marco se abren muchas oportunidades para otros actores -donantes, organismos multilaterales, fundaciones, etc.-, que pueden servir de "conectores" o "facilitadores" del intercambio de conocimientos entre países del sur.

⁷ IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016, página 28.



A esta necesidad de alineamiento hay que sumar lo que varias evaluaciones han puesto de manifiesto, completar el ciclo de la planificación de la CE incorporando adecuadamente las fases de seguimiento y evaluación, además de sistemas de gestión de conocimiento y de la información. Con todo ello, el Plan Estratégico agrega con precisión aquello a lo que INTERCOONECTA dará cumplida respuesta, que se definirán programas que pongan el acento en el intercambio de conocimientos, el fortalecimiento institucional y el diálogo de políticas para favorecer el desarrollo⁸.

Una oportunidad que no debe sólo ejercitarse en la dimensión de transferencia desde la CE hacia los países socios de la región sino, cada vez más, asumir una dimensión de transferencia e intercambio de conocimiento entre los propios países de la región.

⁸ Plan Estratégico de la AECID 2014 - 2017, página 7.

3 Objetivos

Reestructurar las dinámicas de dirección, planificación, gestión y seguimiento de las acciones que integran el Plan para favorecer la transferencia e intercambio de conocimiento para el desarrollo.

Con el Plan INTERCOONECTA se trata de posicionar la transferencia, el intercambio y la gestión de conocimiento como eje esencial de las políticas públicas de cooperación orientada a resultados de desarrollo sostenibles, de esta forma los objetivos que se persiguen son:

- ~ Desarrollar estructuras y soportes que movilicen el conocimiento colectivo para el desarrollo.
- ~ Programar de manera coherente con las prioridades del Plan Director y de las necesidades de ALC las actividades de conocimiento para el desarrollo financiadas por la AECID en la región.
- ~ Elaborar programaciones integradas en respuesta a objetivos de conocimiento.

~ Gestionar de manera centralizada y difundir información precisa sobre las actividades de conocimiento y sus resultados.

~ Medir la consecución de los objetivos de conocimiento vinculadas a la programación de las actividades.

~ Recoger la experiencia y compartir los aprendizajes vinculados a los objetivos de conocimiento de las programaciones.



4 Socios de Conocimiento

La AECID pretende avanzar coordinadamente y ser más eficaz, integrando las capacidades que ofrecen tanto la Administración Pública y otros actores de la sociedad española, así como de los países socios y las que ofrecen los distintos Organismos Internacionales que trabajan con la Cooperación Española, de forma que se presente una única oferta de actividades mejor planificada y más amplia, que cubra todos los ámbitos, con el fin de mejorar su impacto en el desarrollo.

Se considera fundamental reconocer la relevancia de los denominados Socios de Conocimiento como actores esenciales del Plan. De hecho, se pretende encarar un horizonte de institucionalización coordinada que permita, disponiendo de un acuerdo, convenio, memorando o acuerdo similar; específico, negociado y acordado entre el Socio y la AECID, dar a esta colaboración una perspectiva de continuidad y estabilidad en el tiempo.

De este modo, los Socios de Conocimiento podrán materializar su colaboración mediante dos roles no excluyentes:

- ~ Fuente de conocimiento, ya que una parte significativa del conocimiento a transferir e intercambiar a través de INTERCOONECTA es el que poseen las entidades homólogas a aquéllas de los países de la región a quienes el Plan se dirige. El perfil típico es el de las instituciones públicas españolas, aunque puede y debe ampliarse.
- ~ Promotor de proyectos de desarrollo, porque la AECID siempre ha mantenido una política de apoyo a entidades que realizan y promueven proyectos de desarrollo en la región que, con frecuencia, incorporan actividades de transferencia, intercambio, generación y gestión de conocimiento. Es el caso de los OO.II, si bien esta modalidad de colaboración puede darse con otros tipos de instituciones también.

Los principales Socios de Conocimiento son:

Las instituciones públicas

La aportación de conocimiento y la experiencia práctica por parte de funcionarios y otro personal de la Administración Pública española, a través de actividades dirigidas principalmente a las Administraciones Públicas de ALC, continuará articulándose a través del PIFTE. En este marco, las AA.PP española han venido brindando formación a los recursos humanos de las instituciones públicas de los países socios, orientadas en las prioridades horizontales y sectoriales de la CE, con el fin de contribuir a fortalecer y modernizar dichas administraciones públicas y así fomentar la mejor prestación de servicios públicos a sus ciudadanos. El hecho de que la formación haya sido impartida por personal funcionario de la Administración española, ha propiciado también la generación de redes entre los participantes en las actividades que ha permitido que la AA.PP

haya construido puentes, formando alianzas con sus contrapartes latinoamericanas y éstas entre ellas.

Esto no es óbice para que en algunos casos participen también como ponentes personal de instituciones de los países socios de ALC, que aportan, entre otros activos, su experiencia en el contexto de la región, reforzando el enfoque de cooperación sur-sur y triangular.

Cabe señalar que su papel como socios será en muchos casos estratégico, por su propia institucionalidad y también por su dilatada y fructífera trayectoria de colaboración con la AECID en actividades de conocimiento y en otras áreas, de marcada singularidad, como la cooperación técnica.

Los Organismos Internacionales

El Plan Estratégico apunta que la Agencia consolidará la política de concentrar sus aportaciones en los organismos considerados



estratégicos para nuestra cooperación y reforzará su actividad de seguimiento de las contribuciones ya efectuadas¹. Por ello, en el marco de INTERCOONECTA, la AECID coordinará todas las actividades de transferencia e intercambio de conocimiento llevadas a cabo en colaboración con los Organismos Internacionales socios, a fin de asegurar la pertinencia de las mismas, favoreciendo la complementariedad de actividades y evitando la duplicidad de esfuerzos.

Para lograrlo, por una parte, se firmarán acuerdos de cooperación de carácter plurianual coincidentes en los objetivos de INTERCOONECTA, que incluyan

¹ Plan Estratégico de la AECID 2014 - 2017, Objetivo Estratégico 3: Construir relaciones más estratégicas con otros actores de cooperación, páginas 10 y 11.

las actividades de conocimiento financiadas por la CE. Por otra, se reorganizará la operativa de gestión, definiendo nuevos protocolos y procedimientos que recojan la nueva forma de trabajar y faciliten el cumplimiento de la misma. En caso necesario, se solicitará la apertura de líneas específicas de formación independiente y/o complementaria de los proyectos de cooperación que ya viene financiando.

En este nuevo planteamiento de colaboración con los OO.II, se trabajará para la integración de su oferta de actividades de conocimiento en el marco de las programaciones globales, de modo que sea posible su comunicación conjunta y también el reporte de las mismas en el sistema de información del Centro Virtual de Conocimiento, tanto en relación a sus resultados como a sus productos de conocimiento.

Las Agencias Latinoamericanas de Cooperación

Otro aspecto a destacar es el papel que juegan las Agencias Latinoamericanas de Cooperación,

incrementando su participación en todo el proceso, como conocedoras de la demanda de refuerzo institucional de sus Administraciones, y también como partícipes en la realización de las actividades de conocimiento. Para ello se solicitará el nombramiento de puntos focales que interactúen con las OTC en los respectivos países socios y con la Red de Centros, así como la aportación de expertos en los itinerarios formativos complementando la formación ofrecida por los expertos españoles.

Esto implicará la firma de Acuerdos de Cooperación para la participación de algunos países socios en líneas de actuación específicas dentro de la programación de alguna de las Comunidades Temáticas de Conocimiento (CTC). De forma que dos o más países se asocien con la CE en el diseño y puesta en marcha de programaciones, en un modelo de cooperación triangular en el que todos los países de la región se beneficien.

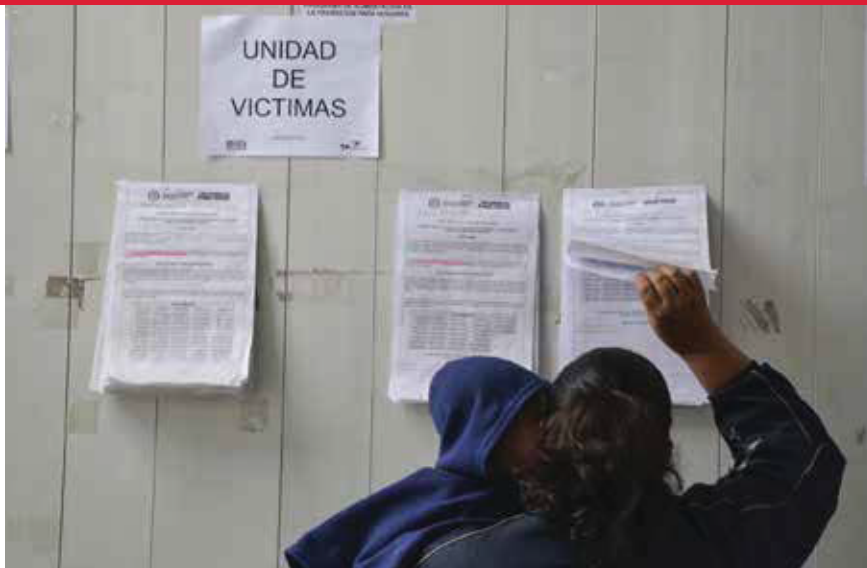
También se les invitará a que participen en las redes creadas o en proceso de creación, a través de



la designación de un representante temático en cada Red Virtual. La apropiación como principio y el compartir conocimiento entre pares, significa acentuar una tendencia y una respuesta a las necesidades planteadas por nuestros socios en ALC.

Las Redes Iberoamericanas

Existen en la región redes de referencia especializadas en distintas temáticas, que agrupan a instituciones homólogas de la región de ALC, y son un espacio para el intercambio y debate entre ellas. De igual modo, la AECID, a través del programa PIFTE impartido en la Red de Centros, ha impulsado la creación de varias de estas redes. Con todas éstas en su conjunto, INTERCOONECTA busca reforzar mecanismos de colaboración e integrarlas a



través de consultas sobre las necesidades de conocimiento que hayan identificado, solicitando su participación como Red o la de alguna de sus instituciones miembros, como ponente en actividades; colaborando en la difusión de las actividades e incluso en la selección de candidaturas; invitando a que celebren sus reuniones abiertas y cerradas en los Centros, entre otras acciones.

Participación del sector privado empresarial

El Plan Director consolida la colaboración de la CE con el sector privado, señalando que hoy no es posible dar respuesta a los más acuciantes problemas sociales y ambientales sin contar con el sector privado empresarial. Las empresas, incluidas las empresas de los países socios, pueden jugar un

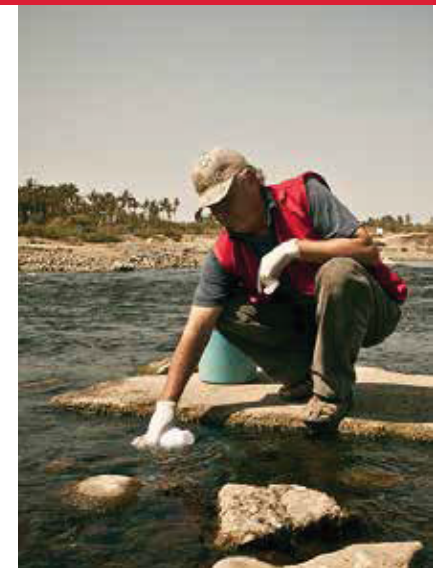
papel relevante en la cooperación para el desarrollo española, especialmente en aquellos ámbitos relacionados con la promoción del tejido económico. En el marco de INTERCOONECTA, ese "papel relevante" se focaliza en incorporar al sector empresarial como Socio de Conocimiento.

Efectivamente, el sector empresarial es depositario de una parte importante del conocimiento que es necesario para que las sociedades se desarrollen. Queremos contar a estos efectos con las empresas que pueden aportar conocimientos derivados del núcleo de su negocio, de su operativa, de su saber hacer, y las Fundaciones relacionadas con las mismas. También con asociaciones empresariales. Tanto de España como de los países de ALC, en especial de las naciones emergentes.

Participación de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Como en el caso del sector empresarial, las OSC son un agente relevante para el desarrollo, y como tal su colaboración también se puede articular mediante la aportación de conocimiento para transferir e intercambiar. Sin embargo, cabe en este punto diferenciar tres perfiles de organizaciones:

- ~ Las Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas (o sus homólogas en la región), que desempeñan una acción altamente valiosa en ALC, mediante proyectos de desarrollo.
- ~ Las Organizaciones de la Sociedad Civil de la región, que desempeñan un rol relevante en el propio despliegue de las políticas de desarrollo.
- ~ Otras OSC con perfil técnico (tales como asociaciones profesionales, fundaciones, etc.) que pueden participar como informantes, participantes y



asesoras de las actividades de conocimiento que se lleven a cabo, según su competencia.

Participación de las universidades

Las universidades son actores de gran relevancia en el sistema español de cooperación y constituyen un espacio para la investigación que generan conocimiento y fomentan la sensibilización de la amplia problemática que condiciona el desarrollo de los seres humanos en diferentes partes del mundo.

Con INTERCOONECTA se potencia su participación en acciones de desarrollo, buscando alianzas con ellas en campos de conocimiento relacionados con el fortalecimiento de estructuras de gestión, de forma que se repercuta directamente en la calidad de la cooperación.



Destinatarios prioritarios

INTERCOONECTA se plantea como un instrumento de fortalecimiento institucional y, en este sentido, los destinatarios prioritarios son las instituciones públicas de los países de América Latina y el Caribe, competentes en cada una de las temáticas abordadas. Teniendo como activo el conocimiento, merece reflexionar sobre el uso que los países pueden hacer de ese conocimiento, donde cabe diferenciar dos dimensiones: una referida a la toma de decisiones; y la otra, a la implementación.

En primer lugar, el conocimiento para la toma de decisiones es un conocimiento que cuenta con un componente técnico pero también valorativo, siendo en este último caso esencial contar con experiencias relevantes, y donde el intercambio resulta esencial, siendo su público objetivo los altos cargos de las instituciones públicas.

En segundo lugar estaría el conocimiento técnico, más ligado a la implementación, y donde también el factor de intercambio es esencial pues supone la aplicación práctica en otros países; en este caso, son los equipos técnicos de las instituciones quienes serían el público objetivo. Ambas dimensiones han de complementarse necesariamente para lograrse una aplicación efectiva del conocimiento, por

lo que las programaciones deberán atender a los dos, diferenciando ya por actividad el tipo de conocimiento y público objetivo que procede en cada caso, e incluso propiciando espacios mixtos.

Por otro lado, un enfoque integral del desarrollo pasa por realizar un abordaje integrado de las políticas para el desarrollo, que no sólo incorpore a las instituciones públicas, sino que identifique y caracterice oportunamente el rol que en ellas juegan otros actores, específicamente los de la sociedad civil o el sector privado. Por ello, las programaciones buscarán, cuando proceda, la integración de estos actores como destinatarios, tanto en actividades específicas para cada uno, como en la promoción de espacios de intercambio entre todos ellos.





6 Las unidades de transferencia, intercambio y gestión de conocimiento para el desarrollo: los Centros de Formación como nuevos Centros de Conocimiento

La AECID cuenta con un poderoso instrumento en la formación de recursos humanos de las instituciones públicas de América Latina y el Caribe, una de las modalidades más eficaces de ayuda al desarrollo: la Red de Centros. Hasta la fecha se han abierto cuatro Centros de Formación de la AECID en la región: Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) en 1987, Cartagena de Indias (Colombia) en 1993, La Antigua (Guatemala) en 1996, y Montevideo (Uruguay) en 2009.

Constituyen uno de los activos de referencia para la implementación de INTERCOONECTA, que fundamentalmente se concreta en los siguientes aspectos:

- ~ En la fase de diseño de las programaciones de actividades, asumirán un papel de coordinación de todos los agentes implicados, y en particular entre el Departamento de Cooperación Sectorial (DCS), los Socios de Conocimiento más relevantes y las OTC; constituyéndose así desde el inicio como los referentes que más adelante se harán cargo de la coordinación de la ejecución de la programación, de su seguimiento y evaluación.
- ~ Los propios Centros, como anfitriones de muchas de las actividades estarán a cargo la correspondiente coordinación logística.

Los Centros de Formación que tiene la Cooperación Española en Iberoamérica constituyen herramientas idóneas tanto para estimular los intercambios de conocimientos y experiencias como para fortalecer capacidades institucionales de los países socios.

IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016, página 106



- ~ Materializarán el papel de facilitador de la AECID como auténticos catalizadores del conocimiento. Es decir, su presencia proactiva en las actividades contribuirá a dinamizarlas, y a facilitar la consecución de los Objetivos de Conocimiento. En este sentido, deben continuar contribuyendo a la creación y consolidación de redes institucionales.
- ~ Para asegurar que el conocimiento y la experiencia se consolidan y difunden, los Centros realizarán, a través de personal específico, la función de gestión documental asociada a las actividades, consolidando su papel como unidades especializadas en gestión de conocimiento para el desarrollo.
- ~ En esta dinámica, los Centros deben asumir progresivamente también un papel de difusión del conocimiento, a través del Centro Virtual de Conocimiento y de las Redes Virtuales, generando productos/recursos que pongan en valor el conocimiento.
- ~ También los Centros, cada uno en sus áreas de especialización, deberán garantizar el uso y la reutilización del conocimiento gestionado por parte de la CE y sus socios, para la réplica o el desarrollo más avanzado de nuevas actividades en el marco de INTERCOONECTA o en otras modalidades de cooperación.

7 Comunidades Temáticas de Conocimiento (CTC)

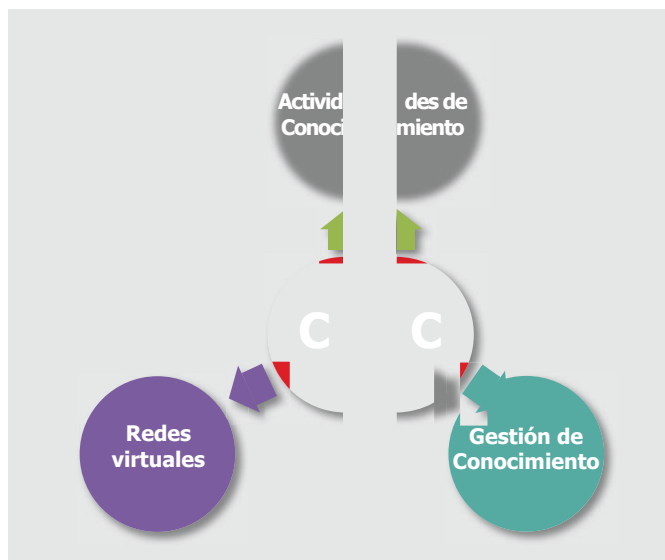


Las Comunidades Temáticas de Conocimiento (CTC) están compuestas por el conjunto de instituciones, entidades y profesionales que trabajan en una temática determinada y que transfieren, adquieren, intercambian y generan conocimiento. Todas las actividades que la AECID organice directamente y/o apoye técnica y financieramente en esa área temática deben por tanto responder a las necesidades de la CTC correspondiente, adquiriendo un compromiso mutuo de continuidad en la acción.

Las modalidades de actuación que INTERCOONECTA empleará serán:

- ~ Las actividades de transferencia e intercambio de conocimiento: consisten en actividades de duración, temática y público objetivo determinados; a cargo de un Socio de Conocimiento, cuyo fin es capacitar y fortalecer a los equipos humanos de las instituciones de la región. Estas actividades se organizan de manera coordinada y coherente en forma de programaciones cuatrienales, enmarcadas en el periodo de vigencia de cada Plan Director.
- ~ Las Redes Virtuales: son espacios en línea en los que participan las personas egresadas de las actividades anteriormente descritas, y que

Las CTC se presentan como eje de la actuación de la AECID en su estrategia de transferencia, intercambio y gestión de conocimiento. Constituyen un poderoso instrumento al servicio de la cooperación para el desarrollo porque contribuyen al fortalecimiento institucional, aumentando la sostenibilidad del desarrollo, propiciando el encuentro entre homólogos y garantizando la eficiencia al emplear el conocimiento como recurso disponible.



cuentan con su propia agenda de acciones de dinamización, tales como foros, debates, entrevistas, boletines, etc.

- ~ La gestión de conocimiento: materializado en un esfuerzo mantenido de identificación y extracción de conocimiento procedente de las dos modalidades anteriores, y de otras de la CE, y su puesta a disposición, de modo ordenado y significativo en una sección específica del Centro Virtual de Conocimiento.

Figura 1. Relación entre los Resultados y los Objetivos de Conocimiento



Ciclo de programaciones de actividades de las CTC

El diseño conjunto de las programaciones de actividades (con la necesaria participación de los socios cuyo conocimiento se busca transferir e intercambiar), se realizará de acuerdo al diagnóstico de necesidades realizado a tal efecto, identificando los Objetivos de Conocimiento a los que debe responder, lo que garantizará el alineamiento estratégico de cada actividad.

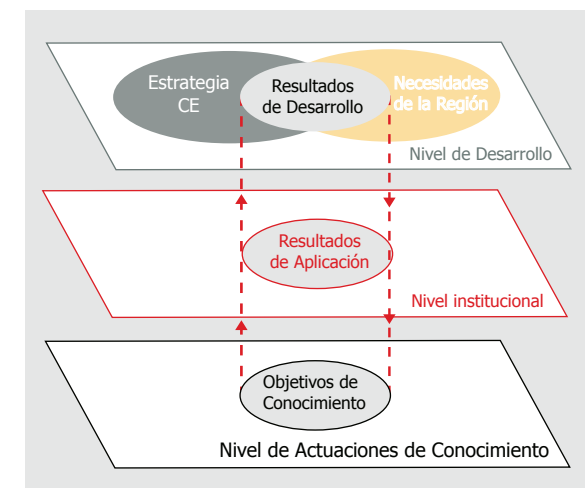
Cada programación de actividades de carácter cuatrienal, responderá a una estrategia de conocimiento previamente definida mediante el siguiente proceso:

- ~ En primer lugar, se identifican los Resultados de Desarrollo a los que la AECID quiere contribuir en el periodo de programación. Esta identificación se realiza de acuerdo con las necesidades detectadas en el diagnóstico regional, subregional y por país, a través de la consulta directa a los países socios, así como el análisis de informes regionales de OO.II. y la propia estrategia de la AECID.
- ~ A continuación, se definen los Objetivos de Aplicación, que sería el modo en que el conocimiento se puede aplicar por parte de las instituciones y entidades participantes en las actuaciones de INTERCOONECTA, y que consisten en la puesta en marcha o reforzamiento de medidas, actuaciones y

políticas que incidan favorablemente en los Resultados de Desarrollo establecidos.

- ~ Los Objetivos de Conocimiento son aquéllos que en el marco de INTERCOONECTA se pueden cubrir con las actuaciones, para resultar efectivamente aplicables, y que deben concretar una temática y contenido concretos, dirigidos a un público objetivo (perfiles determinados dentro de instituciones y entidades relevantes).

Figura 2. Relación entre los Resultados de Desarrollo y los Objetivos de Conocimiento



Por último, una vez establecidos estos Objetivos de Conocimiento, será el momento de entablar un diálogo abierto con los Socios de Conocimiento, para comprobar su disponibilidad para acometer y perfilar un conjunto de actividades al que realmente se le pueda llamar "programación", pues teniendo el carácter plurianual, contempla diferentes tipos de actividades y cubre de modo satisfactorio todos los Objetivos de Conocimiento. Igualmente, para el caso de las actividades realizadas por los OO.II, la AECID podrá colaborar en su diseño aportando su visión y objetivos; y planteando complementariedades entre estas actividades y las que promueve directamente.

Por otro lado, desde la perspectiva de la consecución de objetivos y la medida de la eficacia, se hace necesaria que las programaciones sigan un ciclo de realimentación que permita su ajuste y perfeccionamiento progresivos. En este ciclo se distinguen las siguientes etapas:

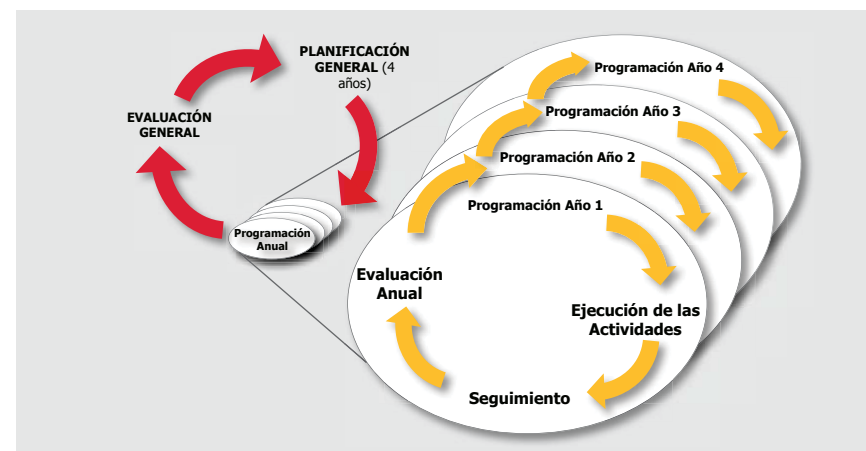
- ~ Diseño general de la programación, incluyendo sus diferentes fases:
 - Mapa de Objetivos de Conocimiento, elaborado conforme a los resultados de desarrollo a los que se pretende contribuir con la programación.
 - Planificación general de la programación para el periodo del Plan Director, incluyendo el esquema general de las actividades que la componen, las relaciones entre ellas y la coordinación entre las diferentes entidades que llevan a cabo las actividades.
- ~ Programaciones Anuales:
 - Diseño de la programación anual para el ejercicio siguiente, detallando las



actividades de manera completa.

- Ejecución de la programación anual, esto es, de las actividades que las componen.
 - Seguimiento de la programación anual, consiste en la monitorización de la realización de las actividades.
 - Evaluación de la programación anual, para confrontar los objetivos con la consecución de los mismos, analizando las causas de las eventuales desviaciones, de cara a mejorar la programación en el año siguiente.
- ~ Seguimiento y evaluación general de la programación, a realizar al finalizar la misma, y que ha de servir, por un lado, para comprobar la eficacia y eficiencia de las actividades realizadas para lograr el conjunto de Objetivos de Conocimiento perseguidos (cuantificados en sus correspondientes indicadores), y por otro, para plantear nuevos objetivos de cara al próximo Plan Director.

Figura 3. Ciclo de una Programación de Actividades de CTC





El Centro Virtual de Conocimiento se convierte en una herramienta de gestión que pone en valor el conocimiento, a través del análisis de la información y su sistematización; y lo ofrece a todos los actores para favorecer la transferencia y la generación de nuevos elementos de conocimiento para el desarrollo.

El Centro Virtual de Conocimiento se plantea como una herramienta fundamental al servicio de INTERCOONECTA. Para ello, se formula como el lugar unificado que proporciona una serie de funcionalidades en relación a las actividades de transferencia, intercambio y gestión del conocimiento que desarrolla la AECID en el ámbito de ALC, tanto si se realizan desde la propia Agencia, como a través de los Socios de Conocimiento. De esta forma, el CVC contendrá los siguientes elementos:

- ~ Un portal web público que proporcione información sobre INTERCOONECTA, sus agentes y procesos, acceso unificado y centralizado a la agenda completa de actividades de conocimiento y consulta ordenada de la información, resultados y conocimiento.



- ~ Un sistema interno administrado por la AECID que proporcione las funcionalidades necesarias para gestionar todas las actividades de conocimiento y sistematizar el conocimiento.
- ~ Un Aula Virtual donde realizar las actividades formativas en línea, gestionando el proceso formativo de modo completo, mediante una plataforma de e-learning administrada por la Fundación CEDDET, socia de referencia del Plan INTERCOONECTA.
- ~ Un espacio de Redes Virtuales que soportarán las diferentes redes creadas, como espacio de encuentro y que ofrece debate, trabajo en colaboración, intercambio de ideas y la generación y transferencia de nuevo conocimiento.



Redes Virtuales

Las Redes Virtuales son una combinación entre actividad espontánea y dirigida. Por un lado, permiten una continuidad de los enfoques, conocimientos planteados y adquiridos en las actividades de las cuales proceden sus integrantes. Por otro, mantiene las dinámicas de las existentes y potencia en las nuevas una cierta autonomía que permite a sus propios miembros sugerir y generar, con sus propios recursos, nuevas actividades. Las redes constituirán un importante referente a la hora de detectar necesidades de conocimiento para la transferencia o intercambio que puedan orientar actividades de la programación.

Redes de Expertos

INTERCOONECTA va a integrar una realidad ya muy consolidada que consiste en las redes desarrolladas en colaboración con la Fundación CEDDET y que acogen a las personas egresadas de las actividades en línea coordinadas por la mencionada Fundación. En

INTERCOONECTA se va a continuar tanto con sus participantes actuales, como con su organización interna y tecnología asociadas. De este modo, estas redes serán los espacios de encuentro en línea de las personas participantes (egresadas y ponentes) en las actividades, independientemente de quien organice, ya que está promovida o apoyada por la AECID. Esto permitirá crear una comunidad más amplia, aumentando así el valor de la propia CTC.

Estas redes¹ continuarán siendo espacios donde se promueve el intercambio de conocimientos y mejores prácticas, así como la

¹ Los principales objetivos de las Redes de Expertos son: (i) constituirse en un canal de información acerca de la demanda real de capacitación en las distintas áreas en las diferentes regiones e instituciones latinoamericanas, de forma tal que contribuya a la mejora continua de los programas de formación, (ii) crear un foro permanente entre sus miembros que permita incorporar progresivamente conocimientos y casos prácticos de organizaciones latinoamericanas, (iii) generar conocimiento en red de forma colaborativa y conjunta y contribuir a su difusión externa a todas las instituciones potencialmente interesadas, etc.

El principal objetivo de las Redes es el trabajo colaborativo y conjunto para intercambiar conocimientos, documentación y compartir mejores prácticas.





colaboración entre organizaciones públicas en el espacio iberoamericano para el desarrollo de actividades de gestión de conocimiento, esencialmente mediante la formación continua (cursos y talleres de actualización online), celebración de foros de expertos, elaboración de revistas digitales o generación de bibliotecas temáticas, entre otras.

Redes de Conocimiento

Constituidas por los expertos de la AECID en cada una de los sectores de cooperación que trabaja. El papel de estas redes es central por la producción de conocimiento para el desarrollo que está en gran parte en sus manos. Son las que tienen

el conocimiento sobre instituciones de referencia en el sector, ya sean nacionales, regionales o multilaterales; conocen las últimas doctrinas sectoriales sobre desarrollo, poseen los contactos institucionales y mantienen un flujo intenso de relación personal y comunicación profesional.

Estas redes tienen claridad sobre el valor agregado que aporta la CE en cada ámbito sectorial y los lineamientos y metodologías de abordaje. Por otra parte, producen conocimiento propio que será sistematizado en su conjunto y difundido de manera selectiva. Tienen la virtud de poderse conectar con otras redes sectoriales, conformando espacios de conexión

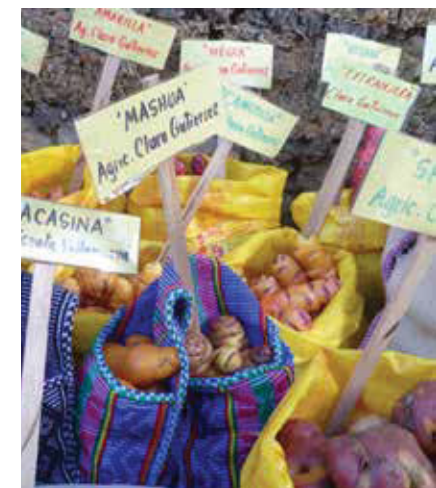


del conocimiento múltiple. Las Redes de Conocimiento al contar con cercanía a lo que ocurre en la región y conocer las debilidades existentes, tienen mayor capacidad para identificar las demandas regionales en íntima coordinación con las OTC, por tanto, su contribución es definitiva para la construcción de espacios regionales de conocimiento sectorial.

Redes Iberoamericanas

Son un espacio de intercambio y aprendizaje de ámbito regional, en las que interactúan funcionarios y altos cargos de las Administraciones Públicas de los distintos países socios de América Latina y el Caribe. Son redes especializadas en sus respectivos ámbitos de actuación y contribuyen a la búsqueda de soluciones a las problemáticas que comparten los distintos países.

Se ha constatado la importancia de estas redes y su estrecha vinculación con la formación presencial impartida en la Red de Centros, en los que cerca de un tercio de las actividades formativas organizadas en los últimos años, están vinculadas a dichas redes.





Reflexiones Finales

La AECID parte de una experiencia altamente valiosa y consolidada de más de 25 años apostando activamente por el conocimiento como instrumento al servicio de la cooperación al desarrollo.

Es valiosa porque:

- ~ Rentabiliza el conocimiento como recurso valioso y disponible en los socios de la Cooperación Española, fundamentalmente de las instituciones españolas y Organismos Internacionales, convirtiéndolo en una seña de identidad.
- ~ La transferencia e intercambio de conocimiento contribuye al fortalecimiento institucional, favoreciendo de modo efectivo a que los países alcancen resultados de desarrollo y aumentando su sostenibilidad.
- ~ La dimensión regional de las actividades, concretada en reunir en cada una de ellas a representantes de todos los países de ALC, propicia la creación de relaciones y redes temáticas

iberoamericanas institucionales y profesionales, reforzando el concepto de cooperación sur-sur y triangular, y favoreciendo a la integración regional.

Está consolidada porque:

- ~ Mediante el Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada (PIFTE), a lo largo de sus más de 25 años de existencia, se han formado alrededor de 100 mil funcionarios latinoamericanos y se ha favorecido la creación, y proporcionado apoyo, a más de veinte redes institucionales temáticas iberoamericanas.
- ~ La AECID ha contado, desde 2005, con la colaboración de la Fundación CEDDET para la organización e impartición de cursos en modalidad on-line, habiéndose realizado más de 650 cursos en los que han participado más de 18.500 profesionales. Además se han puesto en marcha 21 "Redes de Expertos",

donde se propicia el intercambio de conocimientos y buenas prácticas.

La configuración de toda esta acción valiosa y consolidada persigue reforzar la apuesta de la AECID por la transferencia, intercambio y gestión de conocimiento para el desarrollo. Este refuerzo se presenta fundamentalmente en los siguientes aspectos:

Para mejorar la eficacia:

- ~ Todas las actividades de conocimiento promovidas o apoyadas por la AECID se organizarán temáticamente en torno a programaciones cuatrienales. Esto permitirá adquirir un compromiso de acción ordenado, consensuado y sostenido con los países de la región, lo que les permitirá mejorar el nivel y calidad de su participación en las actividades.
- ~ Tanto las líneas temáticas, como el enfoque de cada una de las actividades, se diseñarán

tomando como referencia las necesidades de los países de la región.

- ~ Mediante el proceso de programación, se garantizará que cada una de las actividades responde a la consecución de unos objetivos de conocimiento que están directamente vinculados a la contribución a un resultado de desarrollo.
- ~ Se mantendrá el contacto entre las personas participantes en las actividades, mediante las Redes Virtuales, propiciando su interrelación e implicación con el desarrollo.
- ~ Se capitalizará el conocimiento generado en las actividades, realizando un trabajo de captura, sistematización y difusión del conocimiento a través del CVC.

Para mejorar la eficiencia:

- ~ Las programaciones de actividades se diseñarán mediante un proceso participativo con todos los Socios de Conocimiento, ajustando



oportunamente su oferta con las necesidades detectadas y las prioridades de la CE, coordinando las actividades, permitiendo su realimentación mutua y evitando así solapamientos.

- ~ El horizonte cuatrienal de las programaciones permitirá configurar un marco de colaboración estable con los Socios de Conocimiento, que además permita programar actividades interdependientes que contribuyan mejor al cumplimiento de objetivos.
- ~ Se dispondrá de una variedad de opciones metodológicas para las actividades, en lo relativo a su formato, modalidad o tipo de convocatoria; de modo que en cada caso la entidad que la realice pueda seleccionar la que mejor se ajuste al objetivo de conocimiento perseguido.
- ~ Se perfeccionará el conocimiento

de las necesidades gracias al contacto directo y sostenido con las y los profesionales de cada temática que se realiza a través de las Redes Virtuales, propiciando su interrelación e implicación con el desarrollo.

- ~ Serentabilizará la acción realizada convirtiendo a la AECID en una "organización que aprende" gracias a la valoración de lo realizado y a la sistematización del conocimiento, lo que le permitirá desplegar su acción de modo cada vez más preciso y especializado.

Como elementos innovadores:

- ~ Se incorporarán como Socios de Conocimiento a nuevas entidades que dispongan de conocimiento para el desarrollo relevante, incluyendo las del sector privado, la sociedad civil o la academia.
- ~ Las programaciones ofrecerán un mejor equilibrio de las actividades de transferencia (formación), y las de intercambio (con la incorporación de instituciones y entidades de los países socios como ponentes)

y la gestión de conocimiento transferido, intercambiado y compartido.

- ~ Se trabajará en una relación más estrecha con los Organismos Internacionales para garantizar mejor el encaje y coordinación de las actividades de conocimiento que realicen, con las del resto de la programación de la que forman parte esencial.
- ~ Se reforzará la cooperación sur-sur y triangular, mediante la formalización de colaboración con las Agencias de Cooperación de los países socios de la región (especialmente de los más desarrollados), haciendo que el conocimiento se intercambie atendiendo a los criterios de horizontalidad, consenso y equidad.
- ~ Se incorporarán como destinatarios de las actividades a actores de la sociedad civil y el sector privado de los países socios, cuando su rol sea relevante para garantizar la sostenibilidad del desarrollo.
- ~ Se aumentará significativamente la transparencia tanto de



las actividades como del conocimiento generado, mediante el Centro Virtual de Conocimiento, que permitirá tanto la gestión y difusión de las actividades y su presentación en el marco temático correspondiente y la socialización de los productos/recursos de conocimiento.

- ~ Se dispondrá, mediante el Aula Virtual, de una plataforma de formación capaz de soportar actividades en modalidad on-line y de los recursos necesarios para ello.
- ~ Se generalizará el acceso de personas egresadas a las Redes Virtuales, constituyendo un valor adicional a las propias actividades.
- ~ Se contará con un repositorio de recursos y documentos sistematizado y accesible interna y externamente a través del CVC.



INTERCOONECTA