

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



TESIS:

**“LA GESTIÓN ESTRATEGICA Y SU INFLUENCIA EN LA
COOPERACIÓN SUR - SUR DE LA
COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL DEL PERU”**

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

VALENTIN MONROY ANGLES

CALLAO – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO



HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. Carlos Ricardo Aliaga Váldez	:	Presidente
Dr. Luis Alberto Chunga Olivares	:	Secretario
Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez	:	Miembro
Dr. Orlando Juan Máquez Caro	:	Miembro

Asesora: Dra. Rosemary Oblitas Paucar

N° Libro	:	
N° de Acta	:	041
Ciclo Taller de Tesis	:	2019-1
Folio	:	
Fecha de Aprobación de tesis	:	17 de diciembre del 2019

DEDICATORIA.

Esta investigación está dedicado a la memoria de mis padres, Ángel y Elsa, cuyos principios heredados y enseñanzas trascienden las barreras del firmamento.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco al Señor Dios Todopoderoso *“El principio de la Sabiduría es el temor a Dios”*
Agradezco a mis Padres y a todos nuestros Seres queridos, por guiarnos en el sendero de nuestras vidas.

Agradezco a todos los docentes que nos impartieron la semilla de sus conocimientos, para ser Profesionales forjadores del futuro.

Agradezco también a los directivos, especialistas e instituciones del sector de la Cooperación en el país, que me han permitido realizar la presente investigación.

ÍNDICE

CARÁTULA	1
PAGINA DE RESPETO	2
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACION	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
INDICE	6
TABLAS DE CONTENIDO	9
RESUMEN	11
SOMMARIO	12
RESUMO	13
INTRODUCCION	14
I.PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	16
1.1. Identificación del Problema.....	16
1.2. Formulación del Problema.....	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas Secundarios	18
1.3. Objetivo de la Investigación.....	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos Secundarios	19
1.4. Justificación	19
1.4.1. Justificación Teórica.....	19
1.4.2. Justificación Práctica.....	20
1.4.3. Justificación Institucional.....	20
1.4.4. Justificación Personal.....	20
1.5. Limitaciones.....	20

II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Marco filosófico	22
2.2. Antecedentes del Estudio	24
2.2.1. Investigaciones Internacionales	25
2.2.2. Investigaciones Nacionales	30
2.3. Bases Teóricas	37
2.3.1. La Gestión Estratégica	37
2.3.2. Planificación estratégica.....	45
2.3.3. Plan de Acción	55
2.3.4. Control.....	68
2.3.5. Políticas De Desarrollo en la Cooperación Sur-Sur.....	81
2.3.6. Cooperación Económica entre Países	86
2.3.7. Asistencia Técnica	89
CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LA COOPERACION SUR-SUR DEL PERU	93
2.3.8 Fundamentos de la Cooperación Técnica Internacional ..	93
2.3.9. Planteamiento Teórico del Enfoque de Brechas	95
2.3.10. Surgimiento y Evolución de la Cooperación Internacional.....	97
2.3.11. Política Mundial de Cooperación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Agenda 2030.....	99
2.3.12. Marco de la Cooperación Técnica Internacional del Perú.....	103
2.3.13. La Cooperación Sur-Sur del Perú	119
2.3.14. Nuevos Escenarios de la Cooperación Sur-Sur y Triangular del Perú.....	128
2.3.15. Cooperación Bilateral del Perú y la Cooperación Sur–Sur, al 2017	132

2.3.16. El Perú y la Cooperación Triangular.....	138
2.4. Definiciones de Términos Básicos de Cooperación Técnica Internacional y Cooperación Sur-Sur.....	142
III. VARIABLES E HIPOTESIS	147
3.1. Definición de las Variables	147
3.2. Operacionalización de variables.....	148
3.3. Hipótesis General e Hipótesis específicas.....	148
3.3.1. Hipótesis general:.....	149
3.3.2. Hipótesis específicas:.....	149
IV. DISEÑO METODOLOGICO	150
4.1 Tipo y Diseño de Investigación	150
4.2 Método de la Investigación	151
4.3 Población y Muestra	151
4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado.....	153
4.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	153
4.5.1. Instrumentos de Recolección de datos.	153
4.5.2. Pruebas de análisis de confiabilidad de los instrumentos.....	155
4.6 Análisis y procesamiento de datos	156
V. RESULTADOS	157
5.1. Resultados Descriptivos de la variable Gestión Estratégica	157
5.1.1. Gestión Estratégica	157
5.1.2. Planificación	158
5.1.3. Acción	159
5.1.4. Control.....	159
5.2. Resultados descriptivos de la variable Cooperación Sur-Sur.	160
5.2.1 Cooperación sur-sur.....	160
5.2.2 Política	161
5.2.3 Económica.....	162

5.2.4 Técnica.....	162
VI. DISCUSION DE RESULTADOS	164
6.1. Contratación y demostración de hipótesis con los resultados...	164
6.1.1. Hipótesis general.....	164
6.1.2. Hipótesis específicas.....	165
6.2. Contratación de resultados con otros estudios similares	168
CONCLUSIONES:	171
RECOMENDACIONES:.....	173
8.1. Aportes de la Investigación y Propuesta de Gestión Estratégica en la Cooperación Sur-Sur (CSS).....	175
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	187
ANEXOS:.....	195
Anexo 01: Matriz de consistencia	
Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables	
Anexo 03: Base de datos (encuesta)	
Anexo 04: Validación del instrumento	
Anexo 05: Participación de Perú en proyectos de CSS.	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1: Evolución del pensamiento estratégico	41
Cuadro N° 2.1: Diferencias Entre Planificación Estratégica, y Gestión Estratégica.	45
Cuadro N° 2.3: Diferencias en misión, visión y estrategias	53
Cuadro N° 2.4: Principales procesos de integración activos en América Latina	83
Cuadro N° 2.5: El clasificador del nivel de renta mundial (BM-2010)	107
Cuadro N° 2.6: Evolución del Ingreso per cápita del Perú, 2000-2016	108
Cuadro N° 2.7: Posición del Perú en el IDH-2016	109
Cuadro N° 2.8: Alineamiento de la CTI del Perú según la PNCTI, 2012-2017	113
Cuadro N° 2.9: Cooperación Internacional No Reembolsable Oficial y Privada en el Perú, 2012 - 2017 (en USD)	116
Cuadro N° 2.10: Entidades de Cooperación en Latinoamérica	124
Cuadro N° 2.11: Características de la CSS en el espacio Iberoamericano.	129
Cuadro N° 2.12: Cooperación Sur-Sur 2017 (Bilateral)	131
Cuadro N° 2.13: Cooperación Sur-Sur, Perú-Argentina	136
Cuadro N° 2.14: Cooperación Sur-Sur, Perú – Brasil, 2017	137
Cuadro N° 2.15: Cooperación Triangular del Perú, 2017.	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. N° 2.1: Proceso de la Gestión Estratégica	43
Fig. N° 2.2: Proceso de la Gerencia Estratégica	44
Fig. N° 2.3: Sistema Integrado de Planificación	48
Fig. N° 2.4: Herramientas de Gestión	50
Fig. N° 2.5: Proceso del Plan de Acción	60
Fig. N° 2.6: Proceso de Capacitación y Mejora Continua.	64
Fig. N° 2.7: Niveles de Control de Gestión	73
Fig. N° 2.8: Funciones Básicas del Proceso Administrativo	74
Fig. N° 2.9: Control de Gestión y Evaluación del Desempeño	78

Fig. N° 2.10: Proceso de Retroalimentación y Mejora Continua	79
Fig. N° 2.11: Proceso de Retroalimentación	82
Fig. N° 2.12: Objetivos de Desarrollo Sostenible	101
Fig. N° 2.13: Actores en el sistema de Cooperación Internacional	104
Fig. N° 2.14: Las Políticas Nacionales de CTI del Perú	111
Fig. N° 2.15: Áreas y Temas Prioritarios de la PNCTI	112

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 2.1: Alineamiento de la CTI a la PNCTI 2017	114
Gráfico N° 2.2: Alineamiento por temas a la PNCTI, 2017	115
Gráfico N° 2.3: Evolución de CTI del Perú 2012-2017	117
Gráfico N° 2.4: CTI ejecutada en el Perú, en el 2017 según país de procedencia (Miles de USD)	119
Gráfico N° 2.5: CTI ejecutada en el Perú, por departamento en el 2017 (USD)	120
Gráfico N°2.6: Cooperación sur-sur del Perú en % 2017 (Bilateral)	132
Gráfico N°2.7: Cooperación Dual del Perú, 2017	133
Gráfico N°8.1: Mapa estratégico de fortalecimiento de capacidades	182
Gráfico N°8.2: Criterios de gestión en planificación en la CSS.	185

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar la influencia de la Gestión Estratégica en la Cooperación Sur-Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, en el periodo 2017. Se orientó por Betancourt (2006) respecto a la Gestión Estratégica y para la explicación de la Cooperación Sur-Sur y Cooperación Técnica Internacional del Perú por la CEPAL (2010) (2012) y Naciones Unidas 64/222 (2009).

Se Aplicó la metodología de nivel correlacional descriptivo de diseño no experimental de tipo aplicada y de enfoque cuantitativo, con una población de 152 especialistas y una muestra de 35 y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando los instrumentos encuestas y cuestionarios, aplicándose 02 fichas de encuestas: en la primera parte del cuestionario de la ficha encuesta, se refiere a información general de las unidades muestrales, en la segunda la caracterización de la gestión y en la tercera parte las variables independiente y dependiente.

Obteniendo como resultado que la gestión estratégica se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú, concluyendo: que es importante la gestión estratégica para un uso efectivo de los recursos del Estado en la cooperación técnica y el impacto positivo de los mismos sobre el bienestar general de los ciudadanos.

Palabras claves: Gestión Estratégica, Cooperación Técnica Internacional, Cooperación Sur-Sur.

SOMMARIO

Lo scopo di questa ricerca è stato quello di determinare l'influenza della Gestione Strategica sulla Cooperazione Sud-Sud della Cooperazione Tecnica Internazionale del Perù, nel periodo 2017. È stata guidata da Betancourt (2006) per quanto riguarda la Gestione Strategica e per la spiegazione del Sud-Sud Cooperazione e cooperazione tecnica internazionale del Perù da ECLAC (2010) (2012) e Nazioni Unite 64/222 (2009).

È stata applicata la metodologia del livello correlazionale descrittivo di disegno non sperimentale di tipo applicato e approccio quantitativo, con una popolazione di 152 specialisti e un campione di 35 e un tipo di campionamento non probabilistico utilizzando gli strumenti di indagine e questionari, applicando 02 schede di indagine : nella prima parte del questionario del fascicolo di rilevazione, si fa riferimento alle informazioni generali delle unità campionarie, nella seconda alla caratterizzazione della gestione e nella terza parte alle variabili indipendenti e dipendenti.

Ottenendo di conseguenza che la gestione strategica sia positivamente correlata alla cooperazione sud-sud della cooperazione tecnica internazionale del Perù, concludendo: che la gestione strategica è importante per un uso efficace delle risorse statali nella cooperazione tecnica e l'impatto positivo delle stesse sul benessere generale dei cittadini.

Parole chiave: gestione strategica, cooperazione tecnica internazionale, cooperazione sud-sud.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi determinar a influência da Gestão Estratégica na Cooperação Sul-Sul da Cooperação Técnica Internacional do Peru, no período de 2017. Foi orientada por Betancourt (2006) quanto à Gestão Estratégica e para a explicação do Sul-Sul Cooperação e Cooperação Técnica Internacional do Peru pela CEPAL (2010) (2012) e Nações Unidas 64/222 (2009).

Foi Aplicada a metodologia de nível descritivo correlacional de desenho não experimental do tipo aplicado e de abordagem quantitativa, com uma população de 152 especialistas e uma amostra de 35 e um tipo de amostragem não probabilística utilizando os instrumentos de inquérito e questionários, aplicando 02 inquérito fichas: na primeira parte do questionário, a ficha da pesquisa, refere-se às informações gerais sobre as unidades amostrais, na segunda parte, a caracterização da gestão e, na terceira parte, as variáveis independentes e dependentes.

Obtendo como resultado que a gestão estratégica se relaciona positivamente com a cooperação sul-sul da cooperação técnica internacional do Peru, concluindo: que a gestão estratégica é importante para o uso eficaz dos recursos do Estado na cooperação técnica e o impacto positivo dos mesmos no bem-estar geral dos cidadãos.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica, Cooperação Técnica Internacional, Cooperação Sul-Sul.

INTRODUCCION

En el entorno de la economía globalizada y los cambios en las relaciones internacionales de los países desarrollados y en vías de desarrollo, que se suceden a nivel externo e interno en los procesos de gestión del desarrollo, dentro de las estrategias de todo país se presentan las alianzas e intercambios estratégicos que posibilitan el mejoramiento de la situación interna de las diferentes naciones.

El Perú, en la última década, en el sector de la Cooperación al desarrollo, ha pasado de ser un país receptor de ayuda internacional en proyectos de desarrollo, a ofrecer ayuda en cooperación técnica, a países como El Salvador, Panamá, Nicaragua, Bolivia, Paraguay, entre otros, mediante la ejecución de proyectos de Cooperación Sur-Sur (CSS), fortaleciendo la gestión de capacidades en diversas áreas como: medio ambiente, agricultura, pesca, tributación, gestión pública, entre otros, en cumplimiento de la Política Nacional de Cooperación Técnica (PNCTI) del país.

En el marco de los acuerdos internacionales de la Alianza Global para la Eficacia de la Cooperación al Desarrollo de Busan (Corea) suscritos en el 2011, liderado por la Organización de las Naciones Unidas y la participación de los delegados de más de 150 países miembros, se avizora un nuevo escenario de la Cooperación para el Desarrollo, con el compromiso de una mayor participación de parte de las instituciones del Estado y de la Sociedad Civil, así como por una cooperación entre países con diferentes niveles de desarrollo, entre los que figuran países de renta media (PRM), en la cual se encuentra el Perú, observando que la Cooperación Sur-Sur y Cooperación Triangular, ofrecen una nueva alternativa de asistencia técnica para la cooperación entre los países del sur, como socios en el desarrollo, compartiendo experiencias y conocimientos, en el marco de las estrategias de desarrollo de cada país.

En este sentido, es prioritario promover la integración de los países de Latinoamérica en la Cooperación Sur-Sur y Triangular para conformar alianzas más amplias e inclusivas sobre la base de principios comunes, adoptando sistemas de gestión de la cooperación al desarrollo transparentes. En este contexto, en la presente investigación se formula la siguiente interrogante: ¿De qué manera la Gestión Estratégica, influye en la Cooperación Sur-Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú?, en donde nos permitirá determinar la gestión que realiza el país, en la ejecución de los programas y proyectos de la CSS y el nivel de cumplimiento de las Políticas Nacionales de Cooperación Técnica Internacional.

El trabajo de investigación se llevó a cabo en las instituciones del Estado, que gestionan la Cooperación Sur-Sur del Perú, y en base a los resultados obtenidos de la investigación, se hacen las recomendaciones del caso para promover una política de integración y de una gestión innovadora de la Cooperación Sur-Sur de la CTI del Perú.

La investigación consta de cinco ítems:

I: Planteamiento de la Investigación, que se compone de la identificación del problema, formulación del problema, los objetivos, la justificación de la investigación y las limitaciones.

II: Marco Teórico, se desarrolló el marco teórico, donde se expone aspectos desarrollados de las variables de investigación, así como el marco conceptual y las hipótesis.

III: Variables e hipótesis.

IV: Metodología,

V: Resultados.

Asimismo, la discusión de resultados encontrados en la investigación y finalmente las conclusiones; las recomendaciones y la bibliografía correspondiente.

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1. Identificación del Problema

La cooperación al desarrollo es un aspecto clave en las relaciones internacionales de la comunidad mundial y debe responder a las expectativas de un entorno internacional cambiante a nivel externo e interno, dentro de este contexto las políticas de cooperación internacional de los países desarrollados, vienen dando como resultado una paulatina disminución de los flujos de ayuda a los países en vías de desarrollo, por ello ante estos cambios, la cooperación sur-sur se presenta como una alternativa, para lograr un desarrollo sostenible de los países del sur, mediante la integración regional para promover las alianzas e intercambios estratégicos que posibiliten mejorar las condiciones de vida de la población de nuestros países.

En este sentido, la Cooperación Sur-Sur de la CTI del Perú, es un camino viable para aprovechar los flujos de ayuda para intervenciones que se puedan brindar en distintas áreas, en el marco de las estrategias de desarrollo del país. En el Perú, la Cooperación Internacional representa aproximadamente el 0.8% del presupuesto anual del país y el 0,2% del PBI nacional; por lo tanto la ayuda de cooperación internacional es un aporte complementario al financiamiento de los programas y proyectos de desarrollo del país.

La importancia de la CTI y CSS en el país no está enfocada en aspectos cuantitativos, sino en el aporte cualitativo que realiza a nivel de los proyectos de desarrollo en ejecución, lo que da como resultado la calidad de las intervenciones ejecutadas con este apoyo y en el impacto que tiene en los proyectos de desarrollo, señalando que su aporte cuantitativo es relativo, si se compara con el volumen de la inversión pública ejecutada en el país.

Lo relevante de la Cooperación Internacional no Reembolsable (CINR) será siempre su aporte en conocimientos, buenas prácticas, instrumentos, metodologías o herramientas, que permiten superar vallas o limitaciones y, a su vez, hacer mucho más eficiente y eficaz la participación de los diversos actores del desarrollo.

La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), define que, “La Cooperación Sur-Sur comprende el intercambio de recursos, tecnología y conocimientos entre países de similar nivel de desarrollo, sobre la base de principios de horizontalidad, solidaridad, beneficio mutuo, reciprocidad, eficacia y eficiencia, entre otros” (APCI, 2016).

De acuerdo a indicadores y registros presentados de la contribución del Perú en la cooperación sur-sur, se observan cambios en la composición y en la gestión del apoyo a los programas de CSS, por ello se hace necesario analizar información acerca de los enfoques, montos, y proyectos gestionados por el Perú en relación con otros países, puesto que esto nos posibilitará conocer si se está realizando una gestión adecuada de los recursos disponibles en correspondencia con los “Lineamientos Estratégicos de la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional del Perú” (PNCTI), que pueda generar cambios positivos para el país en las Relaciones Internacionales.

La importancia, del tema de investigación propuesto, se refiere a que, la Gestión Estratégica en la cooperación sur- sur de la CTI del Perú, es vital para conocer como se viene operando desde varios aspectos y desde varios significados, la Gestión Estratégica como elemento del fortalecimiento de capacidades y motor de cambios en la sociedad, de una asistencia técnica que promueva una ayuda solidaria e igualitaria en la visión del desarrollo de los países del sur.

El estudio planteado se realiza, mediante una revisión teórica-conceptual de este proceso y a partir del análisis de la Gestión Estratégica, como elemento que impulsa cambios en el sector, establecer la situación del Perú y su participación dentro de los países de Latinoamérica, en la cooperación sur-sur, como país dual, tanto como oferente y receptor de cooperación técnica.

Para abordar esta temática se expondrá primero, los aspectos característicos de los procesos de gestión estratégica y su influencia en la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú y; seguidamente los cambios en los criterios y antecedentes principales de este proceso; posterior a esto se mostrará aspectos generales y específicos de la participación del Perú como país dual, sea como oferente y como receptor en la CSS, en relación con otros países de la región; se seguirá con el estado actual del mencionado proceso, para continuar con los proyectos y áreas trabajadas en este escenario, Por lo cual, la presente investigación de tesis, se propone examinar y hacer una aproximación a la interpretación metodológica para determinar cómo, la Gestión Estratégica, influye en la Cooperación Sur-Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, periodo 2017.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación de la Gestión Estratégica con la Cooperación Sur-Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017?

1.2.2. Problemas Secundarios

- a. ¿Cuál es la relación de la Planificación con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017?
- b. ¿Cuál es la relación de la Acción con la cooperación sur-sur de la

Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017?

- c. ¿Cuál es la relación del Control con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación de la Gestión Estratégica, con la Cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

1.3.2. Objetivos Secundarios

- a) Establecer de qué manera la Planificación se relaciona con la Cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.
- b) Explicar en qué forma la Acción, se relaciona con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.
- c) Establecer la relación del Control con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

Permitirá identificar el rol institucional del Estado en la gestión de la Cooperación Técnica para mejorar el alcance del cumplimiento de la Política de Cooperación del Perú en la Cooperación Sur-Sur.

1.4.2. Justificación Práctica

Permitirá proponer recomendaciones para el proceso de mejora y fortalecimiento de capacidades de la gestión de la Cooperación Sur-Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú en el contexto de una adecuada articulación y armonización de las políticas públicas, a nivel nacional e internacional, en cuanto a la cooperación técnica entre países con similares niveles de desarrollo.

1.4.3. Justificación Institucional

Permitirá mejorar la imagen del Perú en la política exterior y en las Relaciones Internacionales en la región Latinoamérica como país dual de Cooperación Técnica, y sus efectos positivos en el desarrollo del país.

Asimismo, permitirá proponer mejoras de las competencias y funciones de los funcionarios y personal de las instituciones públicas y privadas que realizan la gestión de la Cooperación Sur-Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú.

1.4.4. Justificación Personal

Me permitirá cumplir el deseo profesional para lograr el grado académico de Doctor en Administración, en la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, mediante la modalidad de sustentación de tesis.

1.5. Limitaciones

Dentro de las limitaciones encontradas en el avance de la investigación, mencionamos los siguientes:

- Limitada información y en casos ausencia de material bibliográfico específico sobre el tema, por parte de las instituciones especializadas del Estado.
- Carencia de investigaciones especializadas, referente a temas de Programas de Cooperación Sur-Sur a nivel nacional.
- Limitada participación y colaboración de parte de los Funcionarios de Cooperación Técnica, que realizan la gestión de la CTI en las Instituciones involucradas para los fines de investigación.
- Considerando la naturaleza de la investigación y a los métodos utilizados, pueden haber ocurrido interpretaciones erróneas, sesgo o sub-representación. Se ha intentado minimizar estos errores aplicando métodos analíticos probados, habiéndose validado y analizado rigurosamente los resultados estadísticos obtenidos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico

2.1.1. Fundamento Filosófico de la investigación.

Desde tiempos antiguos, el conocimiento ha sido siempre un aspecto inherente a la humanidad, por lo que dilucidar en qué consiste el acto de conocer, es un tema filosófico que siempre estará presente en nuestra realidad concreta.

“La Real Academia de la Lengua Española define conocer, como el proceso de averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. Según esta definición, conocer es enfrentar la realidad. Pero, de nuevo asalta la duda, ¿es posible realmente aprehender la realidad?, o simplemente accedemos a constructos mentales de la realidad” (Martinez A. &, 2007).

En cuanto a la **Epistemología**, como parte de la filosofía, se encarga de la teoría del conocimiento científico, que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos, es decir, estudia y evalúa los problemas cognoscitivos del proceso de producción del conocimiento científico, que se fundamenta en la diversidad y no en la unidad del espíritu científico, por lo cual se constituye en una ciencia que discute sobre la ciencia y en consecuencia sobre el conocimiento.

No existe un consenso unánime en cuanto al estudio del origen del conocimiento, por lo cual las escuelas epistemológicas plantean cuatro doctrinas que son: el racionalismo, el empirismo, la fenomenología y la hermenéutica.

El Racionalismo

Esta escuela epistemológica sostiene que el conocimiento tiene su origen en la razón, afirma que un conocimiento sólo es realmente tal, cuando posee necesidad lógica y validez universal. Los principales exponentes de esta escuela son: Platón, Descartes, Spinoza, Leibnitz y Popper.

El Empirismo

Sostiene que la única causa del conocimiento humano es la experiencia. Bajo tal supuesto, el espíritu humano, por naturaleza, está desprovisto de todo conocimiento. Una de las corrientes filosóficas procedentes del empirismo, que destaca por su importancia, es el Positivismo (y el Positivismo Lógico), que indica que la ciencia es el conocimiento de los hechos, de los sucesos observables y medibles. Los principales exponentes del empirismo y el positivismo son: Bacon, Locke, Hume, Berkeley, Comte y el Círculo de Viena.

La Fenomenología

Sostiene que, el conocimiento no es producto de la simple experimentación ni es el resultado de las impresiones sensoriales, el conocimiento es el resultado de la vivencia, de la participación en el objeto de estudio, ya el observador no será un ente pasivo, dedicado a la simple medición y recolección de datos. Su principal exponente es Husserl, otro filósofo destacado fue Heidegger.

La Hermenéutica

La hermenéutica sostiene la no existencia de un saber objetivo, transparente ni desinteresado sobre el mundo. Tampoco el ser humano es un espectador imparcial de los fenómenos. Antes bien, cualquier conocimiento de las cosas viene mediado por una serie de prejuicios, expectativas y presupuestos recibidos de la tradición que determinan, orientan y limitan nuestra comprensión. La hermenéutica acepta la finitud de la voluntad y la cognición humana, pretende recuperar el juicio reflexivo

como forma de conocer. Para ello, tiene al discurso como objeto de estudio. Tiene su principal exponente en Gadamer. (Martinez A. &., 2007)

Postulado epistémico de la metodología.

En cuanto al postulado epistémico de la investigación vale señalar que se enmarca en la **Hermenéutica** que se deriva del griego "hermenéuiein" que significa expresar o enunciar un pensamiento, descifrar e interpretar un mensaje o un texto. Etimológicamente, el concepto de hermenéutica se remonta y se enmarca con la simbología que rodea a la figura del dios griego Hermes, el hijo de Zeus y Maya encargado de mediar entre los dioses o entre estos y los hombres. Dios de la elocuencia, protector de los viajeros y del comercio, Hermes no sólo era el mensajero de Zeus. También se encargaba de transmitir a los hombres los mensajes y órdenes divinas para que estas fueran tanto comprendidas, como convenientemente acatadas (Cuesta Benjumea, 2006).

De acuerdo a lo planteado, la Hermenéutica es una de las teorías que tiene mayor contribución para la fase metodológica, para el análisis de los elementos reales que tienen interrelación directa con el método y que como tal, se manifiestan en la comprensión de la investigación que se realizó. Para la presente investigación, la hermenéutica es la base del análisis del proceso de interpretación, para la aplicación de los conceptos teóricos.

2.2. Antecedentes del Estudio

En el presente estudio se han tomado como base 10 investigaciones que tienen relación con el problema de investigación, siendo las siguientes:

2.2.1. Investigaciones Internacionales

Santander (2016) realizó la investigación: “La Cooperación Sur-Sur: entre la promoción del desarrollo y la funcionalidad política. Los casos de Chile, Venezuela y Brasil”, para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Políticas y Sociología- Universidad Complutense de Madrid.

Resumen:

La investigación, tiene como objeto de estudio la cooperación Sur-Sur en América Latina, con el fin de contribuir a mitigar el vacío analítico que, dado su carácter todavía incipiente, existe en torno a esta modalidad de cooperación. En la metodología, se aplicó el enfoque socio histórico, el instrumento fue la entrevista a los funcionarios de Venezuela y Chile quienes fueron la población del estudio.

Conclusión:

La presente investigación ha permitido inferir la emergencia y el dinamismo alcanzado por la cooperación Sur-Sur en los últimos años se relaciona con los cambios registrados en el sistema internacional y con las transformaciones en la naturaleza y distribución del poder que se está produciendo en su seno, pero también con los cambios producidos en las percepciones, identidades e intereses de los actores que la protagonizan. Entre los elementos de tipo sociocognitivo que habrían estimulado el recurso a la cooperación Sur-Sur por parte de los países que la protagonizan destacan tres fundamentales: el proceso de diferenciación, los espacios de identificación positiva y las oportunidades de instrumentalización.

Huitrón Morales (2016), realizó la investigación “La cooperación Sur-Sur: agente de cambio en la nueva arquitectura del sistema internacional de cooperación para el desarrollo”. *Doctoranda en Economía de la Universidad Complutense de Madrid. Revista internacional de cooperación y desarrollo.

Resumen:

La investigación analiza la relación de los países en el contexto de la crisis financiera de 2008 y el empoderamiento económico y político de países en desarrollo, que son factores –no exclusivos- que, en este artículo se considera, evidenciando estos cambios motivando, directa y/o indirectamente, el resurgimiento de las relaciones de cooperación Sur-Sur (CSS). Observando el dinamismo de la CSS, y en las contradicciones que tiene en el enfoque de la cooperación para el desarrollo. El estudio sugiere que es preciso establecer espacios de diálogo y la coyuntura que debe haber entre los “nuevos socios cooperantes” para adoptar un conjunto de normativas y establecer componentes que se adapten a esta nueva realidad para configurar nuevos métodos de avances de la cooperación donde se motive una mayor aportación, responsabilidad y compromiso de todos los actores participantes.

Conclusión:

La presente investigación ha permitido inferir, que por un lado se piensa como respuesta al empoderamiento económico y político de algunos países en desarrollo y, por otro, a la crisis financiera internacional que dio como resultado una importante disminución en el flujo de los recursos por parte de los países donantes, configurándose de este modo en una mayor intervención de los países denominados, donantes emergentes. Estos fenómenos, se considera, han demandado un nuevo debate sobre la arquitectura, doctrina y objetivos de la cooperación tradicional del siglo pasado, para dar paso al replanteo de una nueva perspectiva en la cooperación, y con miras al cumplimiento de una agenda de desarrollo universal, ambiciosa y con retos como, son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) agenda 2030, que será el camino de la cooperación internacional para el desarrollo en el tiempo próximo.

Castro Silva (2017) realizó la investigación titulada: “Metodología De Gestión de Proyectos con Enfoque de Agentes Intervinientes.

Integración del Ciclo en Cooperación Internacional” para optar el Grado Académico de Doctor en Gerencia de Proyectos – Facultad de Ingeniería – Universidad EAN, Colombia.

Resumen:

La Investigación realizada tiene como objetivo, proporcionar un panorama general del contexto de la gestión de proyectos de cooperación internacional, identificados como una tipología bastante compleja en comparación con proyectos de otros sectores, y diseñar una metodología basada en agentes intervinientes que proporcione nuevos instrumentos para que a los gerentes, líderes, y directos responsables de estos proyectos mejoren sus resultados. El trabajo de investigación se desarrolla bajo un paradigma de investigación cualitativo, enmarcado en el postulado hermenéutico, utilizando como método de apoyo a la investigación la etnometodología y empleando como principales instrumentos de recolección de datos la encuesta y la entrevista semiestructurada.

Conclusión:

Esta tesis doctoral permitió demostrar la aplicabilidad del enfoque de gestión de proyectos orientado a agentes tanto a un nuevo sector como es el de la cooperación internacional, como a una nueva configuración de agentes como es la de Agente Financiador, Agente Promotor + Ejecutor y Agente Beneficiario (F|(P+E) |B). Esta investigación, amplía el nivel de comprensión del enfoque de agentes intervinientes en la gestión de proyectos y valida su aplicación y utilidad en proyectos reales, ejecutados en entornos diferentes al de los proyectos del sector público y más complejos como son los proyectos de cooperación internacional.

Arámbula Q. (2016) realizó la investigación: “La profesionalización y el desarrollo de la alta dirección en el Sector Público. Un estudio de caso: La experiencia del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile”
Tesis Doctoral realizado en el Instituto de Gobernanza y Gestión Pública,

de la Universidad Ramon Llull, Barcelona, España.

Resumen:

La investigación está referida a la implementación y profesionalización de los regímenes de servicio civil en los gobiernos nacionales, la investigación está enfocada en el marco general de la innovación de la gestión estratégica de los recursos humanos en el sector público alrededor del mundo.

Su diseño de investigación es un estudio de caso, que se apoya en la triangulación metodológica como estrategia de recopilación y el análisis de datos cuantitativo y cualitativo , con el propósito de comprender el contexto del sistema del servicio civil ejecutivo ("Sistema de Alta Dirección Pública") que fue realizado en Chile.

Esta investigación doctoral realizó un análisis longitudinal del contexto (y de los efectos de la política) en el que el "Sistema de Alta Dirección Pública" se constituyó (desde 2002 hasta 2015), con el objetivo de mejorar la calidad y eficacia de la gestión pública en el Gobierno central de Chile.

Conclusión:

Esta investigación doctoral ha sido un estudio cualitativo de investigación que, metodológicamente, ha buscado reunir evidencia empírica suficiente para entender —en el marco del diseño y ejecución de un régimen de alta dirección para el sector público— cómo y por qué el gobierno central y actores políticos chilenos decidieron implementar un sistema de alta dirección pública donde el énfasis central radica en el balance entre dos lados de una misma "ecuación": mérito como criterio básico de los "filtros de acceso" al sistema, que se ha plasmado en procesos de incorporación y selección de altos directivos públicos sobre bases competitivas, abiertas, idoneidad, meritocracia, para la ocupación de esos cargos; y confianza política, como una "llave" de flexibilidad que el gobierno en turno, encabezado por el Gobernante de la República, dispone para

desvincular a los altos directivos públicos bajo el argumento de que esos cargos son de su “exclusiva confianza” y, por tanto, pueden efectuarse las remociones que estime necesarias.

Ranucci M. (2016) realizó el estudio de investigación: “La Cooperación Sur-Sur como nueva dimensión de la política exterior Brasileña en el gobierno de Lula: una aproximación constructivista”

Tesis Doctoral realizado en el Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset, de la Universidad Complutense de Madrid, España.

Resumen:

La investigación analiza, el visible cambio en el enfoque de la cooperación al desarrollo como una de las consecuencias de los cambios que se vienen sucediendo a nivel global en las complejas relaciones internacionales, observando que uno de los elementos distintivos de las potencias emergentes es que han pasado de ser países solamente “receptores” de asistencia al desarrollo a transformarse en “donantes”, y no sólo de recursos económicos, sino de experiencias y prácticas de programas de éxito para lograr ese desarrollo, que aportan a países de similares niveles de desarrollo. Este proceso ha sido definido como emergencia de “nuevos donantes” o “donantes emergentes”.

En este contexto internacional marcado por la crisis económica, los países emergentes y otros países en desarrollo más avanzados, a pesar de poseer aún grandes bolsas de pobreza, fragilidades institucionales y enormes desigualdades, se encuentran en un proceso de incremento y consolidación de su oferta de cooperación a otras naciones en desarrollo.

En el ámbito latinoamericano, Brasil juega un rol central en este proceso, ya que todo lo que ocurre en Brasil tiene grandes consecuencias en el ámbito geopolítico latinoamericano y en la estructura económica mundial.

Conclusión:

La autora de la investigación se pregunta si, en última instancia, la CSS

representa un instrumento que facilita la creación de un nuevo sistema internacional, o bien es una simple herramienta de cooperación que permite a los Estados tener una mayor presencia en el contexto internacional.

A nivel regional muchos son los desafíos que aún tienen que ser solucionados, por ejemplo, a pesar de la visibilidad que América Latina está experimentando en la actualidad, nos encontramos frente a voces individuales, ya que la región no habla con única voz en la arena internacional. Estos problemas reducen la visión optimista de avances inmediatos hacia una mayor integración regional, afirmando que, la CSS puede representar también un instrumento para impulsar una integración más concreta, sea esta política, económica o de infraestructuras. Las prácticas de cooperación compartidas estimularían más confianza y de eso derivaría una mejor y mayor integración.

Lo que está demostrado es que hasta hace poco tiempo las potencias emergentes eran sólo beneficiarias líquidas de asistencia mientras que ahora se están convirtiendo en más activas como donantes y fuentes de financiamiento por cuenta propia. El trabajo descrito, deja en evidencia que el camino es muy largo y no está exento de dificultades, ya que llegar a obtener informes homogéneos, transparentes y organizados significa operar antes un diagnóstico más profundo del estado de la CSS en la región.

2.2.2. Investigaciones Nacionales

Romero H. (2016) realizó la investigación: “La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala”, para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Resumen:

La investigación tiene como propósito proponer un modelo de Gestión

Estratégica Institucional que influya en una innovación de la ejecución de los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador.

Analiza el caso de la Universidad Técnica de Machala, que estudia los procesos de la gestión estratégica institucional y sus implicancias con la gestión organizacional de todos los estamentos universitarios, mediante el seguimiento de las etapas de planificación, evaluación, monitoreo y retroalimentación de los componentes de la gestión estratégica.

La investigación se considera como una investigación de tipo empírica, debido al entorno de su análisis, que es un hecho que ocurre en las entidades de enseñanza superior y también se considera una investigación de tipo explicativa, porque se va a enfrentar el inconveniente de la gestión proponiendo opciones de mecanismos adecuados como parte de la mejora del proceso estratégico.

Conclusión:

El modelo de gestión estratégica institucional propuesto que articula cuatro niveles; han sido definidos en base a planteamientos teóricos que validan un enfoque de resultados del proceso estratégico en sus diferentes fases de la planificación, ejecución y evaluación organizacional de la Universidad. Asimismo, se determinaron las variables que pueden mejorar y operativizar la gestión estratégica de la entidad, mediante la planificación, ejecución y evaluación de los planes estratégicos institucionales. Para la actualización de los planes estratégicos se debe considerar la implementación, ejecución y evaluación de los elementos de la gestión estratégica en todo el proceso estratégico: (1) formulación estratégica, (2) implementación estratégica, y (3) evaluación estratégica.

Cheol, K. (2010), realizó la investigación: “Estudio sobre la importancia de la Cooperación Económica entre Corea y Perú en el proceso de desarrollo de ambos países (2006 – 2009)” Escuela de Posgrado, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Resumen:

La investigación enfatiza en que el Perú es el principal destino de la cooperación al desarrollo procedente de la República de Corea, ya que el país está considerado un aliado estratégico en la región, según declaraciones del Ministerio de Relaciones Exteriores y de Comercio (MOFAT) de la República de Corea. En este sentido el Perú en este periodo, recibe los mayores flujos de la cooperación técnica coreana en América Latina ya, que es considerado un socio importante, en las relaciones de tipo económico, comercial, además que mantiene una buena relación política.

Según estadísticas, anualmente el Estado de Corea contribuye al Perú con unos diez millones de dólares, para la ejecución de proyectos sociales, especialmente en la construcción de hospitales. Esta cooperación se inserta en la suscripción del Acuerdo de Asociación de Cooperación Integral, que sirvió para impulsar las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC). El acuerdo comercial es muy provechoso para nuestros países, pues propugna la complementariedad de las economías, puesto que Corea es una economía que está basada en tecnología y capital, y el Perú es una economía con abundantes recursos de materias primas (minerales y agricultura). La experiencia demuestra cómo se ha consolidado el desarrollo económico de Corea en los últimos 40 años, lo cual puede ser un buen referente para el Perú como país en desarrollo para promover un crecimiento económico sostenible.

Conclusión:

La Cooperación Económica es el componente de la cooperación de Corea que busca generar condiciones para facilitar una integración comercial y financiera en las relaciones de ambos Estados, para promover la ejecución de gestiones con miras a posibilitar en el mediano y largo plazo, la obtención de mutuos beneficios comerciales y económicos. La integración comercial como elemento de la cooperación económica, contribuirá a un eficiente sistema de distribución en la vía del desarrollo

de ambos países.

López F. & Silva N. (2017), realizaron la investigación: “Análisis y Propuesta de Mejora de la Gestión Estratégica de la ONGD DESCO”.

Tesis para obtener el título de Licenciado en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Resumen:

El propósito de la investigación, fue analizar y proponer mejoras a la gestión estratégica de la Organización no Gubernamental de Desarrollo (ONGD) Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO). Al tratarse de una organización sin fines de lucro, se abordó a la gestión estratégica como la gestión que genera valor social, o lo que es igual a gestión social. Para ello, los investigadores toman como base el modelo de gestión estratégica propuesto por Moore (1998), conocido en los ambientes académicos, como el ‘triángulo estratégico de Moore’, y ampliado por Beaumont (2016) en la descripción de las capacidades organizacionales asociadas a cada uno de los vértices del triángulo estratégico. Asimismo en la investigación se analizó este modelo de la gestión estratégica en términos integrales de su visión, y su capacidad para generar los recursos ineludibles y así de esta manera cumplir con el postulado de la visión, y su capacidad operacional para que estos recursos contribuyan en el resultado de una propuesta de valor.

Conclusión:

La investigación realizada, sostiene que la gestión estratégica para llegar a resultados de la creación de valor social requiere de un conjunto de capacidades organizacionales que giran alrededor de tres pilares: una VISIÓN inspiradora, la capacidad de movilizar, de apoyo y RECURSOS atrás de dicha visión, y la fuerza de convertir los recursos en capacidades de OPERACIÓN.

Tataje Maz (2017), realizó la investigación: “La Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular y su contribución en la implementación de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el Perú”. Tesis para obtener el grado académico de Magister, Academia Diplomática, Lima, Perú.

Resumen:

La presente investigación ha tenido como objetivo tener una idea amplia acerca de la contribución de la Cooperación Sur-Sur (CSS) y Cooperación Triangular (CT) en la ejecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para ello, se abordó de las lecciones aprendidas en la ejecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los aportes que brindan ambas modalidades de Cooperación Internacional al Desarrollo (CID); tomando en cuenta los retos que tiene el Perú como actualmente se le conoce, País de Renta Media Alta (PRMA) y asimismo en su nuevo rol dual. También se describió y se analizó el estado de la ejecución de la Agenda 2030 y las capacidades que ofrece el Perú al mundo.

Conclusión:

La ejecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es un proceso complejo que se encuentra inmerso el mundo, el mismo que constituye un desafío de forma diferente en la comunidad mundial y del cual, el Perú es parte. La CSS y CT son modalidades de la Cooperación Internacional al Desarrollo (CID), cuya importancia para el Perú, no reside en el aporte económico que puede brindar al país, ya que la CID representa solamente el 0.18% del PNB. Por ello, el aporte de la cooperación al desarrollo que se debería buscar en el Perú viene del carácter cualitativo de la cooperación, es decir que más que medir el número y monto ejecutado de las intervenciones realizadas, se debería buscar la calidad de las intervenciones de la misma, la cual se podría medir mediante el impacto que produce a favor del país.

Mandujano M. (2017) realizó la investigación: “Gestión estratégica de la inversión pública y desarrollo de la competitividad de las Mypes artesanales de la provincia de Huancayo”. Tesis, para optar el grado de Doctor en Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.

Resumen:

La investigación se enmarca dentro del enfoque de la gestión estratégica para el sector público, y en la perspectiva de contribuir a demostrar la creciente importancia que tiene la gestión estratégica en la ejecución y evaluación de la inversión pública, para promover la competitividad de las organizaciones tipo MYPES artesanales de la provincia de Huancayo. Las Microempresas de este tipo catalogadas como artesanales, usualmente tienen problemas para lograr ser competitivas, principalmente por no contar con estrategias que les permitan: Primero, incrementar su productividad; Segundo, lograr exportar sus productos con mayor calidad y cantidad; Tercero, mejorar su rentabilidad y mejor calidad de vida.

Conclusión:

A través del desarrollo de la investigación, se ha determinado que la gestión estratégica de la inversión pública influye directamente en el desarrollo de las competencias de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo. Asimismo se encontró a los intangibles como la primera capacidad que se desarrolla gracias a la gestión de la inversión pública. Asimismo, la Inversión en infraestructura, capacitación y financiamiento, constituyen los tres pilares estratégicos sobre el cual se apoya el país, para promover las capacidades de la MYPES artesanales. Asimismo se estableció que es el Gobierno Regional de Junín la entidad regional, que tiene una mayor influencia positiva en las MYES artesanales y otros de la provincia de Huancayo, Perú.

Díaz (2017) realizó la investigación titulado: “Aplicación de indicadores de gestión estratégica y su relación con la toma de

decisiones gerenciales y la rentabilidad empresarial del complejo Hermasie Paget período 2014-2015”. Tesis, para optar el grado de Doctor en Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.

Resumen:

Mediante el análisis del investigador se afirma que, en las 02 últimas décadas, la sociedad ha presentado grandes y continuos cambios de paradigmas, así como el desarrollo acelerado de la tecnología. Las empresas y su personal se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generen mecanismos que propicien una mejor gestión empresarial. Debido a este contexto, las empresas tienen que ser cada día más competitivos y desarrollar estrategias para hacer más rentable los negocios en los cuales intervine.

Conclusión:

Mediante la contrastación de los resultados estadísticos de la investigación, se ha determinado que el uso y la aplicación de indicadores de medición de la gestión estratégica influyen positivamente en la toma de decisiones gerenciales y en el resultado empresarial del Complejo Hermasie Paget, período 2014-2015. De igual modo, el autor recomienda, concientizar a la alta gerencia que la perspectiva financiera es fundamental para una adecuada toma de decisiones, así como enfocar los objetivos de la empresa hacia el bienestar de los clientes, analizando sus preferencias para mejorar la propuesta de valor de la empresa, así como capacitar al personal en herramientas de gestión que permitan introducir nuevos métodos para aplicar la medición a través de indicadores en la gestión estratégica de la organización para mejorar la rentabilidad de la empresa..

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. La Gestión Estratégica

Definición:

Según, Betancourt (2006) afirma: *“la Gestión Estratégica es el arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones”* (p. 27). Por ello cuando nos referimos a la gestión estratégica, estamos involucrando las capacidades humanas de Gerenciar cambios como una necesidad urgente y prioritaria de las organizaciones para promover cambios sostenibles en la gestión y en los resultados.

Asimismo, vemos que otros autores, conceptúan la gestión relacionado con el quehacer del talento humano, al respecto, Cassasus (2000), manifiesta: “A partir de la segunda mitad del siglo XX es que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Y sabemos que se trata de poner en el centro de la visión la movilización de las personas en una organización hacia el logro de ciertos objetivos determinados, el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XXI” (Casassus, 2000, p. 31).

De otro lado, se coincide con los puntos de vista de los anteriores autores en el sentido que, la gestión es inherente a la voluntad del ser para operar cambios en su entorno, al respecto, Romo (2014) afirma: “La gestión institucional es un proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas. Los principios de gestión se relacionan con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular la

ejecución de las opciones en función del medio ambiente” (p. 270).

De este modo, la gestión es un conjunto de conocimientos que ha evolucionado, considerándose una forma de organización más eficiente. El antecedente de la misma, en términos tanto históricos como teóricos, es la administración.

Antecedentes

En relación a los antecedentes para comprender el significado de estrategia mencionamos a Sun, T. (Krause, 2006). quien fue uno de los más destacados escritores y pensadores chinos de la época antigua, además de militar y estratega, quien ha influido en el pensamiento militar durante 25 siglos. Su obra cumbre denominada "El arte de la guerra" se estima, fue escrito alrededor del año 500 A.C. En este tratado militar se describen las teorías fundamentales de las “estrategias” para vencer en la guerra.

Cuando nos referimos a la planeación estratégica formal con sus características modernas, observamos que esta fue introducida por primera vez en organizaciones a mediados de 1950. Desde esa época las organizaciones, vieron la importancia de contar con sistemas de planeación estratégica a largo plazo, que les permitía obtener mejores resultados en sus procesos, esto ha evolucionado en el tiempo, por lo cual en la actualidad es fundamental contar con sistemas de planeamiento en la gestión de las empresas.

La administración estratégica, como se le conoce, ha tenido su evolución desde la década de los 40, por lo cual haremos mención a varios autores, para indicar que el termino de estrategia había sido mencionado por John Newman en 1949, Peter Drucker en 1954, y Alfred Chander en 1962; posteriormente en 1963 aparece la herramienta de la Matriz BCG Boston ideada por la empresa Consulting Group y fundada por Bruce D. Henderson, en 1969 se inicia el uso de matriz FODA, que había sido

diseñado por Kenneth R. Andrews, C. Roland Christensen, hacia 1970 surge la Matriz de Vulnerabilidad, con McKinsey-GE, posteriormente de 1960 hasta 1970 se implementó el Estilo de Planeación que predecía el futuro haciendo un análisis de lo probable y considerando periodos de tiempo.

A partir de 1980 Michael (Porter) propone un nuevo modelo de estrategia caracterizando el término Ventaja Competitiva, asimismo Henry Mintzberg (1991), introduce el término Aprendizaje Estratégico y la Misión, Visión y Valores; en esta década entre 1980 y 1990 se genera el Estilo Visionario establecido de un futuro impredecible que se basaba en la imaginación de lo posible.

Continuando con esta retrospectiva de la evolución, Peter Senge (1995) difunde su enfoque en Organizaciones que aprenden, en 1996 Robert Kaplan y David Norton agregan una herramienta de la administración estratégica denominada Balanced Scorecard BSC y a partir de la década de 1990 al 2002 en adelante evoluciona el Estilo de Aprendizaje cuyo futuro que no se conoce aparece de pronto y las organizaciones lo deben enfrentar teniendo como base y comprendiendo la situación actual de las organizaciones. (Gallardo, 2012).

En el cuadro adjunto, podemos apreciar un resumen de la evolución del pensamiento estratégico, a través de las décadas pasadas.

Cuadro N° 2.1:

Evolución del Pensamiento Estratégico

DECADA DEL 60	DECADA DEL 70	DECADA DEL 80	DECADA DE LOS 90
PRIMEROS ESTILOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA POR CADA DECADA			
Planeacion para un periodo de estabilidad y crecimiento	Planeacion para empresas en situacion de ataque	Planeacion para recortes y racionalizacion en entornos exigentes	Planeacion para recortes y racionalizacion en entornos exigentes
PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA POR CADA DECADA			
Proyecciones a largo plazo Presupuestos a 5 años. Presupuestos operativos detallados. Estrategia para el crecimiento y la diversificacion. Liderazgo dominante	Estrategias Explicitas. Divisiones en unidades empresariales estrategicas. Planeacion para el cambio sociopolítico. Simulacion de estrategias alternativas. Liderazgo sensible a los procedimientos.	La alta gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio, Elaboracion y puesta en marcha de la estrategia. Liderazgo analítico visible ejercido por la alta gerencia. Compromiso de los funcionarios de todos los niveles organizacionales. Inversiones masivas en nuevas tecnologias.	Alta importancia a los factores del entorno. Uso creciente de tecnologias de informacion y comunicacion. Incremento del calculo de riesgos. Altas velocidades en la renovacion del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
PRINCIPALES TECNICAS APLICADAS POR DECADA			
Proyeccion tecnologica. Planeacion de fuerza laboral. Presupuestos detallados de planes y programas. Análisis de vacios. Matriz de producto-mercado. Matriz FODA.	Planeacion por escenarios. Apreciacion del riesgo político. Proyeccion social. Evaluacion de impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de aprendizaje y experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuesto base cero.	Creacion de escanos competitivos(fuerzas competitivas). Filosofia y objetivos empresariales y explicitos. Portafolios de tecnologias y recursos. Matriz BCG Cadena de valor. Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programa de mejoramiento de la calidad. Bases de datos internas y externas.	Formacion de liderazgo. Benchmarking Holistica gerencial. Inteligencia emocional. Proceso de mejora continua. Cuadro de indicadores o balanced score card.
PRINCIPALES AUTORES POR DECADA			
(Schumpeter, 1950) Selznick, 1957) (Cole, 1959) (Chandler, 1962) (Cyert y March, 1963) (Andrews, 1965, 1971) Ansoff, 1965) Weick, 1969) Pugh fines de los 60.	(Shendel, Cooper, Hatten, en los 70) (Allison, 1971) (Hannan y Freeman, 1977) (Pfeffer y Salancik, 1978) (Miles y Snow, 1978) (Drucker, 1970)	(Quinn, 1980) (Porter, 1980-1985) (Astley, 1984)	(Miller, 1992) (Prahalad y Hamel, principios de los 90) (Grant, años 90) (Mintzberg, años 90)

FUENTE: (Román Muñoz, 2013) a partir de Membrado (2007), David (2003), Chávez (2003) y Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999).

En este contexto podemos verificar que la gestión estratégica parte de los fundamentos filosóficos concebidas por las ideas de Joseph Shumpeter, quien se ha consagrado con el tiempo como un clásico en la literatura de la administración, donde describe de forma sencilla, clara y detallada el rol que juega la gestión gerencial y estratégica en el desarrollo socioeconómico de las naciones; y con el pasar del tiempo se genera un aporte a esta literatura administrativa, donde se observa otra filosofía cuya tendencia parte de la gerencia como Institución “The practice of management” escrita por Drucker (1954) y en el compendio que se presenta en (2012) describe dos elementos claves tales como: las funciones de la gestión empresarial y la educación de los gerentes, teniendo como base la responsabilidad de liderar empresas estableciendo funciones que sobresalgan la gestión de otras actividades sociales suministrando de forma óptima los bienes y servicios y que el grupo de trabajo también sea involucrado en esa responsabilidad.

La planificación estratégica tiene su fundamento científico en el análisis estratégico, visión, misión, en el análisis situacional interno y externo, matrices, escenarios, redefinición de la visión, misión y objetivos, estrategias y programas, implementación, seguimiento y control, la vinculación entre los objetivos con las estrategias, la participación activa de los involucrados, la evaluación del desempeño de los mismos que se encuentran responsables de las organizaciones.

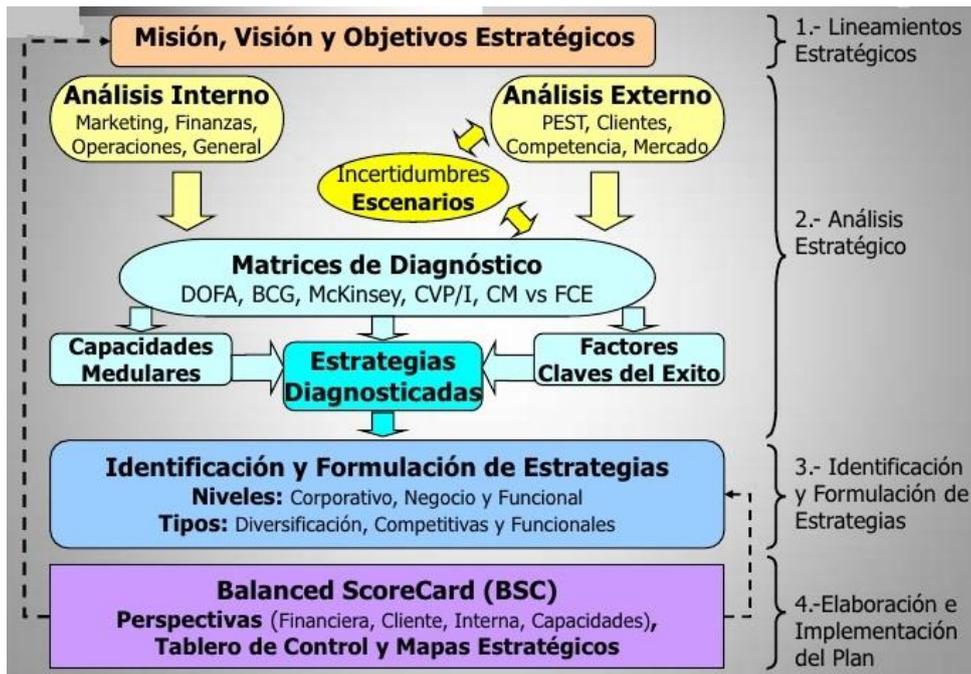


Fig. N° 2.1: Proceso de Gestión Estratégica

Fuente: Cesar Lozano, Gerencia estratégica de Innovación Tecnológica

Como se puede apreciar en el cuadro 2.1, el proceso de la gestión estratégica, dispone de múltiples herramientas que se utilizan en el análisis de las fases de gestión de las organizaciones.

En la publicación escrita por Longo & Rotol (2016) determinan que un mejor conocimiento de las estrategias emergentes sirve como base del pensamiento estratégico que promueve la conciencia estratégica para la preparación de una planificación muy eficaz en las entidades públicas (p. 349).

La planificación o formulación de las estrategias requieren de ciertas actividades importantes tales como el análisis o la Investigación interna y externa donde funciona la organización o empresa. Del mismo modo, para elaborar el análisis de las estrategias, se utilizan técnicas o matrices estratégicas tales como (PEYEA) matriz de posición estratégica y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG), la matriz FODA, entre otras, para la formulación y evaluación de estrategias

alternativas.

Herramientas para la Gerencia Estratégica.

La gerencia estratégica hoy más que nunca tiene acceso a muchas herramientas para el apoyo del proceso estratégico. La importancia de estas herramientas radica en que permiten disminuir la subjetividad alrededor de ciertas decisiones gerenciales y estrategias de negocio.



Fig. N° 2.2: Proceso de la Gerencia Estratégica

Fuente: Fred R. Davis, la Gerencia Estratégica

Tal como se puede observar en la figura 2.2, del proceso de la gerencia estratégica, los distintos elementos que conforman los procesos nos indican que el modelo cuenta con los elementos necesarios para su correcta aplicación, sin embargo al realizar y sistematizar la gestión estratégica, el análisis y las conclusiones en muchos casos, no llegan a consenso y a veces se debe a la excesiva subjetividad con la que se analizan la implementación del modelo, por ejemplo al analizar fortalezas y debilidades de la organización, surgen contradicciones en donde el mismo criterio que para unos es una fortaleza, para otros en cambio es una debilidad, o cuáles son las iniciativas correctas a implementar en un

universo de alternativas posibles, aquí la interrogante; ¿Cuál es la opción más adecuada?, ¿Cómo eliminamos la subjetividad del análisis y posterior decisión?.

Frente a esta realidad que se vive en la gran mayoría de los procesos estratégicos, consideramos que es conveniente analizar las herramientas que están disponibles, para tener un alcance más objetivo de la problemática planteada, y de esta manera contribuir a uniformizar las etapas de los procesos de gestión de las organizaciones.

La metodología utilizada para realizar el inventario de los temas estratégicos se hace, desde hace mucho tiempo, empleando el conocido modelo DAFO (iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Latinoamérica se le denomina FODA; en Gran Bretaña, Tows Analysis; en USA, Swot: Strengthnesses, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Cuadro N° 2.2:

Diferencias Entre Planificación Estratégica, y Gestión Estratégica.

PLANIFICACION ESTRATEGICA	GESTION ESTRATEGICA
- Tiene como prioridad la Misión, la cual se establece como la unión del propósito y el que hacer.	- Establece primero la Visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar.
- Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos y analizar la influencia del mismo en la organización y a partir de allí, propone alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible o deseable de la organización.	- Analiza primero su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue y luego se interesa por analizar el ambiente externo para anticipar los hechos que se podrían presentar.
- La responsabilidad de la generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.	- Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
- Observa durante un tiempo la cadena de causas y efectos relacionados con las decisiones que toma la dirección.	- Establece estrategias anticipativas y adaptativas, previendo posibles situaciones y anticipando lo que pudiese suceder.

- Es centralizada e impuesta y desde el poder central. - La flexibilidad la da quien elabora el plan.	- Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización - La flexibilidad la proporciona la descentralización del proceso.
- Estrategias son responsabilidad del poder central. - Es fundamentalmente Adaptativa.	- Estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera dentro de su gestión. - Es fundamentalmente Anticipativa y Proactiva.
- Libertad de decisión en el proceso productivo es muy limitada. - Privilegia el análisis DOFA, centrado en las debilidades que pueden hacernos perder oportunidades, a fin de eludir el fracaso.	- Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa. - Se centra en el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito.
- Orientada al contenido (el Plan). - Permite Gerenciar.	- Orientada al Proceso (la Gestión). - Permite Liderar.

Fuente: adaptado de Mintzberg, H.

Para elaborar la matriz **FODA** que es una herramienta inherente al proceso estratégico para llevar a cabo el inventario de temas estratégicos; sin embargo deja muchas libertades para lo subjetivo y abstracto. Al respecto Dess y Lumpkin (2003) sostiene: Asimismo haciendo la observación a la metodología que se viene utilizando podemos decir que una debilidad clave del FODA es que se trata de un análisis estático. *Centra demasiado la atención de la organización en un momento concreto*, sin embargo, *la competencia entre organizaciones es dinámica a través del tiempo*. Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, *las técnicas de análisis estático no revelan las relaciones dinámicas* del entorno competitivo de la organización.

2.3.2. Planificación estratégica

Existen diversas definiciones acerca del tema, sin embargo, todos coinciden en que son procesos para el logro de objetivos, al respecto

veamos lo que propone, Fred, R. David, que afirma: “La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización y consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro...” (Fred, 2003).

Así, dentro del plan estratégico se traza una proyección de la organización en un periodo de tiempo de corto, mediano y largo plazo, para alcanzar la visión a la cual se aspira, aplicando un análisis de las acciones necesarias a ser implementados en los planes a fin de conseguir ese futuro deseado.

En la investigación de la autora, Marciniak, Renata (2015) comenta: “el objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”. Asimismo otro autor, Sainz De Vicuña, (2015), opina: “en el plan estratégico de la organización, nos estamos centrando al plan maestro en el que la trayectoria de la organización almacena las decisiones estratégicas colectivas que ha adoptado “hoy” en relación a lo que formará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para alcanzar los objetivos planeados”

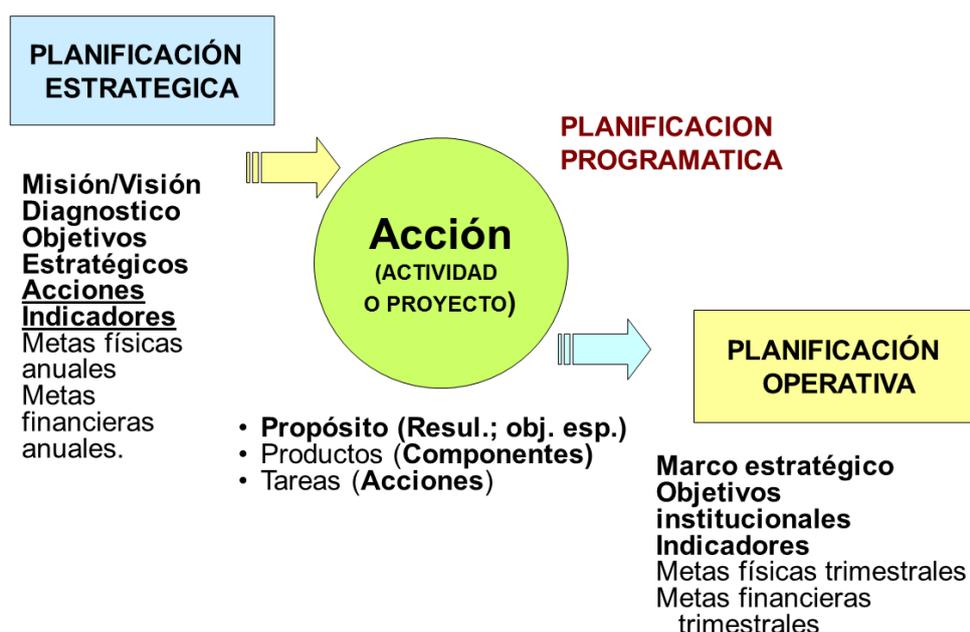
Los autores, Lumpkin & Dess, (2010) entienden por plan estratégico “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. Los investigadores, Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2005) refieren que un plan estratégico es: “un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos cuales son las interrogantes acerca de nuestra organización actual, de nuestra forma de hacer las cosas y a elaborar la estrategia más adecuada en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.”

Los teóricos de la planificación y el planeamiento estratégico situacional en sus obras tratan como un cuerpo teórico-metodológico-práctico que se contrapone al planeamiento y tiene como fin último, el cambio en los factores sociales, políticos y económicos. “La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, (1998)

En la figura 2.3, que ilustra, una propuesta del sistema integrado de planificación, podemos apreciar las 02 fases de la planificación, la estratégica y la operativa, las cuales se ejecutan con la acción, pero a diferentes niveles, se aprecian los objetivos estratégicos en el nivel alto y los objetivos institucionales en el nivel operativo, se indican las características de cada fase las cuales son parte de la propuesta del sistema integrado de planificación en una organización.

Fig. N° 2.3:

Sistema integrado de planificación



Fuente: R&C Consulting

Haciendo una revisión teórica de los conceptos de planificación, mencionamos al autor, Henry Mintzberg, quien sostiene que el concepto de estrategia siempre tendrá varios criterios, algunos de ellos muy opuestos a los tradicionalmente aceptados, de este modo enuncia que: En la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo una secuencia coherente y sistemática de las acciones a realizar...". Introduce la idea de que las estrategias a veces son propuestas que vienen aplicándose en la organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga, o lo proponga es decir, sin que sean formuladas..." (Mintzberg H. Q., 1993)

Planes de Gestión

El concepto de gestión, en forma general tiene una amplia interpretación en distintos ámbitos del conocimiento humano, (gestión del conocimiento, gestión ambiental, gestión de riesgos, gestión de la calidad, etc.) pero básicamente está relacionado con la acción y a obtener resultados de administrar o gestionar algo, es decir hacer que las cosas sucedan.

En el tema que nos ocupa, nos referiremos en concreto a los planes de gestión para el desarrollo en el sector público, por lo cual un plan de gestión es realizar procesos y acciones para obtener resultados, y esto está relacionado con aspectos de planeamiento estratégico, desempeño innovación, entre otros, llevados a cabo por la organización en un periodo de tiempo, que puede ser, corto, mediano y largo plazo.

Al respecto la Unión Europea, comenta que, los planes de gestión esbozan las actividades de los departamentos y el modo en que contribuyen a la consecución de los objetivos establecidos en los documentos de gestión como es el plan estratégico.

Dado lo anterior, en la presente investigación nos centraremos en explicar la relación que tienen los planes de gestión en el contexto de las ciencias administrativas, que es resultado de la combinación de diferentes herramientas de planeamiento, como habíamos visto anteriormente, de tal modo que el tratamiento y análisis de la información, nos posibilite una adecuada toma de decisiones en la gestión de la organización.

Asimismo, veamos otra definición en el marco de la gestión pública y en relación con la metodología de gestión por resultados, al respecto García López, afirma: “La Estrategia de gestión es la que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo hacia la generación del mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de la población” (García López, 2010)

Fig. N° 2.4:



Fuente: Ministerio Economía y Finanzas, 2015

Al observar el **cuadro 2.4**, podemos ver que el uso de las herramientas de gestión, que se usan en la gestión pública, considera que los procesos de diagnóstico, diseño, e información de gestión, explican su uso y aplicación en la gestión por resultados, esta nueva gestión pública es una corriente gestada en la década de los setenta por los países desarrollados que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado. Propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública de alto rendimiento, basada en una lógica económica que busca eficiencia y eficacia, en la entrega de productos a la ciudadanía, de parte de las entidades públicas.

De otro lado las instituciones internacionales, también coinciden con la aplicación de estos conceptos en la gestión pública de los países en vías de desarrollo, por lo cual afirman que, “La gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una ‘cadena de resultados’ o ‘marco de resultados’ que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. Se hace uso de la metodología del Marco Lógico. (OCDE B. M., 2010)

A nivel de las instituciones nacionales que operan en la gestión del desarrollo del país, tanto a nivel nacional, regional y local, según normas establecidas se elaboran principalmente los siguientes documentos:

- Plan Desarrollo Nacional (PDN)
- Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)
- Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Plan Operativo Anual (POI)
- Plan Desarrollo Regional Concertado (PDRC)
- Plan Desarrollo Local (PDL)

En este sentido, la gestión pública comprendida como procesos, se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país; por lo cual para generar cambios reales y duraderos en el desarrollo del país se requieren capacidades fortalecidas.

Se reconoce que los especialistas que gestionan estos procesos a nivel nacional y regional deben promover la “gestión del conocimiento” como elemento fundamental para incrementar y fortalecer las capacidades de gestión, planificación, control y evaluación, en la ejecución de los proyectos de desarrollo del sector de cooperación.

Misión, Visión, Estrategias

En el pasado el proceso de planeación estratégica se concentró en la etapa declarativa, la misma que genera algunos subproductos importantes como la misión, visión, valores etc., pero igual o más importante que el direccionamiento estratégico es el aprendizaje.

Cuadro N° 2.3: Diferencias en misión, visión y estrategias

Fuente: adaptado de Betancourt,

MISION	VISION	ESTRATEGIAS
Descripción del porque la empresa existe	Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa.	Plan que explica como ganarles a los competidores de hoy y mañana.
- Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización	-Guía el desarrollo de la estrategia y organización	- Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos.
- Describe una realidad duradera	-Describe una nueva realidad inspiradora	- Describe la propuesta de valor seleccionada por la empresa
- Útil para entes internos y externos	-Se puede lograr dentro de un periodo específico	
- Su logro puede ser infinito.	-Se usa primordialmente al interior de la organización.	- Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba y error, experiencias.

Es decir, aprender producto del afinamiento de cada estrategia que no da los resultados esperados, y la única forma de saberlo, es sometiendo la declaratoria estratégica al rigor del día a día y de las fuerzas opuestas del mercado.

Innovación del Desarrollo

En el proceso de desarrollo de los países y del mundo, el conocimiento científico y tecnológico ha sido el motor de los extraordinarios avances experimentados por la humanidad a lo largo de la historia y en especial en las últimas décadas. Por ello, las organizaciones internacionales y en general todos los países, en el contexto de las relaciones internacionales, asumen nuevos compromisos de generar un nuevo esquema de desarrollo mundial a través de la Agenda 2030, en la que se insertan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en esta agenda se apuesta por la **innovación, el intercambio de conocimientos y la transferencia de tecnología, como elementos fundamentales** para dar respuestas a los desafíos en el proceso de desarrollo de toda la comunidad mundial, en especial a la inequidad y pobreza.

Así, varios estudiosos comentan que la Innovación es parte fundamental de los procesos de cambios en las organizaciones, al respecto, (Casadesus-Masanell, 2013) afirma que: “La innovación estratégica es un tipo de innovación directamente relacionada con el modelo de negocio y tiene como objetivo introducir cambios relevantes en el modelo de negocio de la organización. El modelo de negocio ha de adaptarse a los cambios internos y externos de la empresa con el fin de asegurar la creación de valor a largo plazo” (p. 464).

Por ello, en nuestro estudio que está referido al análisis de una problemática social internacional como es la cooperación técnica, se entiende por “innovación social” al proceso de transformación

significativa, deliberada y pertinente, de una situación vigente por otra cualitativamente distinta, más funcional, orientada a la mejora del sistema de cooperación al desarrollo, a través de la introducción de algún elemento nuevo o la adaptación creativa de sus componentes. Debido a su carácter deliberativo, la “innovación” requiere de la participación y de la reflexión de los actores sociales de la comunidad y, por tanto, de su adecuación al contexto en donde se actúa.

Como se ha comentado anteriormente, la innovación tiene que estar integrado a los diversos procesos de gestión que se realizan para lograr resultados, en este contexto, la planificación es la consecuencia y el resultado evidente de esta lógica instrumental dentro del proceso innovador, por lo que concreta la articulación de acciones, resultados y fines, coherentes con la voluntad transformadora y de cambios en el entorno.

En este sentido para realizar el estudio social del cambio es pertinente analizar la relación entre generación de conocimiento y progreso, y cómo estas dos dimensiones confluyen a través de la innovación, que traduce el conocimiento en políticas públicas que generan impacto en el entorno, para identificar los instrumentos más adecuados y de este modo promover la innovación, con el propósito de sentar las bases para proponer y formular acciones innovadoras que contribuya al logro de las metas fijadas en la PNCTI del país.

Por otro lado, otro aspecto fundamental de la “innovación social” radica quizá en su elemento más obvio: la introducción de lo nuevo o la adaptación creativa de los componentes. Decimos que sea quizá el elemento más obvio por razones etimológicas: el término in-novar, alude directamente a la incorporación de un elemento nuevo en un proceso dado, para transformarlo. Es preciso, sin embargo, no confundir la “introducción de un elemento nuevo” con una “invención” de algo.

Mientras la “invención” pone el acento en la creación de la nada de un hecho o elemento, la innovación presupone la existencia de un sistema y la introducción de un elemento nuevo, ajeno al sistema, en él, con el objetivo de cambiarlo.

Por tanto, el proceso innovador debe considerar, para ser calificado como tal, la introducción de un elemento nuevo en la experiencia, aun cuando dicho elemento no sea absolutamente novedoso en el ámbito social o en el sistema de cooperación internacional del país.

En la implementación y ejecución de los proyectos de desarrollo de los países, se reconoce ampliamente que la innovación y el desarrollo de capacidades de tecnología pueden contribuir tanto a través de: i) el reforzamiento y la promoción del desarrollo económico y social inclusivo en su conjunto, al ofrecer nuevas oportunidades para las personas; y ii) Análisis integral de los desafíos de desarrollo sectoriales específicos.

La cooperación para el desarrollo internacional viene desempeñando un papel clave en los procesos de desarrollo de los países, a través de múltiples facetas en el apoyo a la innovación y el desarrollo de capacidades de gestión de tecnología. Estos apoyos son proporcionados en forma de transferencias financieras, respaldo técnico, desarrollo de capacidades y orientación sobre políticas, la cooperación internacional para el desarrollo sigue siendo vital para proveer asistencia para facilitar la innovación y la formación científica, complementarios de los esfuerzos nacionales de cada país.

Mediante los acuerdos marco suscritos por los países en materia de cooperación, existen mecanismos en las que la cooperación internacional para el desarrollo, en todas sus formas y facetas, puede respaldar a los países en sus esfuerzos para desarrollar y desplegar soluciones de gestión, tecnología y establecer sistemas sólidos y eficaces de innovación

que los hagan competitivos y eleven los niveles de vida de la comunidad.

Haciendo un balance de los diferentes programas e intervenciones de cooperación técnica en la cual participa el país, se ha observado el impacto que la innovación puede generar en la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones empobrecidas. Siendo necesario también articular innovación y cooperación internacional mediante instrumentos específicos que estimulen más oportunidades para que los actores sociales del desarrollo, contribuyan al progreso de la comunidad.

En este sentido se pone de manifiesto la necesidad de que los actores del desarrollo, otorguen a la innovación un papel relevante. “La apuesta efectiva por la generación de conocimiento y su puesta en marcha mediante acciones de cooperación es una condición prioritaria para que se alcancen en el país los objetivos establecidos para los próximos años en materia de desarrollo, contribuyendo así de forma efectiva al logro de las metas fijadas en las políticas de desarrollo del país.

2.3.3. Plan de Acción

Como concepto amplio podemos inferir que los planes de acción, ayudan a convertir nuestros sueños en realidad. Un plan de acción es una manera de afirmar que la visión de nuestra institución se concreta, en un proceso de gestión.

Podemos señalar que, los planes de acción son instrumentos de planificación que tienen una estrecha relación para su uso en la gestión y control de tareas o proyectos. La finalidad del plan de acción, tomando como base el proceso de una correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, para optimizar el rendimiento, y de este modo obtener resultados en los objetivos propuestos.

Haciendo referencia a otro autor, sobre la relación entre planificación y plan de acción, Muñoz, (2013) “establece que la metodología de planificación se realiza mediante un análisis de los objetivos propuestos, así como la forma en la que vamos a alcanzarlos. La Planificación es una herramienta de gestión de la acción para resolver qué vamos hacer y porqué, mediante la implementación de un plan.

Crear un plan conlleva a tener muchos beneficios, pero sobre todo aclara las dudas e interrogantes que se pudiera tener acerca del trabajo a realizar” (p. 28).

Asimismo, los autores, Bojórquez, y Pérez, (2003) “del análisis de las anteriores definiciones, concluyen que la estrategia es vista como la base de los cursos de acción que una entidad se proponga. La implementación de las estrategias permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica” (p. 7).

Continuando con nuestro análisis, se puede asegurar que, el plan de acción es una herramienta que permite implementar y priorizar las iniciativas principales para cumplir con el logro de objetivos y metas.

De este modo, vemos que los planes de acción se asemejan a trazar el camino, por donde se viabilizan las acciones operativas dentro de una estructura a la hora de ejecutar un proyecto. De otro lado, para completar la idea en relación a la aplicación del plan de acción, se muestra como una vía para alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron propuestos anteriormente. Indica la ruta previa a la ejecución real de una idea o propuesta.

En concreto se puede establecer que los planes de acción, pueden contener los siguientes elementos, con el propósito de obtener resultados

tangibles para lograr alcanzar los objetivos propuestos: estrategias a seguir, los esquemas a emplearse, las acciones inmediatas que puedan implementarse, los recursos ineludibles para ejecutar el plan, las fechas de comienzo y terminación y también nombrar a un responsable quién se encargará de la ejecución del plan.

Plan de acción en la Gestión Pública

Efectuando una revisión de los términos que se propone en el estudio, acerca del plan de acción como instrumento de la gerencia pública, la Dirección de Desarrollo Territorial, señala, “busca articular los objetivos, estrategias, metas y programas del Plan de Desarrollo, con la misión y funciones de las entidades públicas y de estas con las políticas, programas y proyectos de inversión programados en cada vigencia”. (Dirección de Desarrollo territorial, 2001)

En ese entendido de ideas, podemos referir que según la metodología que aplica el Ministerio de Cultura, afirma que, “la formulación de un plan de acción nos permite priorizar las iniciativas más relevantes del espacio de participación en articulación con la organización de la empresa para cumplir con los objetivos planteados, ayuda a darle seriedad al trabajo, estableciendo plazos y responsabilidades. El propósito final del plan de acción es trabajar en forma coordinada, las actuaciones que corresponden a cada uno de los miembros para avanzar y lograr los objetivos que se plantean en el marco de una eficiente gestión para el sector” (Ministerio Cultura, 2010).

Pasos para elaborar un plan de acción

El Ministerio de Cultura, (2010) establece los siguientes pasos:

- “Se formula el objetivo general directamente relacionado con cada actividad priorizada, especificando el tiempo en que se piensa alcanzarlo”.

- “Se formulan los objetivos específicos en un cuadro, los cuales deben estar directamente relacionados con actividades priorizadas o problemas detectados en el Diagnóstico. Es importante que se tenga un objetivo para cada actividad”.

“Se definen las metas para cada objetivo específico que corresponde a cada actividad o causa del problema”.

“Se hace un listado con todas las actividades que tengan relación directa con alguno de los objetivos”.

“Se analizan las actividades y se decide cuáles son posibles de hacer”.

- “Se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades”.

- “Se hace un listado de cuáles serían las alianzas necesarias para realizar las actividades propuestas”.

- “Se establece quiénes serán los responsables de cada una de las actividades, se recomienda colocar el nombre completo de los responsables”.

- “Se determina el tiempo en el que se desarrollarán cada una de las actividades”.

¿Para qué sirve un Plan de Acción, en la Gestión Pública?

Es evidente la importancia del plan de acción en la gestión y organización de las actividades de planeamiento estratégico, para implementar y llevar a buen término las actividades contempladas en el plan estratégico de la institución, para ello, se tienen que programar los recursos necesarios para el cumplimiento de las acciones previstas, que nos lleven al logro de los objetivos, asimismo debemos de considerar a un responsable de la

ejecución del plan y los tiempos necesarios.

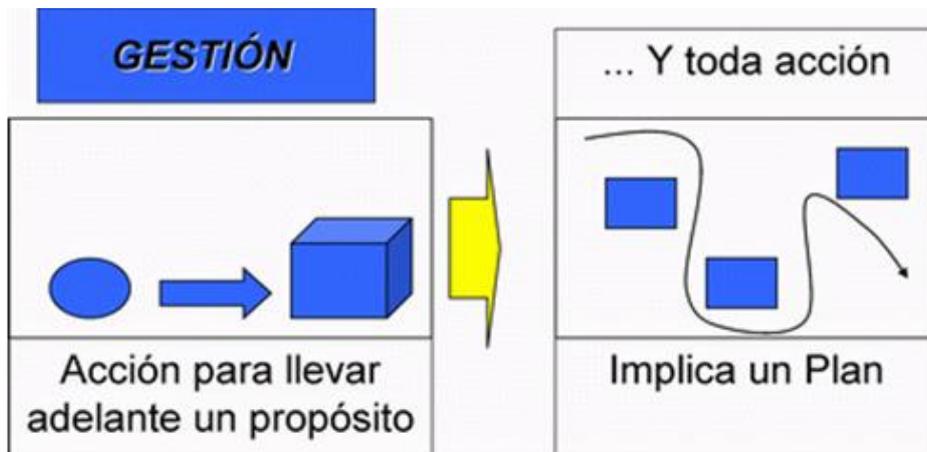


Fig. N° 2.5: Proceso del Plan de Acción

Fuente: G.R.Terry

Acciones Estratégicas

Cuando se ha establecido, cuáles son los horizontes y objetivos a alcanzar por la organización, corresponde definir el Plan de Acción, es decir las acciones estratégicas, que nos ayudarán a la obtención de esos objetivos.

Definición de Acciones Estratégicas:

Tal como señala el Ayuntamiento de Badajoz (España), en el proceso de elaboración de su Plan Estratégico Institucional 2015, sostienen que, “en el diseño del Plan de Acciones Estratégicas se debe tener en cuenta el carácter estratégico de todas las medidas a desarrollar. Cuando hablamos de que una acción es estratégica nos referimos a que su puesta en marcha o realización supone un cambio significativo para la organización, es decir, su desarrollo supone una mejora en aspectos importantes para la institución por el impacto que tendrá en su población o bien por su impacto en otras acciones futuras. Las acciones estratégicas buscan el cambio relevante teniendo como consecuencia la mejora de la situación actual y de las condiciones de vida de los ciudadanos. Por otro lado, ese cambio debe estar alineado con los objetivos proyectados y servir, la acción, como camino para conseguirlos” (Badajoz, 2015, p. 2)

De acuerdo a J. Fernández (1997) "Acciones estratégicas son actuaciones necesarias para llevar a buen término los objetivos propuestos. Las acciones dan respuesta a las cuestiones de quien, como, cuando, y donde se realizará los diversos proyectos" J. Fernández (1997) pg.231

En este mismo sentido, Rosas, N. (2016) manifiesta: "Para la realización del Plan de acción estratégico, en un primer momento se conocerá y analizará críticamente el planeamiento estratégico de la organización (misión y visión; objetivos de la empresa; valores institucionales, filosofía de la organización; indicadores de evaluación; políticas de calidad, diagnóstico situacional, propuesta de gestión, entre otros); sobre la base de esta información articular la propuesta con el propósito de mejorar la organización de dicha entidad; por tanto, no se pretende alterar los instrumentos de gestión institucional" (Rosas, 2016).

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1993), afirman "la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades" (p. 39).

Bojórquez, y Pérez, (2003) del análisis de las anteriores definiciones, "concluyen que la estrategia es vista como la piedra angular de todos los cursos de acción que una empresa se proponga. La implementación de las estrategias permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que

integran la planeación estratégica” (p. 7).

El plan estratégico “es el documento formal en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano o largo plazo. Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años” (Muñoz, 2013, p. 33).

Acciones Estratégicas y Operativas

Las acciones realizadas por una organización pueden clasificarse en acciones estratégicas y acciones operativas.

Las acciones operativas son aquellas que siguen un procedimiento instaurado, del día a día, dentro de los procedimientos operativos usuales fijados por la estrategia organizacional vigente; podemos citar como ejemplo, la adquisición de materias primas, el pago de planillas, fabricación de productos, etc. y en general todo aquello que ocupa la ejecución de actividades de servicio o producción.

En cambio, las acciones estratégicas son las que modifican el sistema administrativo, los recursos y competencias, las ventajas competitivas, el dominio, el modo de crecimiento o los objetivos de desempeño de la organización. En algunas organizaciones, la diferencia entre acciones operativas y estratégicas se reconoce al establecer un presupuesto operativo y uno estratégico.

El presupuesto estratégico puede verse como el que busca cambiar a la empresa; por ejemplo, al adoptar nuevas direcciones, nuevos mercados y nuevos recursos y modelos de negocios en perspectiva del futuro.

Indicadores de Seguimiento y Evaluación.

Las acciones propuestas en el Plan de Acción son enunciados de las

acciones a desarrollar. Cada acción deberá desarrollarse posteriormente como un proyecto individual donde se detallarán detenidamente los objetivos, actividades a desarrollar, público objetivo, presupuestos, fórmulas de financiación y los indicadores de valoración del proyecto en concreto que se desprenden de la realización de dichas acciones.

Sin embargo, en estos indicadores de acciones propuestos, se deberán establecer una serie de ítems que ayuden a la valoración general de la acción que nos muestren las alternativas posibles para realizar el seguimiento y evaluación del plan, con el objetivo de lograr las metas que queremos alcanzar, y el resultado que esperamos conseguir con la implementación adecuada de las acciones estratégicas.

Capacitación:

Entendemos por capacitación a las acciones contempladas en un proceso de gestión para la educación de la organización sean estas formales o informales, el propósito es generar conocimientos, habilidades, cambio de actitudes, respeto a sí mismo, fortalecer sus valores, cumplir con la misión, visión y metas de la organización.

Según, J. Pérez (2016), se denomina capacitación al acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones.

El término de capacitación aparece en diferentes contextos. Las empresas suelen destinar recursos para capacitar a sus empleados: a mayor capacitación de los trabajadores, mejores resultados en cuanto a la productividad, la satisfacción del cliente, etc. De acuerdo al caso, la capacitación puede incluir la enseñanza de un idioma, la formación en un sistema informático u otro tipo de instrucción.

Se considera importante señalar que la necesidad de aplicar procesos de capacitación en las empresas comienza cuando se detecta una diferencia entre los conocimientos que tienen los trabajadores y los que deberían tener para llevar a cabo sus tareas. Para evidenciar dicha falta de equilibrio se suelen realizar evaluaciones de desempeño con una cierta frecuencia.



Fig. N° 2.6: Proceso de Capacitación y Mejora Continua.

Fuente: Basada en Goldstein (1991) y West y Wood (2010).

La evaluación de desempeño incluye capacitación y desarrollo de los empleados, que están dentro del ámbito de una función de gestión. Aunque los gerentes pueden usar el talento de los empleados con experiencia a largo plazo para ayudar en la formación profesional, la responsabilidad última de la formación recae sobre los hombros del gerente del departamento. Además de desarrollar las habilidades y capacidades de sus empleados, los gerentes deben identificar empleados con alto potencial. Estos empleados se distinguen de los trabajadores más eficientes. Los gerentes usan sus habilidades y talento para seleccionar los empleados que demuestren aptitudes y prometan un buen desempeño.

Liderazgo

La palabra liderazgo es amplia y se puede definir como la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Según, Zalesnik Abraham (1977) sostiene que “La esencia del liderazgo es la disposición de otras personas a seguirlo ya que consideran que les proporciona un medio de lograr sus propios anhelos, deseos y de lograr sus propios anhelos, deseos y necesidades” (p. 25).

Por su parte, Rallph M. Stogdill (2005) afirma que, existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen” (p. 73).

Haciendo una aproximación al concepto, se puede comentar que, el liderazgo es una actitud que se plasma en las actividades que se realiza dentro de un equipo o grupo resaltándose que se distingue del resto, predicando con el ejemplo y siendo capaz de tomar buenas decisiones en el medio en el cual se desenvuelve, inspirando al resto de los que participan en el equipo para alcanzar una meta común.

Por esta razón, podemos afirmar que para ser considerado líder, se tiene que implicar a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los del equipo) y permitan que desarrolle su posición en el grupo, de forma eficiente. Entonces el trabajo del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla, en el entorno que actúan.

Existen varias clasificaciones en relación con los líderes, los cuales

pueden establecerse a partir de diversos criterios. Uno de ellos y que mayormente se observa en las organizaciones es aquel cuando un líder es escogido por los directivos de la organización, en este caso se habla de un **líder formal**, sin embargo, muchas veces no representan y no tienen las cualidades que se requiere para hacer un buen trabajo en equipo. En cambio, los **líderes informales**, emergen de manera natural o espontánea dentro de un grupo, ganándose la simpatía y el apoyo de las demás personas, para cumplir metas.

Existen varias clasificaciones en relación con los líderes, los cuales pueden establecerse a partir de diversos criterios. Uno de ellos y que mayormente se observa en las organizaciones es aquel cuando un líder es designado por los directivos de la organización, en este caso se habla de un líder formal, sin embargo muchas veces no representan y no tienen las cualidades que se requiere para hacer un buen trabajo en equipo. En cambio los líderes informales, emergen de manera natural o espontánea dentro de un grupo, ganándose la simpatía y el apoyo de las demás personas, para cumplir metas.

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que se refiere al vínculo entre el líder y los seguidores a los cuales influencia. En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios, liberales (*laissez faire*) y transformacionales.

El líder democrático, en primer lugar, fomenta el debate sano y alturado, dentro del grupo para después, evaluar y tomando en consideración todas las opiniones vertidas por sus seguidores, recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión, que sea la más conveniente para el grupo.

El líder autoritario, su actuación está representado en la manera en que toma las decisiones, por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse

ante su equipo. En esta clase de líder, la comunicación con sus seguidores es mayormente unidireccional (no existe diálogo).

Líder liberal, ejerce el liderazgo de manera “pasiva” y entrega el poder a su grupo. Por esta razón no realiza un juicio ponderado sobre aquellos aportes que realizan los integrantes de su grupo, a quienes concede una amplia libertad para su accionar.

Líder transformacional, es cuando el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo.

Entonces se podría comentar que, la base en la que los diversos autores coinciden para ser un buen líder en cualquier medio es: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar y seguir de cerca la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que se estime conveniente y necesario. Indudablemente, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por su puesto, carisma para inspirar a sus subordinados, en base al ejemplo.

Es importante mencionar que el liderazgo también se refiere a los valores éticos que poseen las personas que predicán con el ejemplo, son visionarios, y capaces de comprender las situaciones del entorno para la organización, la innovación y las actitudes de cambios, son sus características primordiales. Podemos poner muchos ejemplos, entre ellos podemos mencionar a Bill Gates, un estudiante de Harvard que no concluyó sus estudios universitarios y que gracias a sus cualidades e ideas de líder fue capaz de cambiar la mentalidad de esa época al fundar una de las empresas tecnológicas más importantes del mundo, Microsoft y, en su momento tomó las decisiones adecuadas, para que las personas y empresas influyentes confiaran en él, porque fue un visionario que se

adelantó a su época y fue capaz de comprender que la tecnología informática a través de las computadoras un día se convertirían en una parte indispensable para facilitar el trabajo en todo tipo de organizaciones, trabajando incansablemente y desarrollando los productos que lo permitieran, por ello, es el mejor ejemplo de un líder visionario, que ha predicado consecuentemente de acuerdo a sus ideas.

Para ejercer y convertirse en líder no es solamente tener una buena idea, sino que es fundamental saber llevar a cabo nuestras ideas y convencer a los que te rodean de que dicha idea es la mejor solución a la cuestión en debate, que beneficiaría a la organización y al grupo y que tiene como objetivo encontrar soluciones creativas a nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público y a nuestros seguidores con nuestra idea, es posible que podamos convertirnos en un líder transformador, visionario y ser valorado por el entorno, en base a nuestras actitudes positivas con las personas que nos circundan.

Por otro lado, para ser líder es prioritario tener la capacidad de comunicación. No solo se trata de saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa.

Como lo definen, Salovey y Mayer, (1990) sostienen que, “es necesario contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo” (p. 185).

En el entorno de la organización de hoy, existen los retos constantes que deben enfrentar los líderes para lograr ganarse la confianza del equipo y fomentar un ambiente de confianza entre sus miembros. Es importante destacar que no es lo mismo inspirar confianza que impartir miedo.

Un líder carismático debe obtener la confianza de su equipo, para lograr

que los miembros de su equipo sigan sus ideales, y así velar por el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. Así mismo, influye en la motivación de cada uno de los miembros porque ellos confían en que el líder los encaminará para lograr los resultados esperados.

2.3.4. Control

La administración como ciencia social, tiene como funciones principales el planeamiento, la organización, la dirección y control.

En este sentido, la planificación es un ciclo y los elementos de control son el cierre del mismo, a la vez que proporcionan una valiosísima información para la siguiente etapa del ciclo de planificación.

La información que proporciona el control de la planificación es de tres tipos:

- 1) por un lado, el proceso de control y seguimiento sirve para advertir de las desviaciones de la realidad sobre lo pronosticado.
- 2) además, proporciona una valiosísima información que sirve para el proceso de planificación del año siguiente.
- 3) y por último, pone de manifiesto la propia capacidad de planificación de los empresarios y directivos, lo que les permite aprender de experiencias anteriores y mejorar sus competencias y cualificación profesional.

Sistemas de control del Plan

Fundamentalmente existen tres sistemas de control o grupos de elementos que pueden ayudarnos a hacer un seguimiento del plan que nos conduzca al éxito de su puesta en marcha y que son:

- El seguimiento de indicadores sobre objetivos específicos y cuantificados
- El seguimiento del rendimiento a lo largo del tiempo
- El seguimiento del presupuesto

Para fijar el concepto de control, podemos revisar los enunciados de algunos autores, al respecto, según, (Robbins, 1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p. 654).

De acuerdo a, L. Guerras y J. Navas (2007) “La función de control en la empresa puede entenderse como la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en ella, así como procurar que la toma de decisiones adoptadas se cumplan y los objetivos propuestos se consigan y si no es así, corregir las desviaciones observadas” (p. 47).

El control estratégico constituye la última etapa del proceso de dirección estratégica y se puede considerar como un tipo especial de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

En este sentido, para (Stoner & Freeman, 1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p. 610).

Mientras que para Fayol, citado (Melinkoff R, 1990) el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición” (p. 62).

El control como parte de las funciones de administración, difiere en sus conceptos base, al respecto Martínez M. C. (2003). Sostiene que, “Existen diferencias importantes entre los pensamientos clásico y moderno de control de gestión. El primero contiene únicamente al control operativo y se despliega a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que en el segundo se componen de muchos más elementos y una característica es que se contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión está enfocado por igual en la planificación y en el control, y obliga a una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos” (Martinez M. C., 2003).

Control Eficiente del Plan Estratégico

Respecto a este punto es importante indicar que el seguimiento del progreso del Plan estratégico durante su puesta en marcha, es vital pues de otro modo entonces la creación misma del Plan carece de sentido. Limitarse a poner por escrito un Plan, no es suficiente garantía para asegurar resultados.

Por lo tanto, es necesario tener en cuenta que la tarea de control no es una opción, sino una parte integral del proceso de planificación.

El control se realiza para cerrar el proceso de planificación, es decir, para que se realice lo que se ha planificado y, además, proporciona información sobre su eficacia y ofrece datos muy importantes para el plan del año siguiente.

Tipos de control

El control estratégico se divide en dos tipos de control:

- Control de la implantación: a posteriori, trata de comprobar si las acciones, planes y presupuestos trazados para implantar la estrategia están siendo puestos en la práctica en la forma adecuada.
- Control de estrategia: ex ante, que comporta la revisión y seguimiento de

la estrategia formulada y verificando su eficacia a lo largo del tiempo

Elementos fundamentales del Control

El diseño de un sistema de control estratégico en la organización demanda de algunos elementos importantes:

-La medición de los resultados de la empresa: en esta parte puede observarse su comportamiento en relación con el establecimiento de la estrategia seguida, para detectar posibles anomalías.

-La definición de sistemas de control interno: permite asegurarse de la correcta implantación de la estrategia no sólo a nivel de la alta dirección sino también en el resto de las jerarquías de responsabilidad dentro de la organización.

-El diseño de un sistema de información adecuado: permitirá no sólo medir los resultados de la empresa sino también establecer un sistema de alerta que detecte a tiempo los cambios que se van a producir en el entorno o en el interior de la empresa y que pueden afectar al éxito de la estrategia.



Fig. N° 2.7: Niveles de Control de Gestión

Fuente: José M. Ciampagna

La planificación es un ciclo y los elementos de control son el cierre del

mismo, a la vez que proporcionan una valiosísima información para la siguiente ronda del ciclo de planificación.

La información que proporciona el control de la planificación es de tres tipos:

- 1) por un lado, el proceso de control y seguimiento sirve para advertir de las desviaciones de la realidad sobre lo pronosticado.
- 2) además, proporciona una valiosísima información que sirve para el proceso de planificación del año siguiente.
- 3) y por último, pone de manifiesto la propia capacidad de planificación de los empresarios y directivos, lo que les permite aprender de experiencias anteriores y mejorar sus competencias y cualificación profesional.

Sistemas de control del Plan

Fundamentalmente existen tres sistemas de control o grupos de elementos que pueden ayudarnos a hacer un seguimiento del plan que nos conduzca al éxito de su puesta en marcha y que son:

- El seguimiento de indicadores sobre objetivos específicos y cuantificados
- El seguimiento del rendimiento a lo largo del tiempo
- El seguimiento del presupuesto.



Fig. N° 2.8: Funciones Básicas del Proceso Administrativo

Fuente: R. Betancourt

Control de Gestión y Control Estratégico

Una vez elaborado el Plan Estratégico y puesto en marcha, la Institución debe ser capaz de organizarse para el control sistemático de las operaciones corrientes de gestión. Si no somos capaces de asegurar que el día a día de la gestión de la organización se adecua a lo planificado, podemos estar desviándonos y ni siquiera darnos cuenta.

Supervisión

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos de gestión del trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros son elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades del mercado de consumidores, que es cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la organización.

En las actuales circunstancias de cambios continuos en los procesos de gestión, se requiere en las organizaciones recursos humanos, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en las personas que cumplen esta misión.

Diferencia entre Control y Supervisión

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarias.

La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto. Es observación, observación sistemática e intencionada. Entonces podemos llegar a la conclusión de que, el control prevé y corrige los errores que surjan en la organización o empresa, y la supervisión regula, y observa que las actividades estén realizándose y registrándose adecuadamente.

Principios de la Supervisión

En forma general los principios de la supervisión están referidos a "Los objetivos y principios propios y la realidad de la situación dada." Ninguno de estos factores explica o regula, por sí solo, la acción; todos operan en determinada situación. Sin embargo, los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo y la actividad tienen que emprenderlas los individuos. Así pues, los principios de la supervisión (reglas generales,

conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente.

Tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operacionalidad de las técnicas de supervisión. Algunos principios más importantes de la supervisión son:

Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.

La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño de la organización constituye el proceso por el cual se determinan los resultados de la institución a nivel global, lo que implica la combinación de los resultados a nivel individual, de grupo y de la propia entidad, con la finalidad de estimar el desempeño institucional sobre la base de los objetivos previstos en los planes estratégicos institucionales.

En este sentido, la interrogante que siempre nos vamos a formular en el entorno de una organización es ¿Cuál es el papel del gerente en la evaluación de desempeño?

Según, (Amorós, 2007) manifiesta que, “todos los gerentes requieren desarrollar sus habilidades interpersonales, es decir las que se encuentran relacionadas con el trato con las demás personas, si lo que buscan es ser eficaces en lo que realizan”.

La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se valora cuantitativamente y cualitativamente al trabajador en el puesto que desempeña y se obtiene con la suma de factores determinantes; positivos o negativo de su rendimiento laboral.

La evaluación de desempeño tiene varios componentes: la orientación, la formación y el desarrollo, la retroalimentación y la evaluación anual. Los gerentes que participan en el proceso de evaluación de desempeño asumen la responsabilidad de todas las etapas de evaluación de principio a fin, a partir del primer día del empleado en el trabajo hasta que se realiza la evaluación anual de desempeño.

Orientación

El evento culminante en la evaluación de desempeño es la evaluación de desempeño en sí. Los gerentes completan un entrenamiento de liderazgo que les permite comprender la importancia de la gestión y evaluación del desempeño, así como la forma de preparar y llevar a cabo una evaluación anual de desempeño. La preparación requiere que los gerentes sepan cómo clasificar a los empleados; su deber es clasificar a los empleados de acuerdo a las expectativas de la organización y sus normas de funcionamiento. Por lo tanto, el papel de un gerente incluye la observación y evaluación. Es su responsabilidad llevar a cabo una reunión de evaluación que los empleados estarán esperando y que los alentará a alcanzar sus objetivos año tras año.

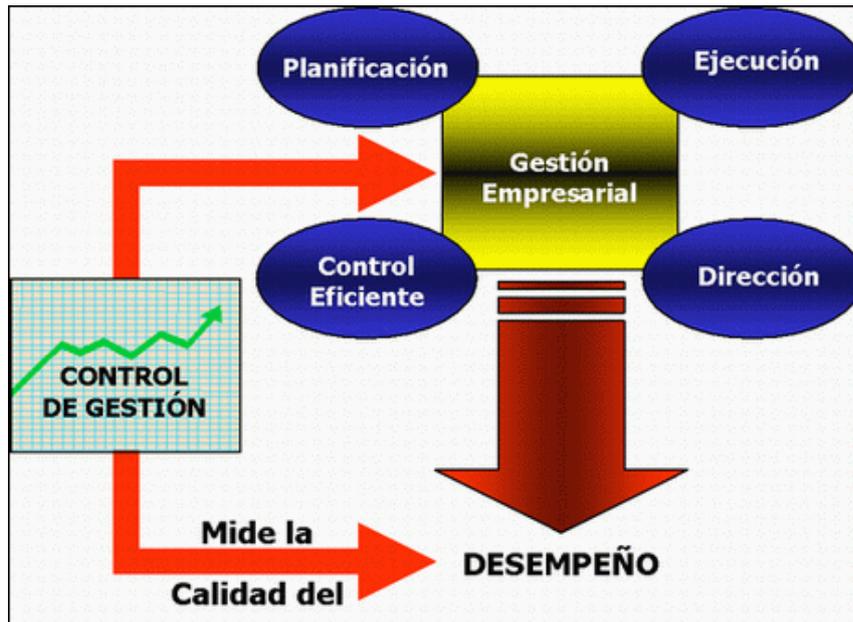


Fig. N° 2.9: Control de Gestión y Evaluación del Desempeño

Fuente: Amorós E.

Razones Para Evaluar al Personal

Hay varias razones para evaluar al personal:

La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración

La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.

La evaluación debe ser siempre parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la organización, pues da una visión general y ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades y perspectivas.

Retroalimentación y Mejora Continua

En este punto debemos mencionar que los gerentes son responsables de proporcionar a los empleados una retroalimentación constructiva sobre una base regular. A lo largo del período de evaluación, los gerentes dan a sus empleados apoyo continuo, comentarios y asesoramiento sobre los problemas de rendimiento y las medidas disciplinarias y correctivas.

Cuando el desempeño del empleado sufre, los gerentes son los primeros en observarlo. Es su responsabilidad hacer frente a los problemas de rendimiento y determinar si un empleado necesita capacitación o acción correctiva para que vuelva a tener un nivel de rendimiento aceptable.

En este sentido, la retroalimentación en el ámbito laboral es entendida como un proceso de comunicación que se desarrolla entre un jefe o supervisor y sus colaboradores a cargo, luego de una evaluación sobre el desarrollo de las tareas asignadas, con el fin de exponer diversos puntos sobre su desempeño laboral y garantizar la mejora continua.

Dicha evaluación permite resaltar las fortalezas del colaborador y a la vez alerta sobre las debilidades o puntos a mejorar en un tiempo definido. De esta manera la retroalimentación constituye una herramienta fundamental para cultivar la motivación externa que ofrece la organización, y por ende, mejorar el nivel de desempeño de cada colaborador.



Fig. N° 2.10: Proceso de Retroalimentación y Mejora Continua

Fuente: Adaptado de E. Deming.

El modelo de retroalimentación continua también se conoce como el ciclo

de Deming, ya que fue desarrollada por el renombrado Dr. Edwards Deming en la década de 1950. El modelo se basa en cuatro atributos:

Planear: Se necesita identificar y comprender dónde se encuentra el problema incluso antes de planear dar una retroalimentación a los empleados. La retroalimentación debe estar basada en hechos y estadísticas y no en memoria de experiencias pasadas. Primero se debe explorar la información, definir la retroalimentación, generar ideas para dar el feedback y que se produzcan los cambios esperados.

Hacer: Una vez que se ha identificado las fortalezas y debilidades de los empleados, es hora de verificar primero el sistema con un proyecto piloto, antes de implementar el sistema en toda la organización. Esto permitirá evaluar si los cambios propuestos han logrado el resultado deseado, con un mínimo de interrupciones.

Revisar: Se analizan los resultados del proyecto en relación con las expectativas que se han definido. Si las expectativas van de la mano con la realidad, entonces es el momento de implementar el plan. Se transita a la fase final de la implementación sólo cuando se está completamente satisfecho con los resultados.

Actuar: Es la etapa donde se implementa el proceso, que es un proceso continuo y no un proceso lineal. Significa que el proceso mejorado se convierte ahora en un paso más para seguir mejorando el proceso para los empleados a intervalos iguales.

Es importante destacar que la retroalimentación debe enfocarse únicamente en las competencias y habilidades fundamentales que son necesarias para cada puesto en específico, de lo contrario, siempre habrán aspectos que mejorar si se exigen las mismas competencias, para puestos diferentes.

Aunado a lo anterior, la manera en la cual se comunican las ideas en el proceso de retroalimentación, genera un impacto tanto en el colaborador

como en su equipo de trabajo. Si esta no se realiza de manera asertiva, procurando la motivación de los colaboradores, puede tomar una connotación negativa y así debilitar aspectos como la autoestima, nivel de rendimiento y relación con su entorno.

De este modo, uno de los pasos más importantes en un sistema de evaluación de desempeño laboral es la **retroalimentación**, que consiste en un proceso de comunicación entre el jefe directo y cada uno de los miembros del equipo de trabajo para hacer una revisión del desempeño en el cumplimiento de las actividades y el esperado por la organización.

Esta práctica es la que cierra el ciclo de la revisión del desempeño ya que se realiza al finalizar la evaluación y con base en los resultados obtenidos, permite conocer y fomentar las fortalezas del colaborador y se establecen las pautas para trabajar sobre las debilidades. De esta manera la retroalimentación o feedback se convierte en una herramienta fundamental de apoyo para buscar la motivación y contribuir a la superación del empleado y así mejorar su rendimiento e impacto dentro de la organización.

Importancia de la Retroalimentación de Desempeño

La retroalimentación efectiva y oportuna es un componente crítico de un programa de evaluaciones de desempeño o evaluación 360 y debe de formar parte de éste en conjunto con un sistema de establecimiento de metas y objetivos como puede ser el Balanced Scorecard. Este proceso es de gran relevancia ya que informa al empleado cómo está realizando su trabajo, qué está haciendo de manera efectiva y qué no.



Fig. N° 2.11: Proceso de Retroalimentación

Fuente: Editorial THT

Una buena o deficiente retroalimentación generan un impacto directo en el equipo de trabajo ya que si no se realiza de manera efectiva y buscando la motivación del trabajador puede tener un efecto negativo sobre él y afectar su autoestima y rendimiento en el puesto de trabajo así como su relación laboral con los demás colaboradores.

Es importante que el feedback esté centrado en las competencias clave que se requieren para el puesto de trabajo que se está evaluando y alineado a las metas organizacionales buscando impulsar el éxito presente y futuro de la empresa y cada uno de sus colaboradores.

2.3.5. Políticas De Desarrollo en la Cooperación Sur-Sur

La mirada a la situación del cuadro de las relaciones establecidas entre los Estados como parte de los procesos de integración y diálogo político expone toda su riqueza y permite una mejor comprensión de lo que ocurre en su interior respecto de la consideración de la variable específica del

interés de este estudio: la Cooperación Sur-Sur. (CSS)

Cuadro N° 2.4:
Principales procesos de integración activos en América Latina

Nombre	Estados Miembros
Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos (ALBA-TCR)	Antigua y Barbuda, Bolivia, Cuba, Dominica, Ecuador, Granada, Nicaragua, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Venezuela
Organización de Estados Americanos (OEA)	34 países. Todos los países de América, menos Cuba
Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay, Venezuela
Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC)	Los 33 países de América Latina y el Caribe
Mercado Común del Sur (MERCOSUR)	Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela
Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana
Comunidad Andina (CAN)	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú
Alianza del Pacífico (AP)	México, Chile, Colombia, Perú
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela

Fuente: APCI

Para referirnos al tema de las políticas de desarrollo entre países de la región, es necesario considerar los procesos de integración en América Latina y el Caribe (ALC) la cual está marcada por la historia y las diferencias, políticas, económicas, ideológicas y culturales. A ello se debe considerar, asimismo, la compleja e histórica relación entre Estados Unidos de América y la región, lo cual permitirá servir de punto de partida para comprender la dinámica de los procesos de integración en América Latina y el Caribe (ALC).

El inicio moderno de la integración económica en América Latina se da con la reunión del Consejo Interamericano Económico y Social que tuvo lugar en Río de Janeiro en 1954, resultado de la cual se llega al tratado de Montevideo de 1960 que dio origen a la Asociación Latinoamericana

de Libre Comercio (ALALC).

Las Políticas de Desarrollo y la Eficacia de la Ayuda

A través de las distintas cumbres y reuniones de los países desarrollados se han tratado los temas de la ayuda oficial al desarrollo (AOD) dentro del cual se incluye el financiamiento y la oportunidad de poner a disposición los recursos para el desarrollo, pero realmente en estas cumbres se ha visto la falta de voluntad política y la auténtica intención de los países desarrollados, poseedores de los recursos, de no llegar a compromisos definidos en plazos y cantidades.

Se observa que la base para lograr un desarrollo sostenible, además de la buena voluntad, es la que se refiere a que hay necesidad de disponer de financiamiento para las acciones de desarrollo, al respecto se ha observado que, las posiciones de los países desarrollados es la de no asumir un compromiso financiero firme, insistiendo en condicionar todo tipo de ayuda a los países en desarrollo a medidas de buen gobierno. Del mismo modo también, se pronunciaron por la compatibilidad de un **“comercio más libre”**, con la promoción del desarrollo sostenible, en contradicción con los altos niveles de protección que mantienen en la práctica en sus mercados internos.

Estas reuniones que tenían como tema central el financiamiento para el desarrollo y que se enmarca dentro de la misma preocupación que la de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): la pobreza y el subdesarrollo en el mundo no están encontrando una solución eficiente. Estas preocupaciones llegan al final de una década de reducción constante de los niveles de Cooperación Internacional, que se observaron luego de finalizada la Guerra Fría. Pero el sistema de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) no está mostrando las mejoras que se habían esperado.

El objetivo en el tema de Cooperación Internacional de los ODM, en la

década pasada, era destinar el 0.7% del PBI a la AOD (0.7% del PBI es un compromiso de la década de los sesenta). Sin embargo, sólo son cinco los países que han cumplido con el criterio. Y aunque los países del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) de la OCDE aumentaron los aportes realizados a la AOD en 18% en el año 2012 con respecto al 2010, el promedio de estos representó el 0.25% del PBI de los países del CAD, en el año 2010. Al respecto el Plan de CTI 2016 de la APCI señala lo siguiente: “El Informe 2015 del CAD indica un ligero incremento, tras varios años de estancamiento, de la ayuda al desarrollo mundial. La AOD aumentó un 7% en términos reales en el 2015. La media actual supone un 0,23% del PNB y el volumen total de ayuda alcanza los 58.300 millones de dólares”

La cooperación internacional viene atravesando cambios continuos, tanto en los aspectos conceptuales, como en los aspectos más instrumentales. Frente a esta situación, se debe dar respuesta rápida a los nuevos desafíos que plantea el escenario internacional, caracterizado por los procesos de globalización y los objetivos de lucha contra la pobreza de Naciones Unidas que legitiman la ayuda al desarrollo y la hacen compatible con las políticas de liberalización y con los intereses de la política exterior de los países donantes.

La Cooperación Internacional opera en un contexto internacional político, económico y social que tiene recursos y oportunidades desigualmente distribuidos. En este sentido, las relaciones internacionales se establecen teniendo como base por un lado los intereses de las partes, expresados fundamentalmente en la Política Exterior de los Estados y, por el otro, los paulatinos y sistemáticos avances de los derechos humanos logrados en democracia, que han incorporado la equidad y el derecho al desarrollo como derechos de la humanidad.

En la reunión realizada en París, del 28 de febrero al 2 de marzo del 2005 y aprobada por más de 100 países y organismos de ayuda (Banco Mundial, Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo), los ministros de países desarrollados y países responsables de fomentar el desarrollo y los directivos de las instituciones de desarrollo multilateral y bilateral en desarrollo con el objetivo de reformar la forma en que se gestiona y proporciona la ayuda, reconocen la necesidad de aumentar la ayuda pero también la eficacia de las misma, así como respaldar el esfuerzo que realizan los países socios (receptores de la ayuda). Los donantes y países socios se pusieron de acuerdo en la prioridad que se le debe asignar al tema de la eficacia de la ayuda, por lo cual se comprometieron en las áreas siguientes (Banco Mundial, Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo):

- Reforzar las estrategias de desarrollo nacional de los países socios y sus marcos operativos (por ej. Planificación, presupuesto y marcos de evaluación del desempeño).
- Aumentar la alineación de la ayuda con las prioridades, sistemas y procedimientos de los países socios, ayudando a incrementar sus capacidades.
- Intensificar la mutua responsabilidad de donantes y países socios hacia sus ciudadanos y parlamentos, en cuanto a sus políticas, estrategias y desempeño en materia de desarrollo.
- Eliminar la duplicación de esfuerzos y racionalizar las actividades de donantes para alcanzar el máximo rendimiento posible.
- Reformar y simplificar políticas y procedimientos de los donantes para favorecer un comportamiento de colaboración y la alineación progresiva con las prioridades, sistemas y procedimientos de los países socios.
- Definir medidas y estándares de desempeño y responsabilidad para los sistemas de los países socios en gestión de finanzas públicas, aprovisionamiento, salvaguardias fiduciarias y evaluación medioambiental, aplicándolos de manera rápida y extensa, de

acuerdo con las buenas prácticas ampliamente aceptadas.

2.3.6. Cooperación Económica entre Países

Cooperación Económica Internacional

La Cooperación Económica Internacional es una forma de relación económica entre naciones que pretende la reducción de las barreras para conseguir una mayor flexibilidad en las transacciones económicas, y cuyo fin último es favorecer el crecimiento económico de los países

Si partimos, de la declaración que la cooperación internacional es siempre una parte fundamental de la política exterior de los gobiernos, para entender los cambios que acontecen en la misma es necesario considerar los nuevos escenarios en que se dan las relaciones entre los Estados. Por ello, la emergencia de nuevos conceptos asociados a la cooperación, como es el caso de la llamada **“Cooperación Económica”**, está muy relacionada con los cambios producidos en el escenario internacional y, particularmente, con los procesos de globalización e integración actualmente en pleno desarrollo.

En este sentido, el concepto de Cooperación Económica responde a los nuevos desafíos de los procesos de globalización e integración comercial, que implican la incorporación del concepto de cooperación como una variable relevante, no sólo en términos de las relaciones políticas entre Estados, sino también, en las relaciones económicas que se establecen en el contexto internacional.

Desde una perspectiva más histórica, podría argumentarse que, en lo económico, los Estados siempre han mantenido relaciones de intercambio e interdependencia sobre la base del comercio y las inversiones. Es más, en la última década, el comercio internacional ha adquirido una creciente importancia como proporción del Producto Nacional y del desarrollo

socioeconómico de los países. Es así como la tasa de crecimiento del comercio internacional ha sido mayor que la de los Productos Nacionales desde la década del 90.

Así, la conformación actual de mercados globales corresponde a la evolución de los procesos que han definido históricamente las relaciones de intercambio e interdependencia entre los Estados, cuya expresión actual puede resumirse en el concepto de **globalización de las economías**, por lo cual emerge una nueva realidad que no sólo representa una fase superior del proceso de integración sino que, además, constituye un estado cualitativamente diferente del mismo.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a estos procesos los define como la llamada “fase de integración superficial” y la “fase de integración profunda”. La fase de “**integración superficial**”, se refiere a aquella etapa inicial del proceso en la cual el comercio, fundamentalmente de bienes, jugaba el rol central. Por ello, los objetivos a conseguir por los diferentes países eran relativamente autónomos entre sí. La única exigencia que se imponía en el plano internacional era que “las reglas del juego” condujeran a una paulatina y progresiva liberalización del comercio, de modo de impedir su anulación posterior por medidas de carácter administrativo. Una vez establecidas y garantizadas estas reglas del juego, era el mercado el que actuaba, posibilitando la maximización de los beneficios para los países participantes en el intercambio.

La segunda fase, denominada por CEPAL de “**integración profunda**”, se caracteriza porque los flujos de comercio entre los países se hacen más complejos, incorporándose el intercambio de servicios, bienes de capital y tecnologías; además, adquieren una creciente importancia los flujos de capital, tanto financieros como de riesgo. Esta mayor complejidad se refleja tanto en los cambios cualitativos de los procesos de intercambio,

como en el nuevo rol que comienza a desempeñar la cooperación en el ámbito internacional.

De este modo, el concepto de **globalización de los mercados** ya no solo se circunscribe a aspectos ligados estrictamente al intercambio, sino que, también, se refiere a un proceso creciente de internacionalización de la producción. Dicho proceso conlleva una rápida difusión del conocimiento tecnológico y una activa movilidad internacional de capitales que tiende a reducir, progresivamente, el diferencial de productividad entre los países e incrementar sustancialmente la competencia. Ello ha generado una significativa pérdida de competitividad en algunos sectores de los países desarrollados, provocando un alza en las tasas de desempleo que gravita, de manera importante, sobre las economías de estos países.

Por ello, adquieren manifiesta importancia las intervenciones de los Gobiernos en disposición a alcanzar y promover, en el orden internacional, una mayor armonización en las regulaciones y políticas nacionales de manera de equiparar ex-ante las condiciones de competencia. Es en este marco que las orientaciones estratégicas y políticas de la cooperación internacional se ven estrechamente ligadas a la negociación de Acuerdos Comerciales, que ponen énfasis en la equiparación de normas y procedimientos cuya exigencia contribuya a colocar en un pie de igualdad competitiva a los países participantes.

El rol de los gobiernos tiende también a cambiar, pues a partir de la evolución de sus respectivas economías, en el contexto internacional se utilizarán diversos instrumentos, entre los cuales, sin duda, la **cooperación económica juega un papel central**.

Entonces se podría confirmar que “La Cooperación Económica es el componente de la cooperación internacional que busca generar condiciones para facilitar los procesos de integración comercial y financiera en el plano internacional, a través de la implementación de

acciones destinadas a posibilitar la obtención de beneficios económicos indirectos en el mediano y largo plazo”.

2.3.7. Asistencia Técnica

En relación a la Asistencia Técnica, se considera como uno de los Instrumentos de Cooperación Para el Desarrollo, al respecto la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI (2016) afirma: “La Asistencia Técnica, está dirigida a fortalecer las habilidades y capacidades técnicas de los países en vías de desarrollo así como a promover el intercambio de experiencias y conocimientos entre países”.

Según, Mathiasen (1998) afirma que, "La asistencia técnica consiste en la transmisión del saber y de otros conocimientos técnicos o materiales y de recursos humanos con el objeto de ayudar a solucionar problemas específicos en una forma más adecuada de acuerdo con las necesidades. Se trata de una contribución internacional que presenta múltiples formas: visitas de expertos y técnicos, becas, cursos y seminarios y suministro de materiales y equipos, y, ocasionalmente, ayuda financiera" (p. 205).

Para el análisis de Cooperación es indudable la importancia de la dimensión técnica que se enfoca en la creación de espacios institucionales de participación con una mayor atención a las demandas de la población lo cual implica una asistencia técnica que promueva una adecuada priorización de los recursos disponibles. Los mecanismos e instrumentos que viabilizan la asistencia técnica, la cooperación, la negociación y la búsqueda del consenso, son los recursos humanos y técnicos de los gobiernos que participan en la asistencia técnica internacional.

De acuerdo al marco legal vigente, la asistencia técnica se ejecuta a través de la Cooperación Técnica Internacional, denominado Cooperación

Internacional No Reembolsable (CINR), se conceptualiza como un medio por el cual el Perú recibe, transfiere y/o intercambia recursos humanos, bienes, servicios, capitales y tecnología de fuentes cooperantes externas cuyo objetivo es complementar y contribuir a los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo.

Las transformaciones que se vienen dando en el escenario internacional y nacional han hecho más compleja la cooperación entre los países mostrando la insuficiencia de los modelos de desarrollo planteados, la participación cada vez más importante de la sociedad civil, así como otros compromisos referidos a la democracia, la gobernabilidad y los derechos. En tal sentido, es necesario encontrar un nuevo concepto de cooperación internacional para el Perú, que promueva las nuevas dimensiones del desarrollo.

Para la ejecución de la asistencia de la cooperación internacional, el Perú ha suscrito acuerdos marco, siendo el principal instrumento, la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional (PNCTI) que se enmarca dentro de la Política del Estado de priorizar la inclusión social, manteniendo el crecimiento económico, y los Lineamientos de la Política Exterior Peruana, que tiene como propósito la “captación de cooperación orientada a la lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social” DS (RREE, 2012).

Asimismo, busca contribuir al logro de los objetivos del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, (Ceplan, 2011) siendo un medio para lograr una/un:

- Mayor eficacia en los resultados;
- Mayor calidad en los procesos;
- Mayor sinergia y alineamiento;
- Mayor institucionalidad nacional y descentralizada de la CINR;
- Mayor involucramiento de los actores sociales en lograr la eficacia de la CINR;
- Mayor transparencia y rendición de cuentas en la CINR (Fuentes

- cooperantes, ejecutores públicos y privados y el SINDCINR); y
- Mayor posicionamiento del país en el Sistema Global de CINR.

Las tendencias internacionales para mejorar la eficacia y eficiencia de la administración de los recursos de cooperación internacional en el mundo precisan que, son necesarias algunas reformas, de tal manera que los países receptores de la cooperación cuenten con un sistema de planeamiento que defina las estrategias nacionales, implementadas a través de presupuestos desarrollados en forma consultiva y que la cooperación sea complementaria a estos esfuerzos.

Otra de las orientaciones que están en plena vigencia en la comunidad internacional, es que se fomenten enfoques participativos involucrando sistemáticamente a un amplio número de actores del desarrollo en la formulación, evaluación y en la implementación de las estrategias de desarrollo nacional. Es vital que la cooperación en el país, pueda generar un mayor alcance de la intervención pública a través de las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo como país dual, debiendo para ello la administración del sector público en el país contar con sistemas fiables de seguimiento, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.

Marco Legal de la Cooperación Técnica Internacional no Reembolsable (CTINR) en el Perú.

La administración nacional de la CTI se basa en cinco normas:

- 1- Ley N.º 27692, Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI),
- 2- Decreto Legislativo No 719, Ley de Cooperación Técnica Internacional,
- 3- Decreto Supremo No 015-92-PCM, Reglamento del Decreto Legislativo N.º 719 de Cooperación Técnica Internacional,
- 4- Ley N.º 28386, Ley que Modifica el Decreto Legislativo N° 719, Ley de

Cooperación Técnica Internacional, y

5- Resolución Suprema No 450-84, Manual de Procedimientos de la Cooperación Técnica Internacional.

El Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional No Reembolsable (SINDCINR) fue creado mediante la Ley N° 28875 (15/08/2006): Consiste en la actuación coordinada y articulada de todos los actores involucrados en la cooperación internacional del país con el fin de promover el uso más eficiente de los recursos.

Tiene como propósito hacer efectiva la ayuda oficial completando los esfuerzos del Estado en materia de desarrollo; a través de los diferentes niveles y actores que conforman el Sistema.

La CTI como instrumento de Política Exterior:

Un aspecto a considerar en las relaciones internacionales de los países está relacionado con los flujos financieros de cooperación que se recibe o se concede, el cual es un instrumento más de la política exterior de los países otorgantes de recursos mediante la ayuda externa, el que muchas veces se ve influenciado por acuerdos y decisiones políticas que condicionan estas ayudas para consolidar una posición de poder.

A través del estudio de la evolución de la cooperación internacional se ha visto que los países industrializados buscan promover los intereses económicos y políticos en el exterior, como una forma de promover su propio comercio exterior. En este sentido la cooperación internacional seguirá siendo usada por parte de los países desarrollados, como un medio eficaz para preservar intereses económicos y políticos.

Sin embargo, debido a la escasez del ahorro interno y del presupuesto que permita llevar a cabo sus planes de desarrollo, los países receptores, no sólo seguirán abriendo sus puertas a la cooperación

proveniente del exterior, sino que competirán por ganar la atención de los países otorgantes de recursos, en un marco de crecientes condiciones desfavorables a los países en vías de desarrollo, por lo que se hace necesario buscar políticas de gestión de cooperación más equitativas y solidarias, como es el sistema de cooperación sur-sur.

En este sentido, la cooperación internacional se puede consolidar como un valioso instrumento para obtener recursos para el desarrollo nacional, y para promover y/o coordinar políticas de carácter institucional tendientes a favorecer el desarrollo de los países.

Asimismo, la implementación de la CTI como instrumento de política exterior del país, estará relacionado también con la **cooperación política**, que consiste en la negociación, persuasión; y en el otorgamiento de un apoyo político directo o indirecto al país, que podría modificar una situación política determinada, lo cual posibilitaría a los países en vías de desarrollo al establecimiento de alianzas políticas con el fin de dar una respuesta colectiva a problemas relacionados con la paz, la seguridad internacional, la sostenibilidad del medio ambiente, crecimiento económico equitativo, etc.

CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LA COOPERACION SUR-SUR DEL PERU

2.3.8 Fundamentos de la Cooperación Técnica Internacional

En las Relaciones Internacionales de todos los países, es indudable la importancia de la cooperación técnica internacional, como complemento a la inversión para el desarrollo, el cual presenta cambios significativos tanto en los aspectos conceptuales, como en los aspectos más instrumentales, por ello en la última década, el sistema de Cooperación Internacional ha experimentado un importante proceso de

transformación. Entre los cambios destaca la promoción e implementación de la Cooperación Sur-Sur.

Los países de la región Latinoamérica y el Perú ante esta situación, se encuentran en fase de elaboración del modelo adecuado de cooperación, que debe dar respuestas rápidas a los nuevos desafíos que plantea el escenario internacional, caracterizado por los procesos de globalización.

La cooperación internacional ha de responder a las prioridades y estrategias de las políticas de desarrollo de cada país en el mundo, no sólo de las demandas de los beneficiarios, sino que se debe contar también con la estrecha participación de todos los actores de la CTI en todo el ciclo de ejecución de los programas de desarrollo.

A través del tiempo se han presentado ciclos de desarrollo y crecimiento de los países, igualmente se han sucedido periodos de bajo crecimiento económico y en esto nos referimos que la crisis de los ochenta, especialmente aguda en las regiones en desarrollo, dejó a la CTI y la Cooperación Sur-Sur sin impulso y hubo que esperar hasta mediados de la década siguiente para que se pueda normalizar los flujos de ayuda, aunque con cambios renovados y con un impulso propio, sostenido por la pérdida de peso de los países de renta media (PRM) como receptores de cooperación a consecuencia de la nueva agenda de la Cooperación Internacional puesta en marcha a partir de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, propuesto por los 189 países miembros de la ONU, en el mes de setiembre del año 2000 en la ciudad de New York, con la firma de la declaración del Milenio.

A partir de esta declaración y la nueva realidad de la economía globalizada, sirvió de estímulo para que todos los países se replantearan su papel en el nuevo sistema de cooperación internacional y uno de los

resultados fue una implicación más activa en dicho sistema, ahora ejerciendo en él un doble rol: el de tradicionales receptores, y el de los denominados nuevos donantes u oferentes.

Con el fin de aunar esfuerzos hacia objetivos comunes en el proceso de desarrollo de los países, se abre paso la nueva vía del sistema de CSS que haría más fácil diseñar y realizar estrategias de cooperación horizontal entre ellos. Sin embargo la definición de la Cooperación Sur-Sur y de sus mecanismos de puesta en práctica, debido a que son procesos nuevos, sigue planteando grandes desafíos que se cruzan con el problema de la “Eficacia de la Ayuda” y que traen a debate la necesidad de encontrar un marco nuevo de gestión estratégica que permita una relación sinérgica entre la Cooperación Sur- Sur y la tradicional cooperación Norte-Sur.

2.3.9. Planteamiento Teórico del Enfoque de Brechas

El planteamiento teórico, desde el cual se abordará la investigación propuesta acerca de la Gestión Estratégica y su influencia en la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, será la teoría de: El enfoque de brechas estructurales que surge de la propuesta de la CEPAL contenida en los documentos “Los países de renta media: un nuevo enfoque basado en brechas estructurales” CEPAL, (2012). y de la premisa planteada en, “la hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir” Naciones Unidas, CEPAL, (2010).

Según el enfoque, de la CEPAL, el nivel de ingreso per cápita no puede equipararse con el nivel de desarrollo, y el logro del desarrollo económico y social implica superar diversos obstáculos de mediano y largo plazo (o, de manera más precisa, brechas estructurales del desarrollo) que todavía persisten. Esos obstáculos no solo dificultan el crecimiento económico dinámico y sostenible de los países de la región, sino que limitan la posibilidad de transitar hacia economías y sociedades más

inclusivas.

Esas brechas incluyen, entre otras, las del ingreso por habitante, la desigualdad, la pobreza, la inversión y el ahorro, la productividad y la innovación, la infraestructura, la educación, la salud, la fiscalidad, el género y el medio ambiente.

El enfoque de brechas, según (CEPAL, 2012) es, a la “vez, alternativo y complementario al criterio de ingreso per cápita, lo que implica la necesidad de incorporar explícitamente, en la agenda de cooperación para el desarrollo, la evaluación de necesidades y carencias que no están representadas por indicadores de ingresos, sino que reflejan otro tipo de brechas”. Se trata de un enfoque idóneo e indispensable para visibilizar las áreas que requieren una atención insoslayable de las políticas públicas, y como guía para canalizar los recursos del **sistema de cooperación internacional**.

CEPAL, (2010) enuncia que, “La premisa central del diagnóstico de las brechas es la necesidad de establecer prioridades entre las diferentes brechas estructurales y sus respectivos determinantes, con el fin de centrar las políticas de desarrollo en los cuellos de botella más importantes”. En un contexto de escasez de recursos financieros y capacidad técnica, que no permite abordar todas las brechas a la vez, la priorización entre diferentes brechas no representa una solución óptima, pero resulta superior a otras alternativas. En ese sentido, se trata de un enfoque basado en la teoría de la segunda mejor alternativa, mediante la que se busca identificar las restricciones limitantes del desarrollo en el contexto específico de un país.

Se observa que, si bien se verifica un crecimiento de varias economías de la región en la última década, con la consiguiente mejora de indicadores macroeconómicos (reservas, deuda pública, inflación, etc.)

y una reducción de la incidencia de la pobreza, aún existen a su interior desafíos generados en necesidades de desarrollo asociadas a una serie de vulnerabilidades y brechas estructurales.

Teniendo en consideración y en respuesta a la dificultad que supone aplicar el criterio del PIB como única variable de clasificación de los Estados, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, (2012) ha planteado un nuevo enfoque para determinar vulnerabilidades a partir de brechas estructurales del desarrollo, entendidas como rezagos productivos endémicos que limitan la posibilidad de transitar hacia economías y sociedades más inclusivas y que persisten a pesar del crecimiento económico verificado.

Para el caso de América Latina y el Caribe, las brechas estructurales más importantes se encuentran en: i) el ingreso por habitante, ii) la desigualdad, iii) la pobreza, iv) la inversión y el ahorro, v) la productividad y la innovación, vi) la infraestructura, vii) la educación, viii) la salud, ix) la fiscalidad, x) el género y xi) el medio ambiente. ¹

2.3.10. Surgimiento y Evolución de la Cooperación Internacional

En la evolución histórica de las naciones, la Cooperación Internacional, en un principio, fue empleada como un mecanismo para establecer alianzas entre los Estados que buscaban la paz mundial. Por esta razón, al término de la Primera Guerra Mundial, las bases del Pacto de la Sociedad de Naciones (PSN), creado mediante el Tratado de Versalles, en el año de 1919 en Ginebra, señalaron a la cooperación entre naciones como la principal garantía para la paz y la seguridad colectiva.

Con el devenir de los años, en el proceso de desarrollo de los países

¹ CEPAL. 2012. «Los Países de Renta Media: Un Nuevo Enfoque Basado en Brechas Estructurales». CEPAL. Santiago de Chile.

hegemónicos y ante la amenaza que representaba la Segunda Guerra Mundial para la supervivencia de la humanidad y para fomentar la paz, la unidad y seguridad internacional, se planteó la necesidad de establecer una organización internacional, que agrupara a los países miembros en una propuesta de mutua cooperación y desarrollo.

Con este motivo, el 1° de enero de 1942, en plena Segunda Guerra Mundial, 26 naciones daban inicio a este propósito, aprobando la Declaración de las Naciones Unidas, en donde los gobiernos participantes, se comprometían a seguir luchando juntos contra las Potencias del Eje, (conformado por Alemania, Italia y Japón). Posteriormente se fueron sumando otras naciones hasta sumar 51 Miembros Fundadores.

“Es así que, en la fecha histórica del 26 de junio de 1945, los gobiernos y representantes de los Pueblos de las Naciones Unidas, firman **“La Carta de las Naciones Unidas”** en la Ciudad de San Francisco, instituyendo la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Los objetivos de esta Organización, estuvieron encaminados a fomentar entre los Estados, relaciones de amistad y respeto mutuo, para prevenir nuevas guerras mundiales. **La Cooperación Internacional** entre naciones, se constituía en un complemento y una herramienta para afrontar las dificultades económicas, sociales, políticas, humanitarias y de desarrollo de los países afectados por la Segunda Guerra Mundial. Desde, la segunda mitad de los años 40, empezó el proceso de descolonización en varios países de Asia, África y América Latina. Las antiguas potencias colonialistas como Gran Bretaña y Francia deciden reconocer la emancipación de estas naciones conservando la dependencia económica y política de estos nuevos estados”, (Tassara, 2016, p. 12).

Los países independientes para elaborar sus propios proyectos de

desarrollo, necesitan de la asistencia económica y técnica de los países del primer mundo, por lo cual según, Unceta & Yoldi (2000) afirma, “La cooperación internacional vendría a convertirse así en un instrumento de utilidad e interés desde ambos puntos de vista, y los Ministerios de Cooperación externa acabarían sustituyendo a los antiguos Ministerios de Colonias” (p. 19).

Durante el período conocido como, de la Guerra Fría, que se refiere a la consolidación del bloque capitalista y el socialista, liderados por Estados Unidos y la Unión Soviética respectivamente, pretenden aumentar su influencia en los países recientemente descolonizados de América Latina, Asia y África, por sus intereses geopolíticos, tanto, el bloque capitalista como el comunista, empiezan a canalizar recursos económicos, paquetes militares, programas de desarrollo y asistencia técnica hacia los países descolonizados, para influir en sus procesos de desarrollo, bajo ciertas premisas o tratados.

Uno, de los más claros ejemplos del interés de estas potencias en Latinoamérica fue la creación de la Alianza para el Progreso, propuesta por el presidente de los Estados Unidos John F. Kennedy, en el año de 1961. La Alianza para el Progreso, fue un programa de ayuda socioeconómica para los países de América Latina, trazado para el período 1961-1970, con una inversión de 20.000 millones de dólares, entregada por medio de las agencias de ayuda y agencias financieras multilaterales de los Estados Unidos. Es claro que la Cooperación y asistencia técnica que se implementaba era de acuerdo a la política económica y del exterior del país.

2.3.11. Política Mundial de Cooperación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Agenda 2030.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) agenda al 2030, también

conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

Estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Los Objetivos están interrelacionados, con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro.



Figura N° 2.12: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: PNUD

Los ODS conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos ambientales del mundo en general.

Los ODS son una agenda inclusiva. Abordan las causas fundamentales de la pobreza y nos unen para lograr un cambio positivo en beneficio de las personas y el planeta.

"Erradicar la pobreza está en el corazón de la Agenda 2030, y también lo está el compromiso de no dejar a nadie atrás", dijo el Administrador del PNUD, Achim Steiner. "La Agenda ofrece una oportunidad única para poner al mundo camino a un desarrollo más próspero y sostenible. En muchos sentidos, refleja la razón por la que se creó el PNUD".

Los aspectos relativos a la gestión y gobernanza de la cooperación en la escala internacional y regional, en el cual participaron 193 países miembros de la ONU que la suscribieron en setiembre del año 2015, será la guía de referencia para el trabajo de la institución en pos de esta visión durante los próximos 15 años, por ello para dar continuidad a la **agenda 2030 de los ODS, que plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental**, la comunidad mundial de las naciones, está enfocado en la priorización e implementación a través de un marco "sólido, voluntario, eficaz, participativo, transparente e integrado", para el cual los Estados se han comprometido a realizar una labor conjunta en tres escalas: global, regional y nacional.

Este compromiso se sustenta en la afirmación realizada por los países en la (ONU A. G., 2015): en el cual se enuncia: "Todos trabajaremos para implementar la Agenda dentro de nuestros propios países y en los planos regional y mundial, teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetando sus políticas y prioridades nacionales" Se (párrafo 21). Asimismo se indica que los textos mencionados en los párrafos corresponden a las incluidas en la resolución 70/1 de la Asamblea General titulada "Transformar

nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. (ONU A. G., 2015)

El Rol del Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD)

Los ODS se pusieron en marcha en enero de 2016 y seguirán orientando las políticas y la financiación del PNUD durante los próximos 15 años. En su calidad de organismo principal de las Naciones Unidas para el desarrollo, el PNUD está en una posición única para ayudar a implementar los Objetivos a través del trabajo institucional en unos 190 países y territorios. El Plan Estratégico se centra en esferas clave, incluidas la mitigación de la pobreza, la gobernabilidad democrática y la consolidación de la paz, el cambio climático y el riesgo de desastres, y la desigualdad económica.

El PNUD presta apoyo a los gobiernos para que integren los ODS en sus planes y políticas nacionales de desarrollo. Esta labor ya está en marcha, mediante el apoyo a muchos países para consolidar los progresos ya alcanzados en virtud de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La trayectoria del PNUD en relación con estas actividades que comprenden múltiples objetivos ha dotado de experiencia valiosa y probados conocimientos normativos que permitirán a todos alcanzar las metas establecidas en los ODS antes de 2030. Sin embargo, se requiere la participación de toda la comunidad internacional.

La consecución de los ODS requiere la colaboración de todos los actores participantes en el sector, los gobiernos, las organizaciones privadas, la sociedad civil y los ciudadanos por igual para asegurar que el logro de los objetivos, sea una prioridad de todos los Estados con el propósito de conservar un mejor planeta para las generaciones futuras, en un esfuerzo concertado en el tiempo.

2.3.12. Marco de la Cooperación Técnica Internacional del Perú.

La Cooperación Técnica Internacional en el Perú que se refiere a la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) esta normado y regulado por el Decreto Legislativo No 719 (CR, 1991) promulgado en 1991 y sus modificatorias como, por su reglamento dado por Decreto Supremo 015-92-PCM, la cual está dirigida a fortalecer las habilidades y capacidades de los países mediante el intercambio de experiencias y conocimientos, a través de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) , que es la única entidad del Estado que se encarga de negociar la CINR Oficial (Pública), destinada al Perú y proviene de Gobiernos a través de Embajadas, Agencias especializadas (Bilateral) y Organismos Multilaterales (Multilateral). Dentro de las citadas fuentes oficiales se encuentran: la AECID, COSUDE/SECO, GTZ, JICA, ACDI, USAID, KOICA, Unión Europea, OEA, PNUD, UNICEF, OIM, OIT, entre otras.

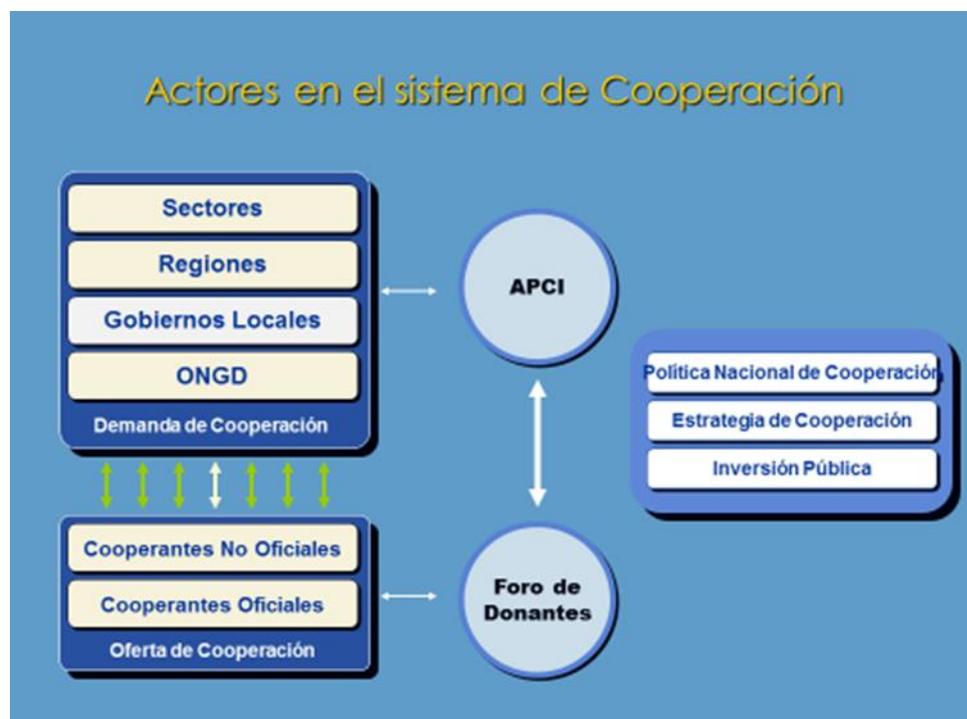


Fig. N° 2.13: Actores en el sistema de Cooperación Internacional

Fuente: Adaptado de APCI

Modalidades de Cooperación del Perú:

Según el Reglamento de la Ley de CTI, Capítulo II (D.S: 015-92-PCM), (PCM, 1992), las modalidades de cooperación son las siguientes:

- Asesoramiento
- Capacitación
- Servicio de Voluntarios
- Donaciones
- Fondos de Contravalor
- Cooperación Sur-Sur (CSS)

Asimismo, las otras fuentes de Cooperación del Perú son:

- Cooperación Financiera Reembolsable, (normado por la Ley Anual de Presupuesto y la Ley Anual de Endeudamiento Externo) cuya responsabilidad recae en el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF; y
- Donaciones de carácter asistencial y educacional (normado por el D. L. No 21942).

En la Cooperación Técnica Internacional, frecuentemente se confunden los términos cooperación para el desarrollo y ayuda oficial al desarrollo (AOD).

La ayuda internacional o ayuda oficial al desarrollo (AOD) está constituida por los flujos que las agencias oficiales, incluidas los gobiernos estatales y regionales de los países donantes, o sus agencias ejecutivas destinan a los países en desarrollo.

Se caracteriza por:

- a) promover el desarrollo económico y el bienestar de los países en desarrollo como objetivo central.
- b) poseer un carácter concesional y contener un elemento de donación de al menos el 25%.

Por otro lado, la cooperación al desarrollo, comprende el conjunto de

actuaciones realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta, con el propósito de promover el progreso económico y social sostenible de los países receptores.

Se caracteriza por:

a) los actores públicos: las instituciones multilaterales, los gobiernos de los países donantes y receptores, las administraciones públicas regionales y locales, las universidades, etc.;

b) los actores privados: las que tienen fines lucrativos, como las empresas, y las que carecen de fines lucrativos como las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) y otros colectivos sociales como sindicatos, organizaciones de base, comités de solidaridad, etc.

La nueva condición del Perú ante la Cooperación Internacional: País de Renta Media Alta (PRMA)

Para canalizar el flujo de ayuda financiera de la Cooperación Internacional, los organismos internacionales principalmente utilizan el criterio del, “**nivel de ingreso per cápita**” para asignar los recursos financieros de cooperación para el desarrollo. Por ejemplo, el Banco Mundial, utiliza el indicador del ingreso nacional bruto (INB) per cápita para clasificar a los países en cuatro grupos: los países de ingreso bajo, los países de ingreso medio-bajo, los países de ingreso medio-alto y los países de ingreso alto.

Por su parte, el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) distingue, sobre la base del mismo indicador, dos grandes grupos de países: los países desarrollados y los países en desarrollo (países menos desarrollados (PMD), países de ingreso bajo, medio-bajo y medio-alto).

Cuadro N° 2.5:

El clasificador del nivel de renta mundial (BM-2010)

GRUPO	SUBGRUPO	RENTA PER CAPITA AL AÑO (US\$)
Renta baja		Menos – 1,005
Renta media		1,006 – 12,275
	Media baja	1,006 – 3,975
	Media alta	3,976 – 12,275
Renta alta		12,276 - Mas

Fuente: Banco Mundial: método de cálculo Atlas del Banco Mundial, 2010.

Como se puede apreciar en el cuadro 2.5, se observa que la asignación de los recursos financieros para la cooperación, se basa en el criterio del Ingreso Nacional Bruto (INB) adoptado por las principales instituciones Internacionales de Cooperación, al respecto CEPAL concluye que, “**el nivel de desarrollo**” no puede identificarse solo con el nivel de ingreso.

El concepto de desarrollo “se extiende más allá del aumento del ingreso medio por habitante. Es un concepto amplio y multifacético, que supone no solo mejorar los niveles de vida, sino también lograr procesos de crecimiento sostenibles e inclusivos, que aborden la desigualdad social y productiva que caracteriza a los países de América Latina y el Caribe y, en general, a los de renta media. También implica propiciar las condiciones para crear y establecer sistemas políticos, económicos y sociales que promuevan el respeto, la diversidad, la dignidad humana y la igualdad. Desde esta óptica, utilizar el nivel de ingreso como criterio de clasificación de países constituye un enfoque limitado y, en ciertos aspectos, reduccionista, ya que dentro de los grupos se uniformizan países cuyas realidades económicas y sociales son muy, y en ocasiones radicalmente, distintas y marcadamente heterogéneas en cuanto a los retos del desarrollo” (CEPAL, 2012, p. 17).

Cuadro N° 2.6:

Evolución del Ingreso per cápita del Perú, 2000-2016

ANO	INGRESO PER CAPITA DEL PERU (US\$)	NIVEL DE RENTA
2000	1,996	Renta media
2007	3,340	Renta media
2008	4,448	Renta media alta
2010	5,022	Renta media alta
2016	6,049	Renta media alta

Fuente: Banco Mundial: PBI per cápita 2010.

De acuerdo a indicadores macroeconómicos actuales de organismos internacionales y según el Banco Mundial, a partir de julio de 2008 el Perú está ubicado dentro de los Países de Renta Media Alta (PRMA), (**cuadro 2.6**), por lo que paulatinamente dejamos de ser receptores de cooperación no reembolsable y cada vez más, somos candidatos a recibir sólo cooperación reembolsable.

De otro lado, dentro de la Cooperación Internacional, existen organismos que utilizan criterios alternativos, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que se basa en el Índice de Desarrollo Humano (IDH), para evaluar el nivel de desarrollo de los países. Este índice se sustenta en tres indicadores: la esperanza de vida, el nivel educativo (medido en función de una combinación de la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta de matrícula combinada de educación primaria, secundaria y superior) y el PIB per cápita.

El desarrollo humano, desde el punto de vista del PNUD, “es un proceso encaminado a ampliar las oportunidades de las personas. Pero también es un objetivo, por lo que constituye a la vez un proceso y un resultado. El desarrollo humano implica que las personas deben influir en los

procesos que determinan sus vidas, mediante la creación de capacidades humanas para la mejora de sus vidas. En este contexto, el crecimiento económico es un medio importante para el logro del desarrollo humano, pero no es el fin último. Se trata de un enfoque más amplio que otros, como el enfoque de recursos humanos, el de necesidades básicas y el de bienestar humano” (PNUD, 2016, p. 2).

Cuadro N° 2.7:

Posición del Perú en el IDH-2016

INDICE DE DESARROLLO HUMANO (PNUD)					
Ranking	País	2006	Ranking	País	2016
1	Noruega	0,97	1	Noruega	0,97
2	Australia	0,97	2	Australia	0,97
3	Islandia	0,97	3	Suiza	0,97
4	Canadá	0,97	4	Alemania	0,97
5	Irlanda	0,97	5	Dinamarca	0,97
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
83	Perú	0,77	87	Perú	0,74

Fuente: PNUD (IDH-2016)

Como se observa en el (cuadro No 2.7), referido al Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por el PNUD en el 2006, de 188 países, Perú se encontraba aproximadamente a media tabla en el puesto 83 y para el 2016 se encontraba en el puesto 87, lo que nos indica que según los indicadores del IDH medidos con la metodología del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Perú para el 2016 ha descendido ligeramente del puesto 83 al puesto 87, considerando que, en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) se encuentran los siguientes componentes:

Vida larga y saludable: Se tiene en cuenta la esperanza de vida al nacer.
 Acceso a la educación: Años esperados de escolarización y promedio de años de escolarización.
 Estándar de vida decente: A través del producto interno bruto per cápita (PIBpc), ajustado a paridad de poder adquisitivo.

Se observa que a pesar de que el indicador del IDH, se aproxima mejor que el PBI al bienestar de la sociedad; estas mediciones presentan limitaciones, lo cual ha generado críticas, por ej. En el caso de no haber tenido en cuenta la desigualdad.

Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional Del Perú

La ejecución de la CTI en el País, está enmarcado en Normas Legales, emanadas de los órganos rectores, como el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), y con el objetivo de promover la contribución de la Cooperación Técnica Internacional (CTI) al desarrollo del país, acorde al rol dual del Perú en la cooperación y los objetivos de su Política Exterior, se aprobó la “Declaración de Política de Cooperación Técnica Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores”, a través de la Resolución Ministerial No 0007-2019/RE.

En el mencionado documento se toma conocimiento que “la cooperación técnica internacional orienta la oferta peruana de cooperación como herramienta de la Política Exterior y se encuentra alineada a la Política General de Gobierno al 2021, al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, en concordancia con la Política Exterior; y, al interés del Perú de ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico” (OCDE); (RREE, 2012)

Asimismo, señala que, “El Perú reconoce a la Cooperación Técnica Internacional (CTI) como un importante componente de la Política Exterior que contribuye al desarrollo nacional, en congruencia con la consolidación de la gobernabilidad democrática, el desarrollo sostenible e inclusivo y la integración regional. Constituye una valiosa herramienta que, en el marco de las relaciones internacionales y bajo diversas formas y actores, permite

compartir fortalezas, capacidades y conocimientos técnicos en beneficio mutuo e inclusivo de la región y otros socios, en apoyo de sus objetivos de desarrollo.” Ministerio Relaciones Exteriores (RREE, 2012). En la fig., 2.14, se puede apreciar las interrelaciones de la Política Nacional de CTI del Perú.



Fig. N° 2.14: Las Políticas Nacionales de CTI del Perú

Fuente: Adaptado de APCI, 2016

PNCTI: Áreas y Temas Prioritarios

La agenda de desarrollo del Perú al 2030 plantea retos y desafíos en lo que respecta a las políticas públicas, pero también plantea la ejecución de un conjunto de tareas futuras que se generan desde la agenda internacional y que obligan a repensar el rol de las entidades y actores del desarrollo, su articulación y las alianzas que se deben construir para dar las respuestas que el país y el mundo esperan.

En este contexto, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional como ente rector, tiene como idea fuerza proyectar la imagen del Perú a nivel internacional. En ese marco, como PRMA y en la condición de país

dual, como receptor y oferente de CTI, el Perú asume compromisos y responsabilidades que exigen acciones que trasciendan la óptica tradicional de la Cooperación Norte-Sur y promuevan nuevas modalidades de cooperación, enfocándose en consolidar la eficacia de la cooperación sur-sur como país dual hacia las prioridades de desarrollo nacional, alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) de la Agenda 2030.

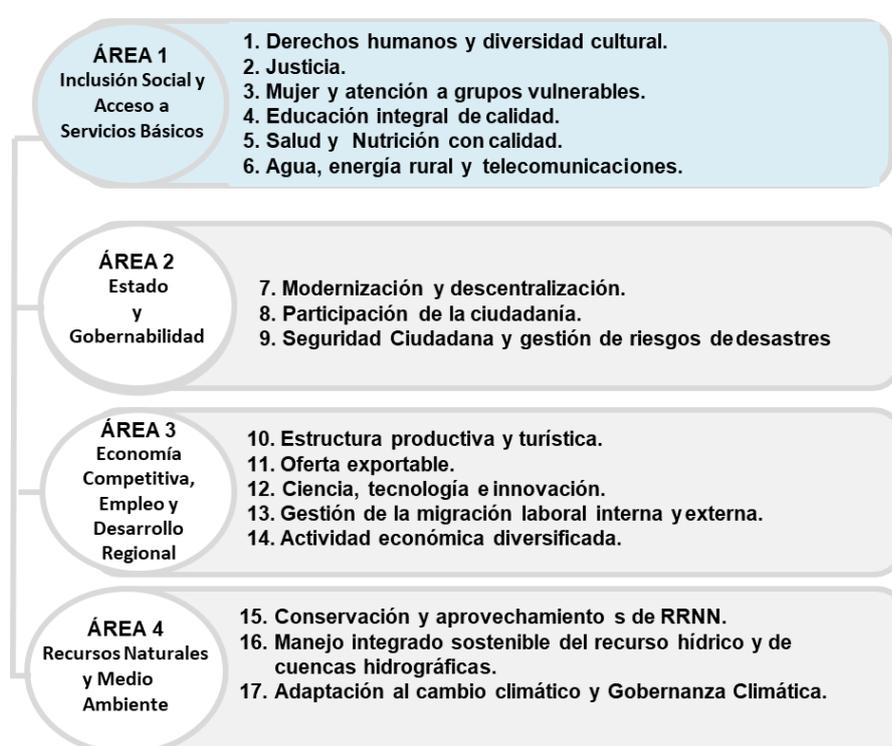


Fig. N° 2.15: Áreas y Temas Prioritarios de la PNCTI

Fuente: CEPLAN, 2016

Los proyectos en los cuales el Perú actúa como receptor de cooperación se encuentran alineados a las 4 áreas prioritarias de la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional (PNCTI), que son:

- Área 01: Inclusión social y acceso a servicios básicos;
- Área 02: Estado y gobernabilidad;
- Área 03: Economía competitiva, empleo y desarrollo regional;
- Área 04: Recursos Naturales y medio ambiente.

En cuanto al, alineamiento de la CTI según áreas prioritarias de la PNCTI, para el periodo 2012 - 2017, se observa que, el Área 1, relacionado con la inclusión social y acceso a los servicios básicos, representó el 43% de la CTI alineada, seguido del Área 4, relacionado con los recursos naturales y medio ambiente, que alcanzó el 20%. Mientras que las Áreas 2 y 3 representaron el 14% y 13%, respectivamente, y otras alcanzo el 9%, se aprecia en el cuadro 2.8.

Cuadro N° 2.8:

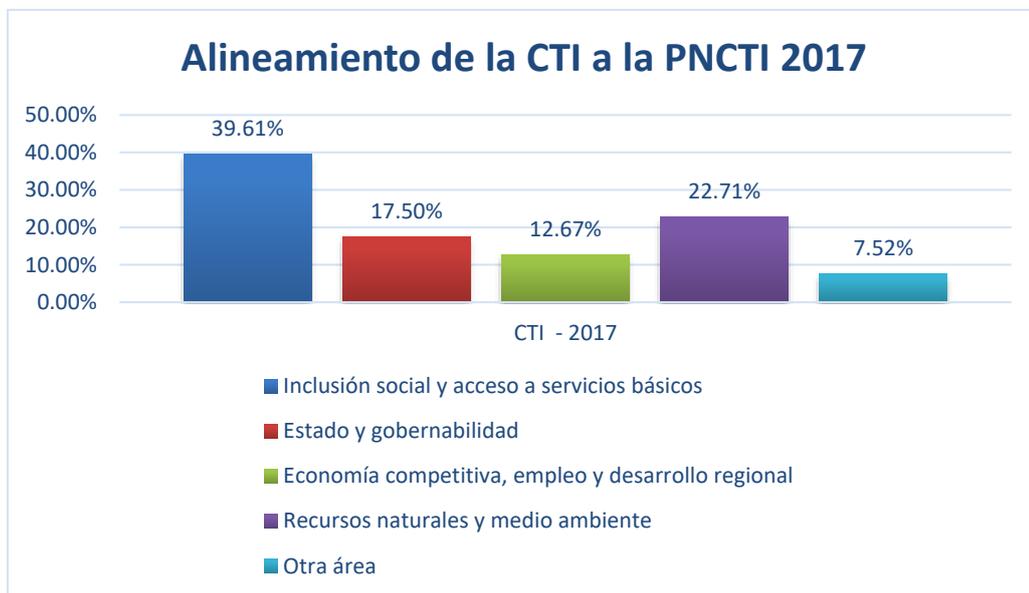
Alineamiento de la CTI del Perú según la PNCTI, 2012-2017

Área Prioritaria	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inclusión social y acceso a servicios básicos	227 929 680	200 384 478	153 415 981	138 659 716	132 339 453	158 155 434
Estado y gobernabilidad	47 142 371	49 502 836	46 827 256	43 647 291	72 616 233	69 886 739
Economía competitiva, empleo y desarrollo regional	62 790 880	54 497 313	35 711 235	42 844 338	55 877 146	50 591 122
Recursos naturales y medio ambiente	60 639 479	66 078 340	62 432 083	84 050 937	111 692 112	90 674 210
Otra área	31 421 724	30 117 565	38 917 547	50 383 275	22 783 064	30 017 504
Total general	429 924 135	400 580 533	337 304 103	359 585 557	395 308 008	399 325 009

Fuente: APCI, situación y tendencias 2016.

De acuerdo al análisis de tendencias de la CTI por áreas prioritarias, del 2017, se observa que la CTI del Perú se orientó mayoritariamente al área 1, inclusión social y acceso a servicios básicos, que represento el 39,61%, seguido del área 4, recursos naturales y medio ambiente, con el 22,71%, las áreas 3 y 4, alcanzaron una ejecución del 17,5% y 12,67% respectivamente, otra área represento el 7,52% de la ejecución por área prioritaria de la CTI para el 2017, tal como se aprecia en el grafico 2.1.

Gráfico N° 2.1:



Fuente: Datos APCI, Elaboración propia.

En base al análisis de las tendencias de ejecución de la CTI por temas prioritarios, se observa en el gráfico 2.2, que la CTI del Perú se orientó mayoritariamente al Tema 15, Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, seguido del Tema 6: Acceso a servicios adecuados de agua, saneamiento, energía rural y telecomunicaciones. En relación al año 2016, el Área 1 de la PNCTI es la que ha mostrado un crecimiento del 20% en el 2017, mientras que las Áreas 2, 3 y 4 han presentado disminuciones de 4%, 10% y 18% respectivamente, tal como se observa en el gráfico 2.2.

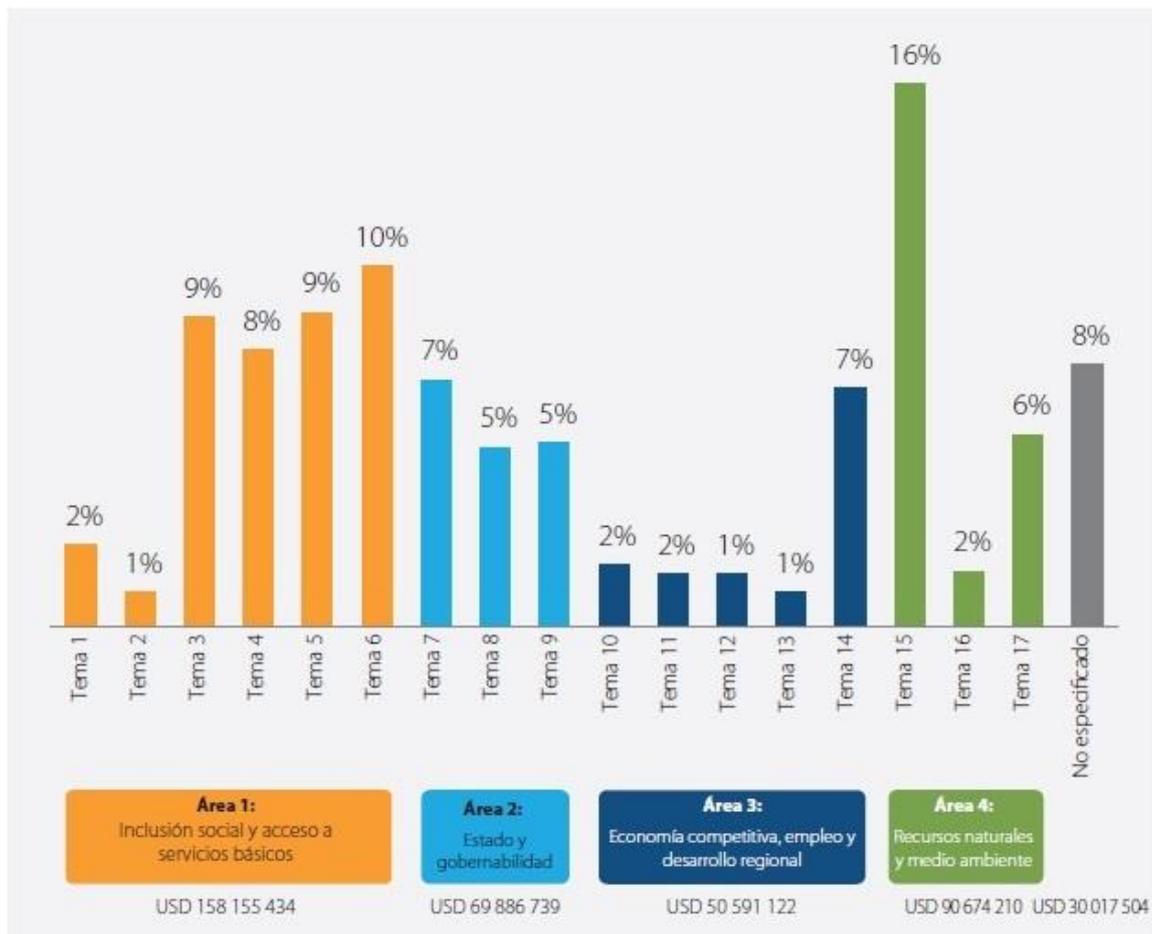


Gráfico N° 2.2: Alineamiento por temas a la PNCTI, 2017

Fuente: APCI, 2017

Cooperación Técnica Internacional del Perú

Los recursos financieros de cooperación técnica internacional canalizados al Perú por APCI son de naturaleza no reembolsable y forman parte de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), La cual está constituida por los flujos que las agencias oficiales, incluidos los gobiernos estatales y locales, o sus agencias ejecutivas, destinan a los países en desarrollo y a las instituciones multilaterales.

Así, la cooperación técnica constituye una fuente complementaria de recursos humanos y materiales que nos ofrece la comunidad internacional

en apoyo a programas y proyectos prioritarios, en armonía con las políticas y planes nacionales, sectoriales, regionales y locales de desarrollo.

Cuadro N° 2.9:

Cooperación Internacional No Reembolsable Oficial y Privada en el Perú, 2012 - 2017 (en USD)

Tipo de Cooperación	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Oficial	263 895 779	241 366 427	188 927 124	214 888 246	249 679 907	259 426 233
Bilateral	221 210 828	202 609 700	161 897 555	194 548 992	219 690 868	220 628 364
Intergubernamental	167 854 677	167 511 472	141 108 889	174 395 211	201 271 976	203 771 107
Contravalor	39 779 524	23 705 218	8 893 915	12 856 295	11 449 804	6 721 315
Descentralizado	13 576 627	11 393 010	11 894 752	7 297 487	6 969 088	10 135 941
Multilateral	42 684 951	38 756 727	27 029 569	20 339 253	29 989 039	38 797 870
Privada	166 028 356	159 214 106	148 376 978	144 697 312	145 628 101	139 898 775
Total General	429 924 135	400 580 533	337 304 103	359 585 557	395 308 008	399 325 009

Fuente: APCI, Situación y tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2017 y Resumen Estadístico de la Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable. Año 2017.

De acuerdo al análisis del cuadro 2.9, y al informe de la APCI, Situación y Tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú al 2017, se observa que el Perú en el último periodo (2012-2017) ha recibido en promedio, **US \$ 387 millones** por el concepto de Cooperación Técnica Internacional no Reembolsable (CINR) y en relación al 2017 se observa que, se incrementó levemente en 4% respecto al año anterior principalmente por un aumento de recursos provenientes de USA, Alemania, Italia, Bélgica y Suiza. En cambio, la cooperación privada se redujo en -4% debido a la disminución de los aportes de las instituciones privadas de cooperación. Sin embargo, analizando el periodo 2012-2017,

la cooperación oficial en su conjunto disminuyó aproximadamente en 8.5% en total.

Gráfico N° 2.3:



Fuente: Elaboración propia con datos de APCI 2017

En cuanto al año 2017, la APCI reporta en el Resumen Estadístico de la Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable (CINR) publicado el 2018, un aumento de 9,746,326 dólares en la cooperación oficial, de los recursos de cooperación internacional, y a nivel general un incremento de 4,017,001 de dólares, que pueden parecer no significativos en comparación al presupuesto nacional pero que sirven para complementar el presupuesto asignado a los sectores a los que se orientaron estos fondos como son la conservación de los recursos naturales incluyendo agua y saneamiento, el empleo, el crecimiento económico, medio ambiente, agricultura, etc.

De este cuadro se observa también que la APCI registró, en el 2017, un aporte de cooperación internacional para el Perú de cerca de 399 millones de dólares, de los cuales 259 millones (65%) corresponden a la cooperación oficial, la cual se compone tanto de la cooperación bilateral

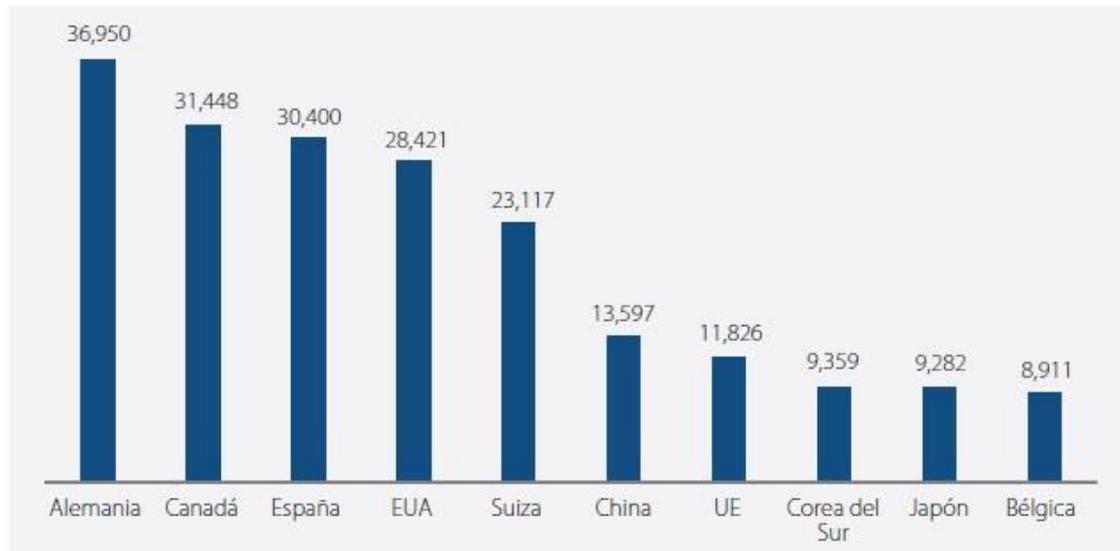
(intergubernamental, contravalor y descentralizada), como de la cooperación multilateral. Asimismo se recibió un aporte de 139 millones (35%) correspondiente a la cooperación privada (organismos no gubernamentales de desarrollo). A su vez, la cooperación oficial que está compuesta por la cooperación bilateral (de país a país) registró un aporte de 220 millones (85% de la cooperación total) y la cooperación multilateral (organismos internacionales) un monto de 38 millones (15% de la cooperación total).

En relación al aporte de la cooperación privada, ésta también viene descendiendo desde el 2012 debido a la disminución del envío de recursos de las organizaciones privadas cooperantes de países como Italia, Francia, España y Canadá a las ONG peruanas. Esta disminución del monto de la cooperación privada es resultado de los cambios en el nuevo contexto internacional que incorpora a otros actores como el sector privado. Como parte de las diversas amenazas a este flujo de recursos, cabe mencionar las crisis en las economías de los países desarrollados que enfrenta Europa y Estados Unidos desde el 2008, así como la notoria erosión del compromiso asumido en la década del 70 por estos mismos países desarrollados, de destinar el 0,7% de su PBI a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

Observando el (grafico 2.4), la Cooperación intergubernamental, según país de procedencia en el 2017, se canalizaron USD 203,771,108. Siendo los países de Alemania, Canadá, España, EUA y Suiza los que aportaron mayores recursos, representando el 68% de la cooperación bilateral. El país cooperante que presentó el mayor crecimiento fue Canadá, quien en el 2017 ejecutó un importe 117% mayor al 2016, seguido de España, que presentó un avance de 55% respecto al mismo año, tal como se puede apreciar en el grafico 2.4.

Gráfico N° 2.4:

CTI ejecutada en el Perú, en el 2017 según país de procedencia (Miles de USD)



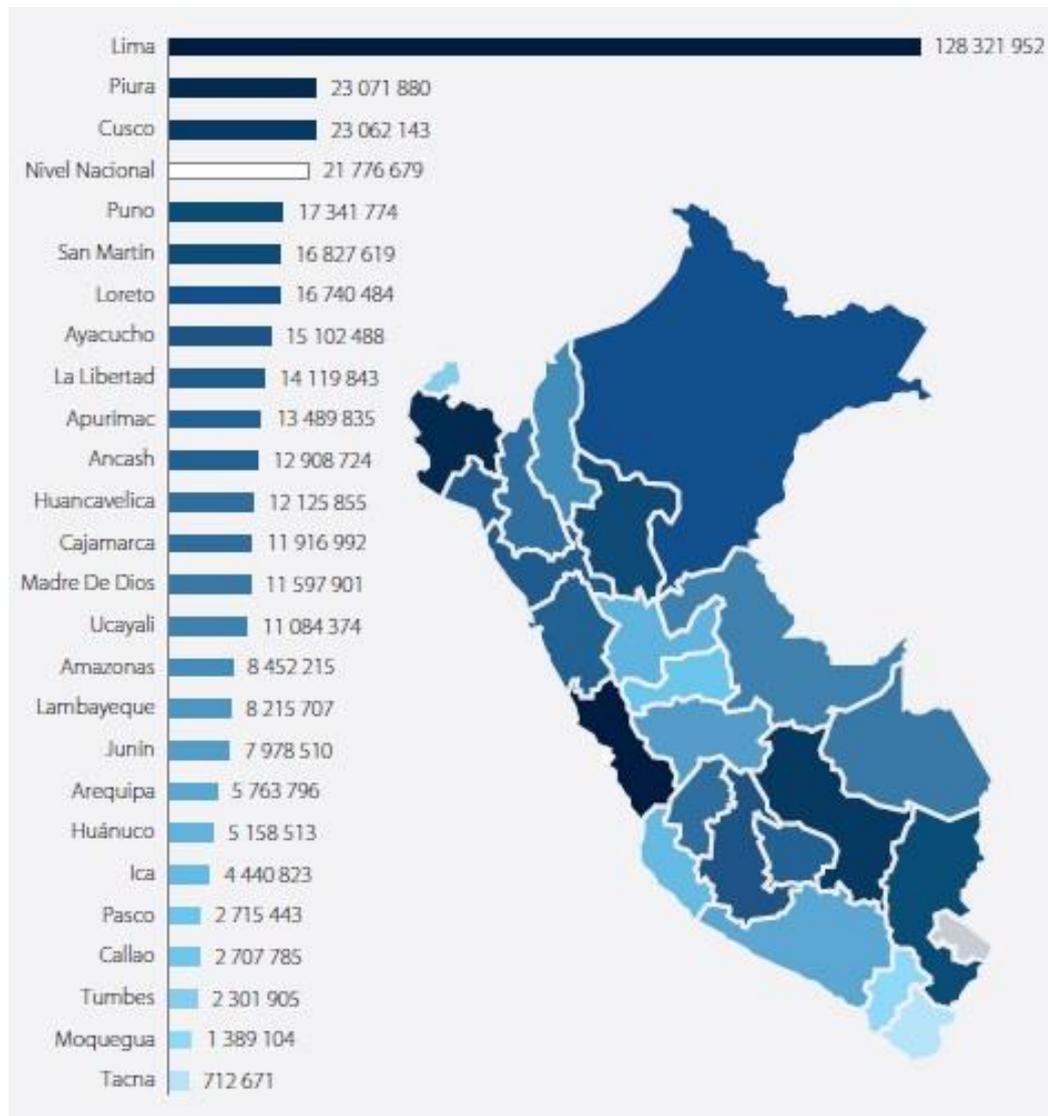
Fuente: APCI, situación y tendencias de la CTI, 2017.

En la Cooperación Técnica Internacional ejecutada a nivel departamental, se puede observar que los departamentos donde se ejecutaron más recursos de cooperación en el 2017 fueron Lima con el 32%, seguido de Piura y Cusco, con el 6% cada uno y las intervenciones ejecutadas a nivel nacional y multidepartamental, que representaron el 5% del monto ejecutado.

Respecto al año 2016, el departamento de Piura avanzó de la quinta posición a la segunda, creciendo 24%. Esto debido a que los recursos de la CTI se orientaron a la reconstrucción del norte posterior al Niño Costero de 2017, como se aprecia en el gráfico 2.5.

Gráfico N° 2.5:

CTI ejecutada en el Perú, por departamento en el 2017 (USD)



Fuente: APCI, situación y tendencias de la CTI, 2017.

2.3.13. La Cooperación Sur-Sur del Perú

A través de la evolución de los conceptos de Cooperación Internacional y el impulso que se viene dando al sistema, podemos definir en líneas generales que, la Cooperación Sur-Sur (CSS) se relaciona con el intercambio de recursos, tecnología y conocimientos entre los países con

similares niveles de desarrollo, sobre la base de principios de horizontalidad, solidaridad, beneficio mutuo, reciprocidad, eficacia y eficiencia, entre otros.

Para tener una idea más institucional de la cooperación sur-sur, señalamos que, en la resolución aprobada de la Asamblea General de las Naciones Unidas 64/222 (21 de diciembre de 2009), documento final de la Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur se define a la misma como, “una empresa común de los pueblos y los países del sur, surgida de experiencias compartidas y afinidades, sobre la base de unos objetivos y una solidaridad comunes, y guiada, entre otras cosas, por los principios del respeto de la soberanía y la implicación nacionales, libres de cualquier condicionalidad. La cooperación Sur-Sur no debería considerarse asistencia oficial para el desarrollo. Se trata de una asociación de colaboración entre iguales basada en la solidaridad” (ONU R. 6., 2009).

Del mismo modo, en la Resolución 64/222 del Documento final de Nairobi del 2009, de la Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur- Sur, la ONU, manifiesta, “Desde la reunión de Buenos Aires, el aumento del dinamismo económico que se ha producido en algunos países en desarrollo en los últimos años ha dado un mayor impulso a la Cooperación Sur-Sur, incluso mediante la adopción de iniciativas de integración regional en todo el mundo en desarrollo, como se pone de manifiesto, a través de la creación de mercados comunes regionales, uniones aduaneras, vías de cooperación en la esfera política, marcos institucionales y normativos y redes de transporte y comunicaciones interestatales. A este respecto, reconocemos la solidaridad de los países de ingresos medianos (PRM) con otros países en desarrollo, en apoyo de sus iniciativas de desarrollo, incluso en el contexto de la cooperación Sur-Sur y de la cooperación triangular” (ONU R. 6., 2009).

Por lo cual, “el reconocimiento de la CSS se plasmó en la Declaración Final del IV Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda (Busan, Corea del Sur, diciembre de 2011), que subrayó las diferencias de «la naturaleza, las modalidades y las responsabilidades» de la CSS respecto a las aplicadas a la Cooperación Norte-Sur (CNS), las perspectivas alentadoras que ofrece la pluralidad de enfoques en la práctica de la cooperación, los recursos adicionales que aporta y el enriquecimiento de los conocimientos y aprendizajes que incorpora. Igualmente se reconoce en el último Informe de Desarrollo Humano del PNUD (2013), titulado *El ascenso del sur*, en el que las Naciones Unidas señalan el profundo cambio que están experimentando las dinámicas globales con el rápido ascenso de poderes de los países en desarrollo y la importante implicación de este fenómeno para el desarrollo humano” (PNUD, 2013).

Al respecto, según la Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) “la Cooperación Sur-Sur es un marco amplio de colaboración entre países del sur en el ámbito político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico que involucra a dos o más países en desarrollo y que puede tomar la forma de cooperación bilateral, regional, subregional o interregional. Según la Unidad Especial, los países en desarrollo comparten conocimiento, habilidades, experticia y recursos para alcanzar sus metas de desarrollo a través de esfuerzos concertados. La reciente evolución de la Cooperación Sur-Sur ha conllevado al incremento del comercio Sur-Sur, aumento de los flujos de inversión extranjera directa entre países del sur, promoción de la integración regional, transferencia de tecnología y otras formas de intercambio” Fuente de información: http://unOSSC1.undp.org/sscexpo/content/ssc/about/what_is_ssc.htm

Por lo cual, es indudable que el cambio en las relaciones internacionales de los países, se vislumbra como una “difusión del poder mundial y el

ascenso económico y político de los países emergentes, en su mayoría PRM todavía en proceso de desarrollo, constituyen dos de las principales transformaciones en las relaciones internacionales del siglo XXI. Diferentes estimaciones afirman que los países **BRICS** (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica) y otros emergentes concentrarán, en el año 2030, cerca del 60% del PIB mundial (UN LDC IV/OHRLLS, 2011). Las proyecciones futuras señalan que el PIB de China sobrepasará al de Estados Unidos en el año 2025 y el de Brasil al de Japón en 2050, momento en el que Rusia, México, Indonesia y Turquía se equiparán en cuanto a su peso económico a Alemania, Francia, Reino Unido e Italia” (Milani, 2012).

De esta manera se viene configurando, “la nueva geografía del crecimiento que viene marcada por la intensidad de los intercambios de todo tipo entre los países en desarrollo (relaciones Sur-Sur), representando un componente central en el proceso de cambio de creación y distribución de la riqueza” (OCDE, 2010).

Es interesante observar que, en el curso de dos décadas, las condiciones para acceder a un nuevo modelo de crecimiento económico sostenible han cambiado, por ello diversos organismos internacionales y en este caso la Secretaria General Iberoamericana afirma que, “Mientras que en la década de los noventa la mayoría de las personas en condiciones de pobreza vivía en los Países Menos Adelantados (PMA), actualmente la mayoría reside en los llamados “Países de Renta Media” (PRM). Éstos, así como aquellos que recientemente han avanzado hacia mayores niveles de ingreso nacional bruto (INB) per cápita, evidencian progresos en áreas fundamentales como cobertura social, educativa y de salud, pero con falencias en materia de igualdad territorial, distribución de la riqueza, derechos y reconocimientos para las etnias y las condiciones de género. Existe igualmente, una deficiente infraestructura y baja productividad asociada a una menor innovación tecnológica, organizacional y

programática, los cuales se convierten en obstáculos para avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible. Estos obstáculos no se corrigen sólo con crecimiento económico, sino que también, requieren capacidades institucionales y humanas específicas para gestionar el cambio” (SEGIB, Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2018 , 2018, p. 26).

En el cuadro adjunto, se visualizan las instituciones con las cuales el Perú coordina; encargadas de gestionar en cada país de la región, todo lo relacionado con la Cooperación Internacional y la Cooperación Sur - Sur (CSS), en Latinoamérica.

Cuadro N° 2.10:

Entidades de Cooperación en Latinoamérica

PAIS	ORGANISMOS DE COOPERACION
Argentina	Dirección General de Cooperación Internacional adscrita a la Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Culto (MRECIC). www.mrecic.gov.ar .
Brazil	Agencia Brasileña de Cooperación Internacional (ABC). www.abc.gov.br .
Colombia	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional. www.apccolombia.gov.co .
Chile	Agencia de Cooperación Internacional de Chile. www.agci.cl/
Cuba	Ministerio de Relaciones Externas. www.cubaminrex.cu .
Ecuador	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. www.seteci.gob.ec/index.php .
México	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID). amexcid.gob.mx .
Perú	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). www.apci.gob.pe .
Uruguay	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. www.auci.gub.uy .
Venezuela	a) Oficina de Cooperación Técnica y Financiera Multilateral adscrita al Ministerio de Planificación y Finanzas. www.mppef.gob.ve . b) Viceministerio para Economía y Cooperación Internacional adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores. www.mre.gov.ve .

Fuente: Ayllon B.

Financiamiento de los proyectos de la Cooperación Sur – Sur:

Se ha mencionado que la CSS, se caracteriza por sus principios básicos

de solidaridad, complementariedad, igualdad, no condicionalidad y respeto de la soberanía, lo cual está en línea con el nuevo esquema de participación de los países en la gestión de la Cooperación Sur-Sur, sin embargo un aspecto que todavía no está normado es aquel que se refiere al financiamiento de estas iniciativas de la CSS por parte de los países participantes.

Para tener una idea más amplia sobre el tema, veamos lo que opina al respecto, B. Ayllon, quien afirma: “Tanto la cuantificación de los recursos económicos que se emplean en los proyectos de cooperación técnica como los términos y condiciones de concesión de la ayuda financiera, las modalidades e instrumentos que deben ser considerados o el monto de las partidas presupuestarias dedicadas por los países emergentes y otros países en desarrollo a la CSS son aspectos controvertidos. Las informaciones existentes son limitadas y se basan más en aproximaciones que en cálculos fiables. Hacer comparaciones sobre los volúmenes financieros implicados en acciones de CSS es hoy un ejercicio casi imposible, como consecuencia de la ausencia de definiciones comunes en torno a lo que debe ser incluido en esa contabilidad, con qué criterios y cómo debe ser valorado”. (Ayllon, 2013, p. 56)

Según diversas fuentes consultadas, la Cooperación Sur-Sur (CSS) está basada en relaciones directas y horizontales entre países que enfrentan problemas comunes y que tienen como propósito superar, a partir de esfuerzos conjuntos, los desafíos del desarrollo. La Cooperación Sur-Sur promueve el desarrollo pleno de nuestros países, a través de mecanismos como: el intercambio comercial, el intercambio de experiencias exitosas, y la inclusión. La CSS y Triangular, y en consecuencia los proyectos que en esta materia se instrumentan en América Latina y el Caribe se caracterizan por sus principios básicos de solidaridad, complementariedad, igualdad, no condicionalidad y respeto de la soberanía.

Características de la Cooperación Sur-Sur y Triangular:

A efectos de interpretar en un sentido amplio los alcances de la Cooperación Técnica Internacional para el Desarrollo, en la presente investigación se considera que, la cooperación Sur-Sur (CSS) y Triangular (CT), son instrumentos importantes en las Relaciones Internacionales de los países en desarrollo con el propósito de, compartir habilidades, experiencias, conocimientos, el fortalecimiento de las capacidades, transferencia de tecnología, a fin de promover un desarrollo equitativo y justo de los países socios, para el logro de los objetivos de desarrollo, con un enfoque de gestión participativo y solidario, conocido como cooperación horizontal.

Del mismo modo, Naciones Unidas a través de acuerdos de alto nivel, adoptados por la Asamblea General de Naciones Unidas y otros organismos internacionales, afirma que, la CSS se trata de un esquema amplio de colaboración entre países del Sur en los campos político, económico, social, cultural, medio ambiental y técnico. Involucra dos o más países en desarrollo, y puede realizarse en una base bilateral, regional, subregional o interregional. En este sentido, la ONU destaca que la CSS no reemplaza la clásica cooperación Norte-Sur, sino que la complementa.

En cuanto a la definición de la Cooperación Triangular, podemos indicar que, consiste en el concurso de un tercer país u organismo internacional que provee los recursos financieros o técnicos para la ejecución de actividades o proyectos, contándose para ello con la participación de los distintos roles de oferente, receptor (país beneficiario) y la institución que proveerá los recursos necesarios (país donatario). Se configura un esquema mixto que generalmente se articula con un país donatario del OCDE que brinda apoyo financiero para que un país del Sur proporcione

la asistencia técnica a un tercer país del Sur.

En relación a los actores participantes en la Cooperación Triangular, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) indica: “Modalidad de Cooperación Sur-Sur en la que participan un conjunto de actores que, pudiendo todos ellos realizar distintos tipos de aportes (técnicos, financieros u otros) se reparten el ejercicio de tres roles: el de los así denominados primer oferente y receptor (uno o varios países en desarrollo, en cada caso), y el de segundo oferente (país en desarrollo, país desarrollado, organismo regional o multilateral, o alguna asociación de ellos). El rasgo diferencial está determinado por el rol del primer oferente, quién actúa como principal responsable del fortalecimiento de capacidades” (SEGIB, 2018).

Para consolidar el reconocimiento de la CSS como una alternativa viable a la tradicional cooperación norte sur, es aquel que se relaciona con el resultado de la Conferencia de alto nivel de las Naciones Unidas sobre Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD) celebrada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, en 1978. En aquella ocasión todos los países participantes impulsan lo que actualmente se denomina la Cooperación Sur - Sur (CSS), a través de la “**Declaración del Plan de Acción de Buenos Aires**” (PABA), para Promover y Realizar la Cooperación Técnica entre los Países en Desarrollo.

Criterios del Plan de Acción de Buenos Aires (PABA), en relación a la Cooperación Sur-Sur (CSS):

- La Cooperación Sur-Sur se basa en la solidaridad y en el compromiso voluntario entre países para la ampliación de capacidades a través de la cooperación técnica.
- La asociación horizontal entre actores es el principio básico de la actuación
- La Cooperación Sur-Sur aspira a articularse, cuando sea posible, con los planes y programas de la Cooperación Norte-Sur. El

espacio para esta articulación son las demandas de los países en desarrollo expresadas en sus planes y prioridades nacionales.

- La Cooperación Sur-Sur apuesta por una relación entre socios que ofrecen y demandan beneficios en condiciones de reciprocidad.
- La Cooperación Sur-Sur facilita la adecuación de las acciones a necesidades y perspectivas comunes, que permite compartir modelos de gestión ya implementados por los países del sur.
- La Cooperación Sur-Sur tiene su principal fortaleza en el ámbito de la cooperación técnica y del fortalecimiento de capacidades. Los expertos de la CSS implican un costo que debe ser reconocido por otros actores de la cooperación.
- Los países en desarrollo comparten experiencias comunes así como vínculos culturales que facilitan la comprensión mutua y pueden mejorar la efectividad de los proyectos y programas de cooperación.
- Los países hacen un uso efectivo de las tecnologías dentro de la Cooperación Sur-Sur, dada sus características de adaptabilidad que facilitan su uso, mantenimiento y conservación.
- La Cooperación Sur-Sur apuesta por la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de cualquier tipo.
- La Cooperación Sur-Sur promueve la integración y las buenas relaciones de vecindad, así como la relación con países socios de otras regiones con los que se puede construir alianzas.

Por su parte, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) Institución del Estado, encargada de coordinar la Cooperación Internacional, entiende que la CSS es concebida como:

“La interacción que se lleva a cabo, entre dos o más países en desarrollo con el propósito de alcanzar sus objetivos individuales o colectivos, mediante el intercambio de conocimientos, aptitudes, recursos y conocimientos técnicos bajo los principios de

horizontalidad (los países colaboran entre sí en términos de socios); consenso (sus acciones son acordadas por los responsables de cada país); y equidad (ha de realizarse de modo tal que sus beneficios se distribuyan de manera equitativa entre sus participantes” (APCI, 2016, p. 7).

Las principales características de la CSS se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.11:

Características de la CSS en el espacio Iberoamericano.

Principios Políticos	Principios de Gestión
Solidaria	Eficiente
Horizontal	Flexible y adaptada
No condicional	Enfocada en el fortalecimiento de capacidades
Reciprocidad	Basado en resultados
Promueve la apropiación	Parte de la demanda
Respeto a la soberanía	Efectiva
Mutuo beneficio	
Vocación integracionista	

Fuente: Ruiz, Laura (2017) Principios de la Cooperación Triangular en Iberoamérica

Con relación a la Cooperación Triangular (CT), es una modalidad de cooperación innovadora en el cual se relaciona un país desarrollado con uno en vía de desarrollo, a fin de apoyar a un tercer país de similar o inferior desarrollo (APCI, Situación y tendencias de la CTI en el Perú, 2016).

2.3.14. Nuevos Escenarios de la Cooperación Sur-Sur y Triangular del Perú

En la última década el Perú, ha realizado significativos avances en el sistema de la CSS lo que nos da una idea de las potencialidades que tenemos como país dual (oferente y receptor) para consolidar nuestra participación en la CSS, en concordancia con los principios de solidaridad y ayuda mutua entre países latinoamericanos que, no importando el nivel de desarrollo y aun siendo pequeños, se puede siempre contribuir con la filosofía y las buenas prácticas a diversificar y enriquecer el panorama de la cooperación internacional en la región. Sin embargo, es necesario identificar los obstáculos presentes en este proceso, relacionados con factores políticos, institucionales y financieros, que dificultan el crecimiento y la consolidación de la cooperación del Perú en la región de Latinoamérica y en otras regiones del mundo.

En tal sentido, el Perú en calidad de país dual, como oferente y receptor de cooperación, está fuertemente motivado en contribuir al fortalecimiento de las capacidades en favor de países de igual o menor desarrollo relativo, a través de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) para lo cual ha elaborado las propuestas que se presentan en el **Catálogo de Oferta Peruana de Cooperación Técnica Internacional**, cuya estructura presenta, una tabla con el consolidado de la oferta nacional (sector e institución) seguido de un resumen con los temas específicos de la oferta.

Al 2017 el Perú en el marco de los 14 acuerdos bilaterales de CSS suscritos, y en su rol dual como oferente y receptor de cooperación técnica internacional, participa en un total de 102 proyectos; 63 como receptor, 37 como oferente y 2 proyectos de doble vía (oferente y receptor), tal como se puede apreciar en el siguiente, cuadro 2.12.

Cuadro N° 2.12:
Cooperación Sur-Sur 2017 (Bilateral)

Países	Oferente	Receptor	Doble Vía	Total	%
Perú – Argentina	0	10	0	10	9.8%

Perú – Brasil	0	13	0	13	12.7%
Perú – Colombia	4	4	2	10	9.8%
Perú – Cuba	0	1	0	1	1%
Perú – El Salvador	3	2	0	5	4.9%
Perú – Honduras	5	0	0	5	4.9%
Perú – México	3	12	0	15	14.7%
Perú – Paraguay	4	0	0	4	3.9%
Perú – Uruguay	4	4	0	8	7.8%
Perú – Chile	0	9	0	9	8.8%
Perú – Costa Rica	2	2	0	4	.9%
Perú – República Dominicana	5	0	0	5	4.9%
Perú – Tailandia	4	3	0	7	6.8%
Perú – Bolivia	3	3	0	6	5.8%
Total general	37	63	2	10	100.0%

Fuente: DGNI-APCI, 2017

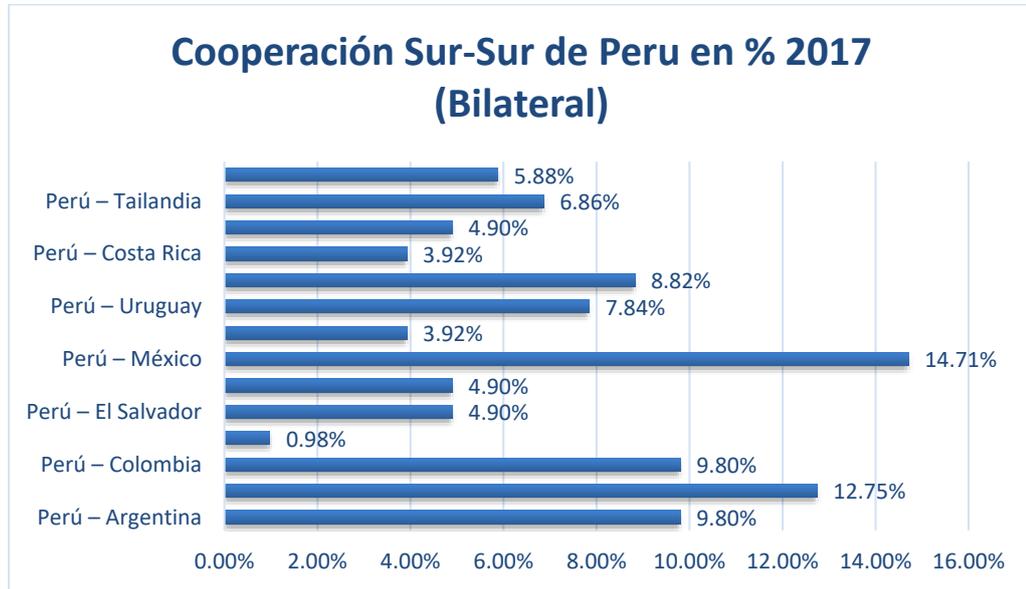
La presencia de la Cooperación Técnica del Perú en la CSS y triangular se concreta a través de la participación y con las experiencias adquiridas de 102 proyectos, en diversos temas como gestión tributaria, diplomacia gastronómica, medio ambiente, agricultura, producción, capacidades interinstitucionales registrales y sistemas territoriales de control de obras, entre otros.

El Perú a través de un buen manejo de la gestión pública, ha desarrollado y posee capacidades técnicas en diversas áreas, por lo cual la información de esta oferta nacional, se proporciona a través de APCI a nivel de la entidad competente en brindar la asistencia técnica, resaltando los temas potenciales de la capacidad técnica y operativa, con el propósito de promover la CSS y Triangular del país.

Como se observa en el gráfico N°2.6, la participación del Perú al 2017 en las iniciativas de la CSS, ha tenido una evolución positiva, apreciándose que la cooperación Perú - México, con 12 proyectos como receptor y 03 como oferente, con un total de 15 proyectos, llega a representar el 14.71 % del total de la CSS del Perú, en la CSS, como se puede apreciar en el

siguiente gráfico.

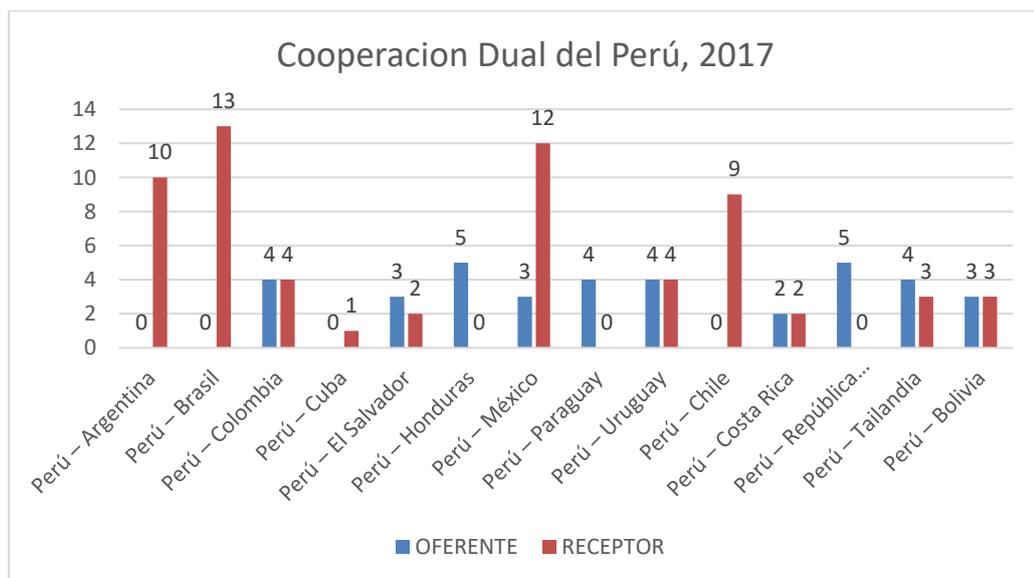
Gráfico N°2.6:



Fuente: datos APCI 2017 - Elaboración propia

Asimismo, la cooperación sur – sur de Perú – Brasil, con 13 proyectos como receptor, llega a representar el 12.75 % del total de la CSS del Perú de acuerdo al número de proyectos, la CSS, de Perú – Argentina, con 10 proyectos como receptor, llega a representar el 9.80 % del total de la CSS del Perú.

Gráfico N° 2.7:



Fuente: datos APCI 2017 - Elaboración propia

La Cooperación Perú – Colombia, con 04 proyectos como receptor, 04 como oferente y 02 de doble vía, con un total de 10 proyectos, llega a representar el 9.80 % del total de la CSS del Perú, destacándose la particularidad de ser por el momento el único país con el cual el Perú realiza la CSS en forma dual. Igualmente se observa que la participación del Perú en la CSS, no solo se circunscribe a la región de Latinoamérica y el Caribe, sino que también mantiene acuerdo de CSS en la región de Asia mediante la cooperación Perú – Tailandia, con 03 proyectos como receptor, 04 como oferente, con un total de 10 proyectos, que llega a representar el 6.86 % del total de la CSS del Perú.

2.3.15. Cooperación Bilateral del Perú y la Cooperación Sur–Sur, al 2017

Considerando las tendencias de la cooperación internacional en la última década, debido a cambios notorios en la economía mundial y en la política exterior de los países, observamos que, los flujos financieros de la ayuda provenientes de los países desarrollados se vieron fuertemente reducidos por parte de los donantes tradicionales, en cambio la cooperación proveniente de los países del sur se fortaleció y se incrementó significativamente. Como respuesta a estos acontecimientos, los donantes del norte buscan estrategias para acceder a la CSS. Estos puntos de participación son: reforzar o crear nuevas plataformas para la CSS con organismos multilaterales, difundir la cooperación triangular y fomentar la producción académica sobre CSS, que permita generar un desarrollo sostenible de los países cooperantes.

El Perú, considerado actualmente PRMA, de acuerdo a indicadores de organismos internacionales como el Banco Mundial, OCDE, entre otros, viene promoviendo una integración de los países de la región, por lo cual la CSS viene adquiriendo especial relevancia como herramienta de la

política exterior, y en la aspiración de acceder a la OCDE, a través de su posicionamiento económico a nivel externo e interno, mediante su participación en tratados de integración económica y comercial.

En cuanto al **financiamiento Bilateral** en los programas de CSS, la participación del Perú en los Programas de Cooperación Sur-Sur implementados hasta la fecha han sido ejecutados bajo la modalidad de “**costos compartidos**”, es decir, el país oferente financia los pasajes de los especialistas que ofrecen la asistencia técnica y el país receptor cubre los costos de su estadía.

Sin embargo, debido a un creciente intercambio de cooperación entre países, bajo la modalidad de CSS, se han abierto nuevas posibilidades como resultado de la decisión de elevar la presencia y participación del Perú en el esquema de Cooperación Sur-Sur como herramienta de la política exterior, es así que la Ley de Presupuesto 2018 autorizó a la APCI a financiar los pasajes y viáticos de técnicos peruanos para brindar capacitación fuera del país y de extranjeros para recibirla en el Perú.

Según datos estadísticos de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), al 2017 el Perú participa en catorce (14) Programas de Cooperación Sur-Sur (CSS) lo que permite que nuestro país gestione iniciativas de cooperación técnica para el desarrollo con 14 países de la región, mediante el intercambio de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades entre países de similar nivel de desarrollo, en donde prima el intercambio de conocimientos por encima del financiero, sobre la base de intereses comunes y bajo los principios de horizontalidad, solidaridad, y beneficio mutuo.

En este sentido, los programas vigentes incluyen 102 proyectos bilaterales que promueve APCI. Del total de estas iniciativas, el Perú actúa en 63 proyectos como receptor; 37 proyectos como oferente de

cooperación; y en 2 proyectos de doble vía, (oferente y receptor).

Considerando que 21 países de Latinoamérica y el Caribe integran el bloque de la Cooperación Sur-Sur, el Perú mantiene programas vigentes con 14 de ellos: Argentina, Costa Rica, Paraguay, Uruguay, Chile, Bolivia, Colombia, Honduras, República Dominicana, Cuba, El Salvador, México, Tailandia y Brasil.

Por número de proyectos, destacan las iniciativas de Cooperación Sur-Sur desarrolladas con México (15), Brasil (13), Colombia (10), Argentina (10), Chile (9), Uruguay (8), Tailandia (7), Bolivia (6).

Cooperación Sur-Sur, Perú - Argentina:

El Programa de Cooperación Perú -Argentina lo conforman 10 proyectos focalizados en los temas de salud, trabajo infantil, medicina forense, trata de personas, procesamiento de alimentos, agricultura, metalmecánica y plantas ornamentales.

Al 2017 varias de estas Iniciativas de CSS se encuentran en ejecución, en preparación y algunas han concluido en el marco de los acuerdos bilaterales de cooperación suscritos por el Perú, con países de la región, tal como se muestra en el cuadro 2.13.

Cuadro N° 2.13:
Cooperación Sur-Sur, Perú-Argentina

N°	Nombre del Proyecto	Institución Peruana	Institución Argentina	Estado de Ejecucion
1	Desarrollo e Implementación del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células (OTyC)	Ministerio de Salud del Perú (MINSA)	Ministerio de Salud	En ejecución
2	Implementación de una Base de Datos de Perfiles Genéticos (ADN)	Fiscalía de la Nación (Ministerio Público)	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT)	En ejecución
3	Atención a niñas, niños y adolescentes víctimas de trata en las unidades de investigación tutelar	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP)	Ministerio de Desarrollo Social	En ejecución

4	Prevención y erradicación del Trabajo Infantil	Dirección General de Derechos Fundamentales y Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)	Dirección de Políticas de Erradicación del Trabajo Infantil y Protección de Trabajo Adolescente del Ministerio de Trabajo	En ejecución
5	Implementación de un Sistema de Gestión de Inocuidad de Alimentos de Procesamiento Primario	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU)	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MINAGRI)	En ejecución
6	Fortalecimiento de competencias de Instructores de Máquinas y Herramientas de SENATI en Lima y la Macro región Sur del Perú	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI)	Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)	En ejecución
7	Agricultura de Conservación en Zonas de Bajo Riego	Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MINAGRI)	En ejecución
8	Manejo de Recursos Naturales de la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochabamba	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP)	Parques Nacionales de Argentina	En ejecución
9	Desarrollo de variedades de plantas nativas con Potencial Ornamental	Programa de Investigación en Plantas Ornamentales de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)	Instituto de Floricultura del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	En ejecución
10	Fortalecimiento de las Capacidades en Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional - Metodología PCM	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)	Dirección General de Cooperación Internacional (DGCIN)	En preparación

Fuente: APCI 2017

Cooperación Sur-Sur, Perú - Brasil:

El Programa de cooperación Perú – Brasil, lo conforman un total de 13 proyectos bilaterales, de los cuales cinco están localizados en zona de frontera en los temas de agricultura, trabajo infantil y producción acuícola, fortalecimiento de capacidades. Además, dos proyectos son de CSS descentralizada, cuyo ejecutor es el Gobierno Regional Madre de Dios en los temas de agricultura y acuicultura.

Se observa que, tres proyectos en las temáticas de fiscalización laboral, telecomunicaciones y género, han concluido su ejecución, mientras que cinco proyectos continúan con su ejecución en las temáticas de salud, agricultura, recursos hídricos e inclusión social.

Al 2017 varias de estas Iniciativas de CSS se encuentran en ejecución, y preparación y algunas han concluido en el marco de los acuerdos bilaterales de cooperación suscritos por el Perú, con países de la región, tal como se muestra en el cuadro 2.14.

Cuadro N° 2.14:
Cooperación Sur-Sur, Perú – Brasil, 2017

N°	Nombre del proyecto	Institución Peruana	Institución Brasileña	Estado de situación
1	Apoyo Técnico para Implementación de la Red de Bancos de Leche Humana del Perú	Instituto Nacional Materno Perinatal (MINSA)	Fundación Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)	En ejecución
2	Fortalecimiento de Capacidades para el Mejoramiento y Recuperación de Suelos Amazónicos	Gobierno Regional de Madre de Dios - Proyecto Especial Madre de Dios	Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA)	En preparación
3	Fortalecimiento Institucional para la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos, Perú - Brasil	Autoridad Nacional del Agua (ANA)	Agencia Nacional de Aguas (ANA)	En ejecución
4	Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en materia de trabajo forzoso e infantil con énfasis en protección del trabajo adolescente.	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)	Ministerio de Trabajo y Previdencia Social	En preparación
5	Fortalecimiento del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo para promover el Diálogo Social y Concertación Laboral con énfasis en el Sector Forestal que contribuya a la Reducción del Trabajo Infantil en la Región Ucayali	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)	Ministerio de Trabajo y Previdencia Social	En preparación
6	Fortalecimiento de Capacidades Locales para el Manejo y Aprovechamiento Sostenible de Especies Maderables y no Maderables de Bosques Comunes en las Cuencas del Yavarí y Purús	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) a través del Proyecto Especial de Desarrollo Integral de la Cuenca del Río Putumayo (PEDICP) y el Proyecto Especial Pichis - Palcazú (PEPP)	Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA)	En ejecución
		Ministerio de		

7	Fortalecimiento de capacidades locales para el desarrollo de sistemas agroforestales (SAF) en Comunidades Fronterizas Amazónicas	Agricultura y Riego (MINAGRI) a través del Proyecto Especial de Desarrollo Integral de la Cuenca del Río Putumayo (PEDICP)	Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA)	En preparación
8	Apoyo al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en la articulación y coordinación de las políticas y programas de desarrollo e inclusión social.	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)	Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre (MDS)	En ejecución
9	Fortalecimiento de las Capacidades para mejorar la producción acuícola en Madre de Dios.	GORE de Madre de Dios	Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA)	En preparación
10	Fortalecimiento Institucional de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) del Perú en Tema de Vigilancia Sanitaria.	Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID) del Ministerio de Salud (MINSA)	Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA)	En ejecución
11	Apoyo técnico para implementación de la televisión digital en Perú	Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Ingeniería (INICTEL- UNI) Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	Ministerio de las Comunicaciones - Secretaria de Telecomunicaciones	Concluido
12	Fortalecimiento de la Gestión de Monitoreo y Evaluación de los Programas Sociales del Ministerio de la Mujer	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP)	Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre (MDS)	Concluido
13	Fortalecimiento institucional del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo con énfasis en Inspección del trabajo.	Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE)	Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE)	Concluido

Fuente: APCI 2017

Cooperación Sur-Sur, Perú - Colombia:

El Programa de cooperación Perú-Colombia, lo conforman diez (10) proyectos bilaterales, de los cuales en cuatro el Perú cumple el rol de oferente, en cuatro proyectos es receptor, y dos proyectos son de doble vía. Analizando la evolución de la CSS, observamos que los proyectos

que conforman el Programa están orientados a las siguientes temáticas: tres relacionados a gobierno y democracia, dos a medio ambiente, dos a desarrollo productivo, uno a género, uno a construcción de la paz, salud y uno a protección social.

Se observa también que, dos proyectos de CSS Descentralizada en los que el Perú como país oferente, a través del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), brindará asistencia técnica al Municipio de Chocontá y a la Gobernación del Putumayo, en temas de desarrollo productivo.

Se resalta la cooperación de doble vía, con este país, que permite un análisis de la efectividad de los proyectos de, asistencia técnica para el diseño de políticas públicas y la integración regional fronteriza de las áreas protegidas de Colombia y Perú, así como de los mecanismos de planificación, implementación, seguimiento y evaluación que complementen los esfuerzos para un desarrollo sostenible y un aprendizaje en doble vía, en la cooperación bilateral CSS.

2.3.16. El Perú y la Cooperación Triangular

Según, (APCI, 2016) manifiesta que: “Cooperación Triangular: Consiste en la asociación de una fuente de Cooperación Vertical (Multilateral) y un país fuente de cooperación horizontal que, en conjunto, actúan a favor de un tercer país con igual o menor desarrollo que el segundo (Política Nacional de Cooperación Internacional)” (p. 11).

Al respecto, según el autor B. Ayllon (2013) sostiene: “Para los países emergentes, la CTR es una forma de multiplicar la CSS con el soporte financiero y técnico de países donantes y de Organismos Multilaterales. Así se incrementa el volumen de recursos y el tamaño de sus proyectos, los ámbitos geográficos de actuación y los campos temáticos en los que se despliega” (p. 87).

Con el creciente intercambio de la CSS, el financiamiento es un punto crítico para el logro de los objetivos de desarrollo de los países del sur, por ello la Cooperación Triangular (CTr) es una alternativa viable para favorecer la ejecución de proyectos en la modalidad de cooperación internacional CSS en la cual el Perú participa a través de la suscripción de acuerdos marco entre países de la región y que está orientada a promover capacidades, el fortalecimiento institucional y el intercambio de experiencias en favor de un país en vías de desarrollo. Como parte importante de este esquema de financiamiento, se involucra una asociación horizontal de países en desarrollo (oferente sur y receptor) y principalmente la participación de países desarrollados u organismos internacionales (oferente norte) que proveen el apoyo financiero, para la ejecución de los proyectos de CSS.

El Perú tiene como socio importante a Alemania, quien auspicia el Fondo Regional de Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe. Otros socios en esta modalidad son España, Japón y la FAO.

Tanto la Cooperación Sur-Sur, como la Cooperación Triangular son herramientas importantes y necesarias para generar el desarrollo de los países, en función del intercambio y fortalecimiento mutuos de sus capacidades. El Perú en calidad de país dual, en su rol de oferente y receptor en la región, en los últimos años viene posicionándose con experiencias exitosas producto de los proyectos de CSS.

Como se aprecia en el cuadro resumen N° 2.15, de la Cooperación Triangular del Perú al 2017, se observa una tendencia constante en la participación del país en esta modalidad de cooperación, para lo cual tomaremos como ejemplo la CTR de países que aportan recursos, como Alemania y países oferentes como México y país receptor al Perú.

El proyecto en mención se refiere a la cooperación triangular denominado Integración regional para el fomento de la producción y el consumo

sustentable, entre México, la Alianza del Pacífico y Alemania, que incluye al Perú, apoya la concepción e implementación de programas nacionales de producción y consumo sustentables en los países receptores. Fomenta el desarrollo de instrumentos que logran y fortalecen acuerdos para las compras sustentables entre el sector público y la empresa privada.

Otra iniciativa de CTR en el cual participa también el Perú, es el proyecto de “Fortalecimiento del Sector Algodonero por medio de la Cooperación Sur-Sur” lo cual constituye una iniciativa de la FAO para la región de Latinoamérica, el Gobierno brasileño y el Gobierno peruano, que tiene como objetivo, impulsar la competitividad del sector algodón en los países miembros y asociados al Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

En el cuadro adjunto, de la Cooperación Triangular del Perú al 2017, se puede apreciar el resumen de la participación de los países y los proyectos en ejecución.

Cuadro N° 2.15:
Cooperación Triangular del Perú, 2017

COOPERANTE	OFERENTE	INSTITUCIÓN	RECEPTOR	INSTITUCIÓN
Alemania 	Perú	Ministerio de Educación del Perú (MINEDU)	Guatemala	Ministerio de Educación de Guatemala (MINEDUC)
	Perú	Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	Guatemala	Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI)
Alemania 	Perú	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC)	Honduras	Registro Nacional de Personas (RNP)
	Chile	Ministerio del Ambiente de Chile (MINAM)	Perú	Ministerio del Ambiente de Perú (MINAM)
	México/Chile	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México	Perú / Colombia	Ministerio del Ambiente Ministerio de Economía y Finanzas Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado.
	México	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales –SEMARNAT	Perú	Dirección General de Calidad Ambiental -MINAM
España 	Perú	Ministerio Público (MP)	El Salvador	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU).
	Brasil	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA)	Perú	Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI)

Fuente: APCI-DGNI, 2016

En líneas generales en concordancia con la PNCTI del país, los proyectos de CSS y triangular, en los cuales el Perú participa, tanto como receptor, y oferente de cooperación se encuentran alineados a las 4 áreas prioritarias de la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional (PNCTI): Inclusión social y acceso a servicios básicos; Estado y gobernabilidad; Economía competitiva, empleo y desarrollo regional; y, Recursos Naturales y medio ambiente.

En conclusión, luego de la revisión de los temas expuestos en la presente investigación, la revisión de varios discursos relacionados al tema y considerando las opiniones de expertos en la CTI, encontramos que mayormente coinciden y guardan relación con lo señalado en la PNCTI

del Perú y la Agenda mundial de desarrollo 2030, donde se enumeran los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se enfatiza que tanto la CSS y CT son importantes medios de implementación de las Políticas Nacionales del sector y en consecuencia se encuentran también alineados con la Agenda 2030, teniendo presente las cualidades de ambas modalidades de cooperación internacional para el desarrollo, que son instrumentos para el intercambio de conocimientos, compartir experiencias exitosas y el fortalecimiento de capacidades, por parte del Estado en su condición dual, lo que significa no solamente ser receptor de cooperación sino también oferente de ella, en el marco de un desarrollo sostenible para los países socios en esta modalidad de cooperación.

2.4. Definiciones de Términos Básicos de Cooperación Técnica Internacional y Cooperación Sur-Sur.

En cuanto a las definiciones que se presentan, se ha tomado como referencia al “glosario de términos sobre cooperación internacional”, elaborado por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Acuerdo y / o Convenio de Cooperación Técnica Internacional (CTI)

Es el Instrumento de la CTI que recoge y formaliza los objetivos que las partes esperan alcanzar, a través de la colaboración mutua o acción conjunta, estableciendo las responsabilidades de las partes. Cuenta con un horizonte temporal y detalles jurídicos, puede denominarse: Convenio Básico de Cooperación, Convenio Marco, Nota Reversal / Intercambio de Notas / Convenio específico/ Adenda, otros.

Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)

Son todos los desembolsos netos de créditos y donaciones realizados según los criterios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico (OCDE). Esto es, subvenciones o préstamos a los países y territorios receptores de ayuda (países en desarrollo o países socios) que son: (a) llevados a cabo por el sector oficial; (b) teniendo como objetivo principal la promoción del desarrollo económico y el bienestar; (c) en condiciones liberales [si se trata de un préstamo, que tenga un elemento subvencionado de un 25% como mínimo]. Denominada también "Asistencia Oficial al Desarrollo".

Asesoramiento, "El asesoramiento, se otorga o recibe mediante técnicos o profesionales con alto nivel de especialización y calificación para la ejecución de programas, proyectos o actividades de desarrollo, cuyas acciones están dirigidas a facilitar la solución de problemas científicos y tecnológicos, así como la transferencia e intercambio de conocimientos."

Cooperación Bilateral, Es la cooperación que se da entre dos partes, la cual puede ser de gobierno a gobierno mediante agencias de cooperación y basados en convenios, acuerdos u otros mecanismos.

Cooperación Bilateral "vertical", Cooperación en la que uno de los países tiene un mayor nivel de desarrollo y actúa como fuente cooperante y el otro país actúa como socio receptor del apoyo. Esta cooperación puede brindarse a través de entidades del sector público y cada vez con mayor frecuencia involucra diversos niveles de participación y formas de asociación con entidades privadas (Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional). Esta cooperación es proporcionada a países en desarrollo y países considerados en la lista de AOD-OCDE.

Cooperación Financiera no Reembolsable, Es la transferencia de fondos a título gratuito, provenientes de las fuentes bilaterales y multilaterales, con el objetivo de apoyar la ejecución de programas, proyectos y actividades de desarrollo vinculados sobre todo al fortalecimiento de capacidades, transferencia de tecnologías, asistencia técnica, entre otros.

Cooperación Financiera Reembolsable, Es la transferencia de fondos cuya devolución tiene carácter obligatorio, cuyo objetivo es apoyar la ejecución de grandes programas y proyectos usualmente de infraestructura, energéticos, entre otros.

Cooperación Internacional para el Desarrollo, Es un conjunto de actuaciones y herramientas de carácter internacional orientadas a movilizar recursos e intercambiar experiencias entre los países desarrollados y los países en desarrollo, que incluye a actores públicos y privados para alcanzar metas comunes estipuladas en la agenda mundial y basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, sostenibilidad, corresponsabilidad e interés mutuo; busca el aumento permanente y sostenible de los niveles de desarrollo social, económico, político y cultural de los países en desarrollo.

Cooperación Multilateral, Es el apoyo proporcionado por entidades multilaterales que son creadas a partir de un acuerdo suscrito por varios países. Esta cooperación multilateral puede canalizar fondos propios o recursos de organismos internacionales, agencias gubernamentales o entidades privadas.

Cooperación Sur-Sur (CSS), Es concebida como la interacción que se lleva a cabo entre dos o más países en desarrollo, con el propósito de alcanzar sus objetivos individuales o colectivos, mediante el intercambio de conocimientos, aptitudes, recursos y conocimientos técnicos bajo los principios de horizontalidad (los países colaboran entre sí en términos de socios); consenso (sus acciones son acordadas por los responsables de cada país); y equidad (ha de realizarse de modo tal que sus beneficios se distribuyan de manera equitativa entre sus participantes). Actualmente se conceptualiza como un complemento a la Cooperación Norte-Sur.

Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), Es una modalidad de la Cooperación Técnica Internacional entre países de similar o menor nivel de desarrollo a través del cual intercambian expertos, conocimientos, experiencias y capacitación. También es conocida como Cooperación Horizontal o Cooperación Sur-Sur y es un complemento a la Cooperación Norte-Sur.

Cooperación Técnica Internacional (CTI), Denominada también Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR). La Ley de CTI (Decreto Legislativo N° 719) la define como el medio por el cual el Perú recibe, transfiere o intercambia, en calidad de donación o a título gratuito, recursos humanos, bienes, servicios, recursos financieros y tecnología de fuentes cooperantes externas, destinados a complementar y contribuir a los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo.

Cooperación triangular, Es el resultado de la asociación de la cooperación de un país desarrollado con otro país en desarrollo, a favor de un tercero de igual o menor desarrollo que el anterior.

Donación, Es una de las Modalidades de la CTI. Consiste en la transferencia a título gratuito de dinero, bienes o servicios para complementar la ejecución de proyectos de desarrollo a favor del gobierno central, regional y/o local, así como de ENIEX y ONGD. Véase Modalidades de la CTI. Asimismo, en el marco de la Ayuda Humanitaria ejecutada por las IPREDA, se entiende por el acto por el cual un donante transfiere gratuitamente al donatario la propiedad de una mercancía.

ENIEX, Organismo No Gubernamental Extranjero que ejecuta actividades y proyectos de Cooperación para el Desarrollo mediante los fondos y recursos que recibe voluntariamente de la sociedad civil o del gobierno de su país de origen.

Fondos de Contravalor, Es una de las Modalidades de la CTI. Se originan en la modalidad de donación de bienes y su posterior monetización para ser aplicada al financiamiento de actividades, proyectos, programas de desarrollo del país. Actualmente estos fondos en el país también se originan por "Canje de deuda por desarrollo" (mediante esta operación el país acreedor condona una deuda por su valor nominal y el deudor, en contrapartida, invierte parte del monto condonado en proyectos de desarrollo siguiendo), en el Perú existen fondos de contravalor de esta naturaleza con Alemania, Italia, Estados Unidos y España.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Es un organismo de cooperación internacional fundado en 1961, compuesto por 34 estados desarrollados y en desarrollo, con el objetivo es coordinar políticas económicas y sociales que contribuyan a mejorar el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

Plan Anual de Cooperación Internacional, Es uno de los documentos directrices para la CTI en el Perú que establece las prioridades específicas a nivel temático y territorial que atienden prioridades de corto y mediano plazo y consolida el Plan de Oferta y el Plan de Demanda. Tiene por finalidad orientar a los diversos actores del Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional No Reembolsable (SINDCINR) en identificar sus demandas de cooperación internacional, para lograr intervenciones articuladas, integrales, efectivas y con mayores impactos en el desarrollo nacional, de manera complementaria a los esfuerzos nacionales.

Programa Nacional de Cooperación Técnica Internacional, Constituye para el país la principal herramienta para la gestión y negociación de la CTI ante las fuentes cooperantes oficiales, competencia de la APCI. Refleja la prioridad otorgada por la APCI, a la demanda organizada de CTI, proveniente de los sectores, gobiernos regionales, poderes del estado, Organismos Constitucionales Autónomos y de las universidades.

III. VARIABLES E HIPOTESIS

3.1. Definición de las Variables

(Kerlinger, 1975), sostiene que una variable es un símbolo al que se le asignan numerales o valores, puede adoptar cualquier conjunto justificable de valores; sean las puntuaciones obtenidas en una prueba de inteligencia o en una escala de actitudes; ya sea el sueldo obtenido por un trabajador o el nivel de ingreso económico. En referencia a las variables, (Gómez Bastar, 2012), manifiesta que, “cuando la investigación, se enmarca como cuantitativa, las variables se deben desprender de la hipótesis; en cambio, cuando es de tipo cualitativo, las variables se deben extraer de la descripción del problema”.

Para clasificar las variables, se pueden distinguir:

La variable independiente, que en general son las causas.

La variable dependiente, es el efecto que se deriva por la variable Independiente.

Variable Independiente	1 (X)	: Gestión Estratégica
Variable Dependiente	2 (Y)	: Cooperación sur-sur.

3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
X: Variable Independiente : Gestión Estratégica	X1. Planificación	- Planes de gestión - Misión y Visión - Innovación
	X2. Acción	- Acciones Estratégicas - Capacitación - Liderazgo
	X3. Control	- Supervisión - Evaluación del Desempeño - Retroalimentación y mejora continua.
Y: Variable Dependiente: Cooperación Sur-Sur.	Y1. Política Y2. Económica Y3. Técnica	- Políticas de desarrollo - Cooperación Económica entre países - Asistencia Técnica

3.3. Hipótesis General e Hipótesis específicas

(Espinoza, 2014) Afirma que, las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del problema investigado y formuladas a manera de proposiciones. (p.82).

Según (Landeró Hernández, 2014) las hipótesis pueden ser definidas como aquellas proposiciones que vinculan a dos o más variables y que pueden ser comprobadas empíricamente para dar respuesta al problema de investigación. (p.67).

3.3.1. Hipótesis general:

La Gestión Estratégica se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

3.3.2. Hipótesis específicas:

La implementación de la Planificación se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

El enfoque de Acción, se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

La Gestión del Control se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

IV. DISEÑO METODOLOGICO

4.1 Tipo y Diseño de Investigación

La investigación realizada es del tipo descriptivo, correlacional; Al respecto Sampieri H. (2010) señala: “es aquella en la que no hay ningún tipo de manipulación a la variable, por parte del investigador”.

Según el libro escrito por Hernández Sampieri sobre la metodología de la investigación refiere que los estudios de investigación de alcance explicativo están dirigidos a explicar causas, eventos y fenómenos físicos o sociales, como su nombre lo dice investigación de tipo explicativo trata de explicar a qué se debe tal fenómeno y porque se relacionan dos o más variables. Y el alcance de estudios correlacionales permite responder varias interrogantes y asocia variables mediante el establecimiento de un patrón imaginable de un grupo o población de análisis de investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista)

El tipo de investigación que corresponde es aplicativo. La investigación aplicada es aquel estudio científico orientado a resolver problemas de la vida actual o a controlar situaciones prácticas, constituye una respuesta fundamentada y efectiva a un problema que ha sido detectado, descrito y analizado. En la investigación realizada se han obtenido resultados sobre la realidad de la gestión de los proyectos de Cooperación Sur-Sur y la perspectiva de implementar una gestión estratégica orientada a resultados en la CSS del país.

De acuerdo a lo propuesto por Hernández & Fernández & Baptista (2006), el método de investigación usada es de carácter Cuantitativo. ” (Hernández Sampieri R. &., 2014 6ta ed.)

Es de carácter Cuantitativo, porque se refiere a la naturaleza numérica de datos, investigaciones, análisis estadístico y resultados mediante el cuestionario. ” (Hernández Sampieri R. &., 2014 6ta ed.)

“Este enfoque comporta un esfuerzo de comprensión, empleando la interpretación como fundamento para captar las ideas que los involucrados expresan a través del diálogo, el significado de sus palabras o sus silencios y sus comportamientos” (Hernández Sampieri R. &., 2014 6ta ed.)

4.2 Método de la Investigación

La investigación presenta un diseño no experimental ya que se busca identificar la relación entre las dos variables, la Gestión Estratégica y los programas de Cooperación Sur-Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú. Al respecto, Hernández S., (2010) señala: “Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto”

Esta investigación es de nivel descriptivo, porque tiene como objeto la determinación de las características de un fenómeno, así como establecer la relación de variables en un determinado lugar o momento. “Permite tener un conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta”. Ávila M. (2010, p. 43). En la investigación realizada, el diseño es No experimental, transversal, por tanto, es un diseño sin manipulación de variables.

4.3 Población y Muestra

Según Hernández, S. (2010) “La ventaja de una muestra no probabilística, desde la visión cuantitativa es de su utilidad para determinados diseños

de estudio que requieran no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente del problema” (2010, p. 190).

En la investigación, la población está constituida por los funcionarios y especialistas que realizan labores a nivel de Gobierno Nacional en los 19 ministerios e instituciones públicas y considerando que la temática de los proyectos ejecutados en la cooperación al desarrollo es bastante amplia, se ha establecido una población de 152 especialistas y se tomarán aquellos que están relacionados con la gestión de los proyectos de la Cooperación Sur-Sur del Perú, cuyo perfil es el de profesionales con una fuerte motivación humanitaria, con capacidad para adaptarse al entorno y a las circunstancias, que cuentan con experiencia de trabajo especializado en sus respectivas áreas (ver fig.2.15), en muchos casos con experiencia de trabajo de campo y en asistencia a países de la región.

Se ha determinado tomar una muestra no probabilística, por lo cual la población a considerar es de 35 especialistas que trabajan en los proyectos de CSS del país, de las diversas áreas, señalando que se ha realizado el análisis de acuerdo a la priorización de los proyectos de las 04 áreas de la PNCTI. (Inclusión social, estado y gobernabilidad, economía competitiva, recursos naturales y medio ambiente, otra área).

Tamaño de la Población: $N = 152$

Muestra No Probabilística $n = 35$

Tabla N° 4.1:

Componente de la distribución de la muestra

Cooperación Sur-Sur	Muestra Poblacional	Porcentaje
Directivos de programas	4	11 %
Especialistas de proyectos del Área 01: Inclusión social y acceso a servicios básicos.	6	17 %
Especialistas de proyectos del Área 02: Estado y gobernabilidad.	5	14 %
Especialistas de proyectos del Área 03: Economía competitiva, empleo y desarrollo regional.	8	23 %
Especialistas de proyectos del Área 04: Recursos Naturales y medio ambiente.	9	26 %
Otra área	3	9 %
TOTAL	35	100 %

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado

El lugar de estudio está constituido por las instituciones públicas del Estado que gestionan los diversos proyectos de cooperación sur-sur relacionados con la cooperación técnica internacional del Perú. El periodo de estudio comprende el periodo 2017.

4.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Instrumentos de Recolección de datos.

En la presente investigación se utilizarán 02 fichas de encuestas:

Técnica: Encuesta de la Gestión Estratégica y su influencia en la Cooperación sur-sur.

Instrumento: Cuestionario de la encuesta.

Para la información sobre caracterización de las unidades muestrales, se aplicó una ficha encuesta, constituidas por 9 preguntas con un tiempo aproximado de 3 minutos

Para la variable: **Gestión Estratégica**, Se aplicó una ficha encuesta, constituida por 18 preguntas, con un tiempo aproximado de 10 minutos para sus respuestas.

Para la variable: **La Cooperación sur-sur**, Se aplicó una ficha encuesta, constituida por 9 preguntas, con un tiempo aproximado de 6 minutos para sus respuestas.

En la presente investigación se ha hecho uso de la escala de Likert, el cual se utiliza comúnmente en la investigación por encuesta. Se ha utilizado para medir las actitudes de los especialistas encuestados preguntándoles en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con una pregunta en particular o una declaración referidos a temas de gestión estratégica y CSS.

Las alternativas de respuestas consideradas para las variables fueron del tipo Likert

- 1 () Muy en desacuerdo
- 2 () En desacuerdo
- 3 () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 () De acuerdo
- 5 () Muy de acuerdo.

4.5.2. Pruebas de análisis de confiabilidad de los instrumentos.

Confiabilidad de la encuesta de la Gestión Estratégica

Se realizó una prueba piloto a 12 especialistas que desarrollan sus actividades en las diferentes áreas en proyectos de la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú, obteniendo el siguiente resultado.

Tabla N° 4.2

Resultados: Nivel de confiabilidad de la Gestión Estratégica

Alfa de Cronbach	N de elementos
.886	18

Fuente: Base de datos de la prueba piloto

En la Tabla N° 4.2 para determinar la confiabilidad, se llevó a cabo el Análisis de la prueba de alfa de Cronbach a una prueba piloto conformada por 12 encuestados con las mismas características del estudio de investigación, obteniéndose el valor de 88.6%, de acuerdo a la tabla N° 4.2 nos indica que hay una elevada confiabilidad; por lo tanto la encuesta es *Altamente CONFIABLE*.

Confiabilidad de la encuesta de la Cooperación Sur-Sur.

Se realizó una prueba piloto a 12 especialistas de proyectos que desarrollan sus actividades en las diferentes áreas relacionados a la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú, obteniendo el siguiente resultado.

Tabla N° 4.3

Resultados: Nivel de confiabilidad de Cooperación Sur-Sur

Alfa de Cronbach	N de elementos
.694	9

Fuente: Base de datos de la prueba piloto

En la Tabla N° 4.3 para determinar la confiabilidad, se llevó a cabo el Análisis de la prueba de alfa de Cronbach a una prueba piloto conformada por 12 encuestados con las mismas características del estudio de investigación, obteniéndose el valor de 69.4%, de acuerdo a la tabla N° 4.3 nos indica que hay una aceptable confiabilidad; por lo tanto la encuesta es *CONFIABLE*.

La determinación de la confiabilidad se tomará según los valores de la Tabla de confiabilidad Cronbach, tabla No 4.4

Tabla N° 4.4
Confiabilidad Cronbach

Valores	Interpretación
De -1 a 0	Nula
De 0 a 0,2	Muy baja confiabilidad
De 0,2 a 0,4	Baja confiabilidad
De 0,4 a 0,6	Regular confiabilidad
De 0,6 a 0,8	Aceptable confiabilidad
De 0,8 a 1	Elevada confiabilidad

(Hernández, et al, 2010).

4.6 Análisis y procesamiento de datos

Se realizará encuestas personalizadas a la muestra no probabilística elegida, conversando y recogiendo las opiniones de los encuestados, de acuerdo a las preguntas formuladas para el periodo del 2017.

Se utilizará los aplicativos como el Excel, SPSS 20, entre otros para realizar el análisis de datos.

V. RESULTADOS

5.1. Resultados Descriptivos de la variable Gestión Estratégica

A continuación, presentamos los resultados descriptivos de la variable Gestión Estratégica por dimensiones:

- Planificación
- Acción
- Control

5.1.1. Gestión Estratégica

Tabla N° 5.1
Gestión Estratégica

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Gestión Estratégica	Muy en desacuerdo	7	1.1%
	En desacuerdo	82	13.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	182	28.9%
	De acuerdo	296	47.0%
	Muy de acuerdo	63	10.0%
Total		630	100.0%

Según los resultados obtenidos nos indica que la Gestión Estratégica es importante en la consecución de resultados en la gestión de los proyectos de la cooperación sur-sur de la CTI del Perú (47 %), sin embargo, estos procesos deben contemplar cambios en la ejecución de tal manera, que se requiere que los gestores de los proyectos estén motivados y capacitados en temas de gestión, lo cual incidirá en una gestión eficiente de los proyectos de CSS.

5.1.2. Planificación

Tabla N° 5.2
Planificación

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Planificación	Muy en desacuerdo	2	1.0%
	En desacuerdo	25	11.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	25.7%
	De acuerdo	109	51.9%
	Muy de acuerdo	20	9.5%
Total		210	100.0%

Según los resultados, nos indica que la planificación es importante en el proceso de gestión de la cooperación sur-sur de la CTI del Perú (51.9 %), se considera que la planificación es vital en el proceso de gestión toda vez que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias, a corto, mediano y largo plazo. Según la encuesta realizada la mayoría de los especialistas admite su importancia, pero lo cierto es que la planificación en las instituciones públicas del sector es meramente enunciativo en los documentos de gestión, puesto que en muchos casos no se cumple con los estrategias y los objetivos planteados y mucho menos existe una articulación entre la planificación y el presupuesto.

5.1.3. Acción

Tabla N° 5.3

Acción

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Acción	Muy en desacuerdo	1	,5%
	En desacuerdo	25	11,9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	30,0%
	De acuerdo	99	47,1%
	Muy de acuerdo	22	10,5%
Total		210	100,0%

Según los resultados nos indica que la dimensión, acción alcanzo 99 respuestas (47,1 %) de un total de 210 respuestas, en el proceso de gestión de la cooperación sur-sur de la CTI, por lo cual cabe indicar que esta herramienta de gestión debe ir acompañada de un seguimiento del avance de las actividades de la organización que sirve para facilitar la visualización del plan de acción e identificar en qué etapa se encuentran.

5.1.4. Control

Tabla N° 5.4

Control

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Control	Muy en desacuerdo	4	1,9%
	En desacuerdo	32	15,2%
	NI de acuerdo ni en desacuerdo	65	31,0%
	De acuerdo	88	41,9%
	Muy de acuerdo	21	10,0%
Total		210	100,0%

Según los resultados nos indica que la dimensión Control es importante en el proceso de Gestión Estratégica de la cooperación sur sur de la CTI del Perú con 88 respuestas (41.1 %), de un total de 210 respuestas y considerando que el control está enfocado en los indicadores y en las acciones que la organización se propone alcanzar, se puede decir que a las gestiones estratégicas les corresponden un control de gestión estratégico.

5.2. Resultados descriptivos de la variable Cooperación Sur-Sur.

Presentaremos los resultados de acuerdo a las dimensiones:

1. Política
2. Económica
3. Técnica

5.2.1 Cooperación sur-sur

Tabla N° 5.5
Cooperación Sur-Sur

		Respuestas	
		N.º	Porcentaje
Cooperación sur-sur	Muy en desacuerdo	7	2,2%
	En desacuerdo	20	6,3%
	NI de acuerdo ni en desacuerdo	76	24,1%
	De acuerdo	170	54,0%
	Muy de acuerdo	42	13,3%
Total		315	100,0%

Los resultados nos indican que en la variable cooperación sur-sur se alcanzaron 170 respuestas (54.0 %) por lo cual cabe indicar que la Cooperación Sur-Sur del Perú como país dual, es importante porque contribuye al posicionamiento de la imagen del país, en las Relaciones Internacionales en Latinoamérica. Asimismo se tiene la percepción que la CSS en el Perú presenta cambios significativos que gradualmente cambiaran

los procesos de gestión de la CTI, dando énfasis a los aspectos de cooperación horizontal y solidaria entre países de la región.

5.2.2 Política

Tabla N° 5.6
Política

		Respuestas	
		N.º	Porcentaje
Política	Muy en desacuerdo	3	2,9%
	En desacuerdo	2	1,9%
	NI de acuerdo ni en desacuerdo	24	22,9%
	De acuerdo	60	57,1%
	Muy de acuerdo	16	15,2%
Total		105	100,0%

Según los resultados nos indica que la dimensión Política es significativo en la cooperación sur-sur del Perú con 60 respuestas (57.1 %), señalando que los acuerdos y decisiones en “políticas de desarrollo” y en la CSS del Perú, permitirán consolidar la integración regional, observándose asimismo que para lograr un desarrollo sostenible hay necesidad de disponer de recursos financieros para las acciones de desarrollo, lo cual muchas veces está condicionado a una decisión política en los procesos de integración de los países socios en la CTI.

5.2.3 Económica

Tabla N° 5.7
Económica

		Respuestas	
		N.º	Porcentaje
Económica	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	14	13,3%
	NI de acuerdo ni en desacuerdo	28	26,7%
	De acuerdo	50	47,6%
	Muy de acuerdo	13	12,4%
Total		105	100,0%

Según los resultados nos indica que la dimensión Económica de la variable Cooperación sur-sur, de la CTI del Perú, obtuvo 50 respuestas (47.6 %), de un total de 105 respuestas, se observa que esta dimensión es significativo en las relaciones de intercambio económico en la cooperación del país, lo cual está relacionado con los cambios que se suceden en el escenario internacional y en especial en los procesos de globalización e integración como en los “tratados de libre comercio” en el cual el país participa actualmente.

5.2.4 Técnica

Tabla N° 5.8
Técnica

		Respuestas	
		N.º	Porcentaje
Técnica	Muy en desacuerdo	4	3,8%
	En desacuerdo	4	3,8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	22,9%
	De acuerdo	60	57,1%
	Muy de acuerdo	13	12,4%
Total		105	100,0%

Según los resultados nos indica que la dimensión técnica de la variable Cooperación sur-sur, de la CTI del Perú, se alcanzó 60 respuestas (57.1 %), de un total de 105 respuestas, por lo cual esta dimensión contribuye a consolidar el fortalecimiento de las capacidades de gestión del sector, considerando que son los recursos humanos y técnicos los mecanismos e instrumentos que viabilizan la asistencia técnica del país, observándose asimismo que la percepción de esta dimensión se enfoca en la demanda de una mayor participación institucional en la atención de las demandas de la población.

VI. DISCUSION DE RESULTADOS

6.1. Contrastación y demostración de hipótesis con los resultados

6.1.1. Hipótesis general

HG La Gestión estratégica se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

Ho La Gestión estratégica no se relaciona positivamente en la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

Tabla N° 6.1
Prueba de hipótesis general
Correlaciones

		Gestión estratégica	Cooperación sur-sur
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,706**
	Gestión estratégica		,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
	Coeficiente de correlación	,706**	1,000
	Cooperación sur-sur		,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observamos en esta tabla No 6.1 que el nivel de significancia es de 0.000, que es menor al nivel de significancia 0,01, luego se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se afirma con un nivel de confianza del 99 % que si existe una relación significativa entre la variable gestión estratégica y la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú.

Asimismo, se observa que el valor de correlación entre la variable gestión estratégica y la cooperación sur-sur, con el coeficiente Rho de Spearman es de 0,706 lo cual significa que existe una correlación positiva.

6.1.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

H1 : La implementación de la Planificación tiene relación positiva con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

Ho : La implementación de la Planificación no tiene relación positiva con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

Tabla N° 6.2

Prueba de hipótesis específica 1

Correlaciones

			Planificación	Cooperación sur-sur
Rho de Spearman	Planificación	Coefficiente de correlación	1,000	,425*
		Sig. (bilateral)		,011
		N	35	35
	Cooperación sur-sur	Coefficiente de correlación	,425*	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	
		N	35	35

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Observamos en esta tabla No 6.2 que el nivel de significancia $0,011 < 0,05$ en consecuencia rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, lo que significa que la dimensión de planificación se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú. Asimismo, se observa que el valor de correlación entre la dimensión planificación y la variable cooperación sur-sur con el coeficiente Rho de Spearman es de 0,425 lo cual significa que existe una correlación positiva.

Hipótesis específica 2:

H2 : El enfoque de Acción, se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

Ho : El enfoque de Acción, no se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

Tabla N° 6.3

Prueba de hipótesis específica 2

Correlaciones			Acción	Cooperación sur-sur
Rho de Spearman	Acción	Coefficiente de correlación	1,000	,628**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	35	35
	Cooperación sur-sur	Coefficiente de correlación	,628**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observamos en esta tabla N° 6.3 que el nivel de significancia es de 0.000, que es menor al nivel de significancia 0,01, luego se rechaza la

hipótesis nula (Ho) y se afirma con un nivel de confianza del 99 % que si existe una relación significativa entre la dimensión acción y la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú. También, podemos notar que el valor de correlación entre la dimensión acción y la cooperación sur-sur con el coeficiente Rho de Spearman es de 0,628 lo cual significa que existe una correlación positiva.

Hipótesis específica 3:

H₃ : La Gestión del Control se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

Ho : La Gestión del Control no se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017.

Tabla N° 6.4
Prueba de hipótesis específica 3

Correlaciones			Control	Cooperación sur-sur
Rho de Spearman	Control	Coeficiente de correlación	1,000	,748**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	35	35
	Cooperación sur-sur	Coeficiente de correlación	,748**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	35	35

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observamos en esta tabla No 6.4 que el nivel de significancia es de 0.000, que es menor al nivel de significancia 0,01, luego se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se afirma con un nivel de confianza del 99 % que si existe una relación significativa entre la dimensión control y la

cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú. Asimismo, se observa que el valor de correlación entre la dimensión control y la cooperación sur-sur con el coeficiente Rho de Spearman es de 0,748 lo cual significa que existe una correlación positiva.

6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares

En comparación con la investigación de Santander (2016) titulado: “La Cooperación Sur-Sur: entre la promoción del desarrollo y la funcionalidad política. Los casos de Chile, Venezuela y Brasil”, Universidad Complutense de Madrid, se encontraron similitudes en relación con la investigación realizada para el caso de los países de Chile, Venezuela y Brasil, en el sentido que los estudios realizados sobre la cooperación Sur-Sur en América Latina, están enfocados mayormente hacia el manejo y destino de los fondos financieros en los proyectos de cooperación en general, sin embargo se ha observado que la dinámica de la cooperación sur-sur en Latinoamérica y en el país plantea nuevos retos de gestión estratégica para optimizar los escasos recursos disponibles con el que cuenta cada país, para promover una participación amplia de ayuda mutua entre países del sur.

Todas las iniciativas de desarrollo para la cooperación, deberán estar en consonancia con los continuos cambios que se vienen dando en el contexto internacional en los aspectos políticos, económicos, sociales, culturales y en la sostenibilidad de estas iniciativas que se integran con el mandato de la ONU que en el 2015, con la participación de 193 Estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, como hoja de ruta hacia un nuevo paradigma de desarrollo en el que las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas toman un rol central. La Agenda 2030 cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y estas se implementaran bajo el enfoque de las políticas mundiales de desarrollo,

que guiarán el trabajo de las Naciones Unidas hasta el año 2030, para la mejora de las condiciones de vida de la inmensa mayoría de la población mundial.

Al contrastar los resultados de la investigación de Huitrón Morales (2016), de la investigación “La cooperación Sur-Sur: agente de cambio en la nueva arquitectura del sistema internacional de cooperación para el desarrollo”. Universidad Complutense de Madrid, se han encontrado coincidencias con el estudio realizado, considerando que la mencionada investigación se llevó a cabo en un momento de la crisis financiera de 2008, observándose que la sostenida disminución de los recursos financieros disponibles para la cooperación técnica, de parte de los donantes tradicionales de los países desarrollados, ha posibilitado que se den cambios en el contexto internacional, para el empoderamiento económico y político de países en desarrollo, lo cual ha incidido en la aparición de nuevos donantes emergentes, por lo cual es necesario establecer nuevos espacios de encuentro y articulación entre los “nuevos socios cooperantes” y los tradicionales, adoptar un renovado conjunto de normativas y crear mecanismos eficaces para la acción colectiva y coordinada, así como configurar nuevos procesos de mejora de la eficacia de la cooperación donde se motive mayor participación, responsabilidad y compromiso del conjunto de actores en el sistema de cooperación sur-sur, del Perú y los países de Latinoamérica.

Al evaluar y contrastar los resultados de la investigación de Romero Hidalgo, (2016) titulada: “La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, se encuentra concordancia con los objetivos planteados en la presente investigación, en el sentido que la temática de la gestión estratégica institucional, busca generar una corriente de opinión en las autoridades, y especialistas que realizan

labores en el sector de la cooperación técnica y en general en las instituciones tanto estatales como privadas, para promover la necesidad de realizar una adecuada gestión de todos los procesos que involucran recursos tanto financieros como el talento humano, que conlleve a la gestión del desarrollo integral mediante el proceso de la gestión estratégica institucional y su relación con la gestión organizacional, tomando como base los planteamientos teóricos que validan una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación de los planes estratégicos institucionales del sector y que permita llevar a cabo una vinculación efectiva entre los diferentes actores de la CSS y de cumplir con la visión institucional de compromiso con el desarrollo económico y social de la cooperación entre los países que participan de este sistema.

Se espera que con la presente investigación el tema de la cooperación internacional y en especial la cooperación sur-sur del país, tenga la relevancia que merece para promover la solidaridad y ayuda mutua entre países y superar las limitaciones en los aspectos relacionados a la gestión estratégica con eficiencia y eficacia y que se den los resultados esperados, en el marco de las Políticas Nacionales de Cooperación Técnica Internacional del Perú.

CONCLUSIONES:

1. Existe evidencia suficiente con un nivel de confianza del 95 % para afirmar que la gestión estratégica incide positivamente en la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú. Para el logro de resultados institucionales es importante considerar que la Gestión Estratégica mediante procesos de evaluación sistemática de los objetivos de mediano y largo plazo, se identificaran las metas de la visión y los objetivos de la institución, así como los planes futuros, para desarrollar las estrategias adecuadas, que posibiliten alcanzar los objetivos y localizar los recursos para ponerlos en marcha, lo cual permitirá realizar una gestión institucional de la cooperación sur sur acorde con los lineamientos de la PNCTI del país.
2. Luego de haber evaluado la hipótesis específica 1 a través de la correlación de Spearman con un 95% de confianza, se ha probado que la planificación incide positivamente en la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú. En este sentido, la planificación constituye una herramienta de vital importancia, puesto que sin ella los administradores o gestores de los proyectos de la CSS, probablemente estarían incapacitados para una adecuada toma de decisiones de cara a las oportunidades y a las amenazas del entorno cambiante de la sociedad.
3. Con referencia a la evaluación de la hipótesis específica 2, se observa que en la investigación realizada existen evidencias suficientes, que la acción incide positivamente en la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú. Se considera que las acciones estratégicas institucionales son parte importante en los procesos de gestión de la CSS, puesto que es el manejo del concepto integral en el que se promueve la puesta en valor de la transformación de los

procesos, productos y servicios para la sociedad, incidiendo en aspectos claves como la capacitación y el liderazgo como motor de cambios para realizar mejoras en el sistema administrativo, los recursos y competencias, las ventajas competitivas, de tal modo que se pueda lograr los objetivos de desempeño de la institución.

4. De acuerdo a la evaluación realizada en el estudio y con respecto a la hipótesis 3, se ha establecido que existe una relación significativa entre la dimensión control y la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú. Para el logro de los objetivos institucionales propuestos, es necesario considerar que el control estratégico mediante la evaluación y control nos aseguramos de que no nos desviamos de los objetivos y de que la estrategia se está implementando correctamente, tal y como se ha definido en la planificación y procedimientos y que está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de gestión estratégica se hagan realidad, en base a lo programado en los documentos de gestión institucional.

RECOMENDACIONES:

Las recomendaciones de la presente investigación, están enfocadas a interpretar, comprender y mejorar el proceso de la gestión estratégica y la influencia que tiene en la Cooperación Técnica Internacional y la Cooperación Sur-Sur del Perú, y que involucra los distintos niveles del Gobierno Nacional, Regional y Local; cuyo propósito es mejorar e innovar las capacidades de gestión de la cooperación al desarrollo, en el cual está inmerso el país.

1. De la investigación realizada podemos recomendar que, considerando que la cooperación técnica internacional y la cooperación sur-sur que viene ejecutando e implementando el país, son elementos claves de la gestión pública, coherentes con la visión de un Estado al servicio de la ciudadanía, el Perú podría optimizar los beneficios de la cooperación internacional que se concretan en mayores recursos y acceso a nuevos conocimientos, tecnologías, experiencias, a través de una gestión estratégica integral que coordine de forma eficiente y eficaz la ayuda internacional, para lo cual la Agencia Peruana de Cooperación internacional, deberá tomar el liderazgo de la misma, evitando la multiplicidad de interlocutores, lo cual nos permitiría complementar y acelerar el camino al desarrollo del país.
2. Se recomienda que el proceso de **planificación** sea liderado por los gestores de los proyectos de CSS y que participen representantes de las instituciones beneficiarias y de la sociedad civil, aplicando las estrategias de comunicación apropiadas, a fin de que se socialicen en todos los niveles las diferentes actividades planificadas en el proceso estratégico, motivando de esta manera el trabajo en equipo y asumir un compromiso responsable en la ejecución y evaluación de la planificación estratégica a través de los planes de gestión institucional. Asimismo es necesario

que el Perú y los países socios que participan en estos procesos de CSS, refuercen las capacidades de gestión para planificar, administrar, implementar y ejecutar la ayuda indispensable para alcanzar los objetivos de desarrollo, en los diferentes niveles del Gobierno Nacional, Regional y Local

3. En el contexto internacional y considerando que cada vez son más exigentes y numerosos los criterios de condicionalidad exigidos por organismos donantes, bilaterales o multilaterales, para hacer más eficiente la ayuda que se desembolsa, se recomienda que el país, priorice los proyectos de ejecución en concordancia y **acción** con las políticas mundiales y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Agenda 2030; que promueve la ONU y del cual es parte el país, por lo que también deberá estar orientada en el marco de las estrategias de desarrollo nacional (Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021) y alineado con la PNCTI.
4. Es importante, que las intervenciones de Cooperación Técnica Internacional y Cooperación Sur-Sur que lleva a cabo el país, deben implementarse a través de enfoques participativos, involucrando sistemáticamente a un amplio abanico de actores del desarrollo, que permita realizar una adecuada formulación, ejecución, seguimiento, **control** y evaluación de los proyectos. Del mismo modo la CSS del país requiere una adecuada gestión de los procesos presupuestarios de mediano y largo plazo.
5. A través del estudio de los factores que inciden en el sistema de cooperación internacional, los países donantes destinarán más ayuda a los países receptores que tengan sistemas y procedimientos del país eficientes; habiéndose observado que existen muchas lagunas sobre los procedimientos operativos y técnicos en la ejecución de la CSS y, sobre todo, una gran heterogeneidad en las formas de ejecución, seguimiento

y **control**, se requerirá impulsar las reformas necesarias para asegurar que los sistemas, instituciones y procedimientos nacionales para gestión de la ayuda de cooperación sur-sur y otros recursos de desarrollo sean efectivos, responsables y transparentes, en el marco de las políticas nacionales de desarrollo y de la PNCTI del Perú.

8.1. Aportes de la Investigación y Propuesta de Gestión Estratégica en la Cooperación Sur-Sur (CSS).

Considerando que la Cooperación Técnica Internacional y la Cooperación sur-sur (CSS) en el país, es un complemento de las iniciativas de inversión de proyectos y en el marco de la implementación de políticas enfocadas en una gestión por resultados, el Estado peruano ha priorizado el fortalecimiento de capacidades a nivel de Gobierno Nacional, mediante la aplicación y apropiación de estrategias nuevas orientadas a una gestión más eficiente.

En la presente investigación, se propone mejorar la capacidad de gestión de los proyectos de la CSS del Perú, a través de la Gestión orientada a Resultados de Desarrollo (GoRD) el cual constituye uno de los principales pilares de calidad y eficacia de la ayuda al desarrollo en la CSS y su importancia y aplicación está creciendo de manera significativa como filosofía de gestión en la cooperación internacional. De esta manera, se admite la necesidad de dotar a las estrategias de desarrollo de enfoques destinados al desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional en los socios y destinatarios de la ayuda al desarrollo, con el fin de que sean ellos mismos los principales conductores de los procesos de desarrollo y estén en condiciones de garantizar la eficacia y eficiencia de sus operaciones, así como la sostenibilidad de los resultados de la ayuda de cooperación una vez que esta finaliza.

Las estrategias de desarrollo de capacidades deben pues impulsar y permitir gestionar un proceso de cambio y aprendizaje, esencialmente interno, en los socios y actores locales, sobre los que las entidades de cooperación sólo disponen de una cierta capacidad de influencia.

Alcances de la propuesta de Gestión Estratégica en la Cooperación sur-sur (CSS) del país.

Conviene tener presente que la GoRD constituye un enfoque de gestión para las organizaciones del sistema de ayuda al desarrollo en este caso para la ejecución de los proyectos de la CSS, que pone el énfasis en los siguientes aspectos:

- a) Orientar las estrategias, los esfuerzos y recursos hacia el logro de un número limitado de resultados de desarrollo, claros y concretos, previamente establecidos y consensuados entre los socios en la cooperación sur-sur.
- b) Articular y coordinar los esfuerzos de los diferentes actores en torno a una estrategia de actuación compartida que maximice el impacto y alcance de los resultados obtenidos.
- c) Realizar un monitoreo sistemático del desempeño en base a indicadores clave que permita evidenciar el grado de cumplimiento de dichos resultados y generar información de gestión que facilite la toma de decisiones a lo largo de la ejecución de la estrategia.
- d) Rendir cuentas conjuntamente sobre la consecución de los logros alcanzados en relación a los previstos.
- e) Aprender y mejorar la eficacia de las estrategias a través de la revisión y evaluación oportuna de los resultados obtenidos.

La gestión orientada a resultados como metodología de gestión proviene originalmente del sector privado (empresarial), ámbito en el que ha alcanzado un mayor grado de desarrollo, aunque en las últimas dos décadas ha ido incorporándose con fuerza al sector público. En un

contexto de reducciones del gasto público, de mayor demanda de eficacia y eficiencia en la asignación de recursos, existe una creciente exigencia por parte de los contribuyentes de transparencia en los resultados obtenidos que se traduce en un mayor esfuerzo por garantizar la satisfacción de las necesidades y demandas de los usuarios y destinatarios de los servicios públicos. La cooperación al desarrollo, como política pública, y de manera creciente se escuchan voces que exigen a la misma resultados constatables en la reducción de la pobreza. No es casual en este sentido la relevancia que han adquirido en el discurso del desarrollo de los últimos años los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030, asociados a un conjunto amplio de metas que han suscitado un amplio consenso como orientadoras de las políticas internacionales de desarrollo.

En el proceso de Gestión y Planificación, tenemos varias herramientas, y para los fines de la presente propuesta, se ha diseñado y adaptado el uso de estos instrumentos, entre los que podemos mencionar:

- Mapa estratégico de fortalecimiento de capacidades institucionales, del cuadro de mando integral (CMI)
- Criterios de gestión en planificación orientada a resultados en la CSS.
- Estrategias de fortalecimiento institucional orientadas a resultados en la CSS

Al revisar los instrumentos de gestión de las Instituciones públicas del sector de la CTI y CSS, se ha evidenciado una escasa articulación de los objetivos y resultados esperados entre los diferentes niveles de gestión.

Actualmente, en la literatura, no se cuenta con una herramienta que permita tener una visión global de la gestión de proyectos en el sector de la cooperación. Aun cuando cuenten con indicadores aislados que pueden ser estratégicos para evaluar el proyecto, no muestran las

relaciones de causa efecto entre ellos y por lo tanto no representan un sistema integrado de gestión.

Las Instituciones del sector de la CTI y empresas sociales, por lo general, utilizan indicadores que se enfocan exclusivamente a mediciones de recursos financieros como las donaciones, la destinación de fondos y los gastos administrativos, limitándose así a iniciativas de control únicamente. (Kaplan, 2001)

En la presente propuesta se propone el uso del Cuadro de Mando Integral, CMI, creado por Robert Kaplan y David Norton en 1992 y aplicado ampliamente en empresas con ánimo de lucro en Europa y los Estados Unidos, asimismo su uso en el sector público presenta variaciones en las perspectivas, fundamentalmente en la perspectiva de los clientes, que en este caso se refieren a los usuarios o ciudadanos, se ha utilizado los conceptos del modelo del autor Niven (2003).

El Cuadro de Mando Integral es un sistema integrado, balanceado y estratégico que permite identificar progresos y proveer la dirección futura de un proyecto al convertir la visión en acción, por medio de una unidad coherente de indicadores agrupados bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje.

Es un sistema integrado porque emplea las cuatro perspectivas indispensables para visualizar el proyecto como un todo. Es un sistema balanceado porque es esencial que la estrategia del proyecto sea coherente con el conjunto de indicadores y que exista un balance compartido entre ellos: indicadores tanto financieros como no financieros, indicadores de resultado y de proceso, y así sucesivamente. Es un sistema estratégico porque los objetivos que se pretenden alcanzar deben estar relacionados entre sí y de esta manera ir traduciendo la estrategia del proyecto en un mapa de enlaces causa –

efecto. En el gráfico 8.1, se puede apreciar las interrelaciones de las 4 perspectivas del mapa estratégico.



Gráfico N° 8.1: Mapa estratégico de fortalecimiento de capacidades

Fuente: Elaboración Propia.

En este sentido nos referimos que, los sistemas de gestión para la evaluación del desempeño de las empresas privadas, por lo general cuantifican objetivos que indican la situación de la empresa desde el punto de vista financiero y en relación con la satisfacción de los accionistas o socios propietarios. En contraste, las instituciones públicas derivan su misión de la satisfacción de necesidades de la población, en la mayoría de los casos difíciles de cuantificar. Por tanto, los sistemas de gestión para la evaluación de sus objetivos, necesitan tener en cuenta factores cualitativos que identifiquen el grado de cumplimiento de la misión o razón de ser.

En la metodología general propuesta del alineamiento de estrategias, objetivos, resultados y la misión, no se cuestiona la calidad ni el proceso de formulación de los instrumentos existentes, sino por el contrario se trata de revelar la necesidad de articular las políticas nacionales de la CTI con la realidad nacional, a nivel interno y externo.

Es común observar en nuestras organizaciones públicas una serie de iniciativas (planes de acción, estrategias, proyectos, etc.) que no guardan relación con la estrategia y que no han sido valoradas en relación con los objetivos, ni a la sinergia que éstas producen. Así los objetivos tienen un indicador y su meta, pero no se concretan en un Cuadro de Mando o tablero integrado, que les permita monitorear la estrategia en cada una de las posibles causas que estén afectando la misma, ni conocer si lo que se está midiendo es lo realmente importante. El problema es de estrategia, es de gestión de la estrategia, es pasar de la estrategia a la acción y es de comunicación, seguimiento y retroalimentación.

Criterios de Gestión en Planificación en la CSS.

De igual manera se ha elaborado una herramienta de autodiagnóstico, denominada, criterios de Gestión en Planificación en la CSS, la cual está estructurada alrededor de siete criterios que se consideran importantes para conseguir el fortalecimiento de las organizaciones que la apliquen en materia de planificación para resultados de desarrollo. Estos criterios son:

- Planificación,
- Capital humano,
- Liderazgo
- Relaciones estratégicas.
- Organización
- Innovación
- Sistemas de gestión

Es ampliamente reconocido que uno de los principales cuellos de botella para el desarrollo reside en la debilidad de aquellas organizaciones e instituciones clave que deben asegurar la gobernabilidad de los sistemas socioeconómicos y políticos, esto es, en esencia, la buena gestión de las políticas públicas y una mayor participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.

Criterio de Planificación

Este criterio analiza la orientación de la organización, tanto desde el largo plazo (Misión, Visión y Valores y Plan Estratégico) como desde el corto (Planes operativos). Asimismo, el criterio evalúa cómo es el sistema de dirección y liderazgo de la organización, cómo incorpora aspectos claves de eficacia como la gestión basada en resultados y la apropiación democrática, así como los enfoques transversales: derechos, género y medioambiental, y cómo interioriza la organización el control y la calidad como una máxima estratégica. Este criterio incluye: Planificación Estratégica, Gestión para Resultados de Desarrollo y Planificación de Procesos.

Criterio de Capital Humano

Este criterio analiza cómo la organización aprovecha el potencial humano del personal en plantilla en relación con aquellos procesos que influyen de manera directa o indirecta en las actividades de planificación de la organización. Este criterio incluye: la estructura organizativa; y los programas de formación y desarrollo de personas.

Criterio del Liderazgo

Este criterio mide la capacidad de liderazgo de la institución en todo proceso de fortalecimiento institucional el liderazgo y el apoyo por parte del equipo directivo es imprescindible para conseguir los objetivos propuestos. Este es el motivo que ha llevado al equipo investigador a

contemplar este criterio de manera independiente, Este criterio incluye: liderazgo en planificación, liderazgo en gestión del cambio y liderazgo en relaciones estratégicas.

En el grafico 8.2, se aprecia los principales criterios de gestión en planificación y la interrelación existente orientada a resultados en la CSS.



Grafico N° 8.2: Criterios de gestión en planificación en la CSS.

Fuente: Elaboración propia

Criterio de Relaciones Estratégicas

Este criterio analiza la capacidad de la organización para llevar a cabo relaciones eficaces con las organizaciones e instituciones nacionales (instituciones locales de la misma zona y/ mismo sector) y con las organizaciones internacionales aliadas. Asimismo, analiza la capacidad para establecer mecanismos de coordinación entre las donantes internaciones y con los socios nacionales. Este criterio analiza también

la capacidad de la organización para armonizar y coordinar los flujos de ayuda entre los donantes y las instituciones nacionales.

Una relación se define como un acuerdo entre dos o más partes independientes, las cuales se comprometen a trabajar en concordancia con los intereses comunes de ambas partes. La organización debe definir el tipo de convenio que establece con sus diferentes aliados, considerando la coherencia con su Misión, Visión y Valores, Política y Objetivos Estratégicos para la que se encuentra planificada. Cada acuerdo debe ser documentado y revisado periódicamente, según un tiempo establecido, verificando que se cumplen los objetivos establecidos, lo que dará lugar a una mayor eficacia, incorporando mejoras donde no se esté trabajando de forma adecuada. Este criterio incluye: armonización entre actores nacionales y donantes, relaciones con actores nacionales de desarrollo y relaciones con donantes internacionales.

Criterio de Organización

En toda organización debería estar establecida, de forma explícita o implícita, una estructura de relaciones, donde quede clara la forma en que se distribuye y coordina cada departamento y actividad de acuerdo con los recursos humanos existentes. La forma en la que se establecen las responsabilidades y las relaciones entre los distintos miembros de la organización, condicionará significativamente la manera en la que la organización lleva a cabo su planificación. En este contexto, el organigrama es un instrumento que permite describir gráficamente cualquier organización. Para identificar el desempeño de las organizaciones, la herramienta se centra en la evaluación del organigrama de la organización. Incluye el alineamiento de la organización con las estrategias.

Criterio de Innovación

Este criterio analiza, como la innovación tiene que estar integrado a los

diversos procesos de gestión que se realizan para lograr resultados, en éste contexto, la planificación es la consecuencia y el resultado evidente de esta lógica instrumental dentro del proceso innovador, por lo que concreta la articulación de acciones, resultados y fines, coherentes con la voluntad transformadora y de cambios en el entorno. Debido a su carácter deliberativo, la “innovación” requiere de la participación y de la reflexión de los actores sociales de la comunidad y, por tanto, de su adecuación al contexto en donde se actúa.

Criterio de sistemas de Gestión

En este sentido, la gestión pública comprendida como procesos, se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país; por lo cual para generar cambios reales y duraderos en el desarrollo del país se requieren capacidades fortalecidas. Se reconoce que los especialistas que gestionan estos procesos a nivel nacional y regional deben promover la “gestión del conocimiento” como elemento fundamental para incrementar y fortalecer las capacidades de gestión, planificación, control y evaluación, en la ejecución de los proyectos de desarrollo del sector de cooperación. Este criterio incluye: Mejorar información para toma de decisiones y la Gestión de competitividad.

Como consecuencia de esta constatación, la creación o desarrollo de capacidades (entendemos por capacidades las “habilidades técnicas y organizativas de individuos, grupos, organizaciones y sistemas más amplios para desarrollar sus funciones de manera eficaz, eficiente y sostenible y fijar y lograr objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo”) constituye un requisito indispensable para la obtención de resultados de desarrollo y se ha convertido en un ámbito de importancia central en las estrategias de ayuda al desarrollo.

Consideraciones finales acerca de resultados en la CSS

La CSS es un sector especializado de la gestión pública, y a través de la experiencia en cooperación hemos aprendido que desarrollar capacidades en individuos y organizaciones y sistemas más amplios no siempre conduce a mejorar las condiciones de vida de la gente. A menudo nos encontramos con ejemplos de instituciones públicas considerablemente fortalecidas a través de la cooperación técnica cuyas mejoras no se traducen con claridad en el acceso de los usuarios a unos mejores servicios por su parte, y con más frecuencia de la deseable, la modernización y la reforma del estado se han convertido en el fin último de las preocupaciones y esfuerzos de la ayuda al desarrollo, con independencia de los efectos que en última instancia esas mejoras producirían en los ciudadanos.

Cuando se pone un excesivo énfasis en las mejoras institucionales y se pierde de vista la perspectiva de los ciudadanos, se corre el riesgo de no cerrar adecuadamente la brecha existente entre el desempeño de los organismos públicos y las necesidades y expectativas sociales de una ciudadanía cada vez más informada y exigente y que constituye, en última instancia, la razón de ser de la existencia de los organismos de cooperación.

En este sentido, las estrategias de desarrollo de capacidades serán efectivas desde la perspectiva del desarrollo sólo cuando vayan dirigidas y consigan generar “valor público”. Entendemos por valor público los cambios sociales, con equidad y sostenibles, en beneficio de la población de un país (interés público) que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación y participación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. El concepto de valor público está por lo tanto estrechamente emparentado con el concepto anteriormente expuesto de resultados de desarrollo.

En el plano institucional las agencias de cooperación que ya existen en América Latina tienen el reto de trascender el rol meramente administrativo para proyectarse con roles más proactivos y estratégicos; generando mejores planes de actuación y facilitando la comunicación e intercambio entre los diversos actores de la CSS.

En relación a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores, visto que la dinámica de la Cooperación Técnica Internacional y la Cooperación Sur-Sur, vienen registrando cambios a nivel de los países socios, se deberá promover una nueva Ley de Cooperación Internacional, acorde a los nuevos escenarios y aprovechar estas reuniones para socializar e informar a las autoridades de los tres niveles de gobierno y la población en general el significado, la oportunidad y el potencial de la cooperación.

A manera de reflexión final, podemos afirmar que, el mayor aporte de la CSS entre los países latinoamericanos es el aprendizaje mutuo a través del intercambio de experiencias y conocimientos adquiridos en los contextos propios de los países del sur, en momentos de marcados cambios en el contexto internacional, en el que los países del sur cobran un especial protagonismo, mediante un sostenido crecimiento económico y una mayor presencia en las relaciones internacionales, que nos muestra un panorama en el que el mapa geopolítico mundial está cambiando, por ello la comunidad mundial de los países está asumiendo grandes retos para el cumplimiento de una agenda de desarrollo universal, ambiciosa y desafiante como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que marcaran las pautas de la cooperación internacional y cooperación sur-sur, para el desarrollo hasta el 2030.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amorós, E. (2007). *(Comportamiento organizacional. J. Argentina: Coll.*
- APCI, A. P. (2016). *Glosario de terminos sobre Cooperacion Internacional.* Lima: APCI .
- APCI, A. P. (2016). *Situacion y tendencias de la CTI en el Peru.* Lima, Peru: APCI.
- APCI, A. P. (2017). *Catálogo de Oferta Peruana de Cooperación Técnica Internacional .* Lima, Peru: APCI.
- Arámbula, Q. H. (2016). *La profesionalización y el desarrollo de la alta dirección en el Sector Público. Un estudio de caso, La experiencia del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile.* Barcelona, Espana: Tesis para optar el grado de Doctor, Instituto de Gobernanza y Gestion Publica, Universidad Ramon LLull.
- Avila Morales, H. (2010). *Metodologia de la Investigacion Aplicada a los Negocios.* Lima: Biblioteca Nacional del Peru N° 2010-14273.
- Ayllon, B. (2013). *La Cooperacion Sur Sur ¿Subversión o adaptación de la cooperación internacional?* Quito: Editorial IAEN, 2013.
- Badajoz, A. d. (2015). *Definición de Acciones Estratégicas de la ciudad de Badajoz.* Badajoz, Espana: Ayuntamiento.
- Betancourt Tang, J. (2006, Octubre 10). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma.* Retrieved from www.eumed.net/libros/
www.eumed.net/libros/2006c/220/
- Bojórquez, M. y. (2003). La planeación estratégica. un pilar en la gestión. *Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 abril-junio, 4-19.*
- Carrasco Diaz, S. (2013 (Reimpresion)). *Metodologia de la Investigacion Científica.* Lima: San Marcos.
- Casadesus-Masanell, R. &. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal, 34(4), , 464-482.*

- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América latina (la tensión entre los paradigmas el tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: Unesco.
- Castro Silva, H. F. (2017). *Metodología de gestión de proyectos con enfoque de agentes intervinientes. integración del ciclo en cooperación internacional*. Colombia: Tesis, para optar el grado de Doctor en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN.
- CEPAL, N. (2012). *Los países de renta media, un nuevo enfoque basado en brechas estructurales*. Santiago, Chile: Cepal.
- Ceplan, C. N. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. . Lima: Ceplan.
- Cheol, S. K. (2010). *Estudio sobre la importancia de la Cooperación Económica entre Korea y Peru en el proceso de desarrollo de ambos países (2006 – 2009)*. Lima, Peru: Escuela de Posgrado, Universidad San Martín de Porres.
- CR, C. d. (1991, 11 10). Ley de Cooperación Técnica Internacional. *DECRETO LEGISLATIVO N° 719*. Lima, Lima, Peru: Congreso Republica.
- Cuesta Benjumea, C. (2006). La teoría fundamentada como herramienta de análisis. *Cultura de los Cuidados - Año X, n° 20, 2º semestre 2006,*, 136-140.
- Dess, G. G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill,.
- Díaz, A. P. (2017). *Aplicación de indicadores de gestión estratégica y su relación con la toma de decisiones gerenciales y la rentabilidad empresarial del complejo Hermasie Paget período 2014-2015*. Lima, Peru: Tesis, para optar el grado académico de Doctor en Administración, Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Dirección de Desarrollo territorial. (2001). *Bases para la elaboración del Plan de Acción en las Entidades Territoriales*. Colombia: Documentos para el Desarrollo Territorial No. 43. Departamento Nacional de Planeación.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Espinoza, C. (2014). *Metodología de investigación tecnológica*. Peru: Editorial

- Ciro Espinoza.
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México DF México.: Editorial Alfaomega.
- García López, R. &. (2010). *Gestión para resultados en el desarrollo en América Latina y el Caribe: avances y desafíos*. Wa Washington DC, : Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Guerras, L. A. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. . Madrid: Civitas.
- Hernández Sampieri, R. &. (2014 6ta ed.). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6ta Edicion). México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6ta Edicion). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Huitrón, A. -D. (2016). La cooperación Sur-Sur: agente de cambio en la nueva arquitectura del sistema internacional de cooperación para el desarrollo. *Revista internacional de cooperación y desarrollo, Madrid.*, 3 (1): 127-155.
- Kerlinger, F. N. (1975). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*. Mexico: Editorial Interamericana.
- Kotler, P. &. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia (Vol. 4)*. USA: Prentice Hall.
- Krause, D. G. (2006). *El arte de la guerra para ejecutivos: el texto clásico de Sun Tzu adaptado al mundo de hoy*. USA: Edaf.
- Landeró Hernández, R. &. (2014). *Estadística con SPSS y Metodología de la Investigación*. Mexico: Editorial Trillas.
- Longo & Rotolo, A. (2016). *Promoting programme gap awareness as a method of effective*. USA: Public Management Review.

- Lopez Fernandez, F. I. (2017). *Análisis y Propuesta de Mejora de la Gestión Estratégica de la ONGD DESCO*. Lima, Perú.: Tesis para obtener el título de Licenciado en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Lumpkin & Dess, G. (2010). Entrepreneurial orientation: The driving force for corporate entrepreneurship. In E. Elgar, *Handbook of research on strategy process (pp. 326-349)* (pp. 326-349). USA: Edward Elgar Publishing Ltd..
- Mandujano, M. W. (2017). *Gestión estratégica de la inversión pública y desarrollo de la competitividad de las Mypes artesanales de la provincia de Huancayo*. Lima, Peru: Tesis para optar el grado de Doctor en Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Marciniak, R. (2015). Methodological proposal for the application of international benchmarking in order to assess the quality of virtual higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 12(3), 46-60.
- Martínez Pedrós, D. &. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Altair, (No. 658.012. 2).
- Martinez Sanchez, A., & Corrales Estrada, M. (2011). *Administracion del Conocimiento y Desarrollo basado en Conocimiento*. Santa Fe, Mexico: Cengage.
- Martinez, A. &. (2007). Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica. In F. O. (Editor), *Epistemologia de las Ciencias Sociales, Breve Manual* (pp. 169-185). Santiago, Chile: Ediciones UCSH, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Martinez, M. C. (2003). *La Gestion Empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid, Espana: Ediciones Diaz de Santos.
- Mathiasen, K. (1998). *Multilateral technical assistance, "International Organization"*. Viena: United Nations.
- Melinkoff R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Caracas.: Editorial

- Panapo, 1ra. Edición.
- Mercado H, S. (2011). *Administracion Aplicada Teoria y Practica*. Mexico: Limusa.
- Milani, C. (2012). *Aprendendo com a história: críticas à experiência da Cooperação Norte-Sul e atuais desafios à Cooperação Sul-Sul*». Brasil: Caderno CRH, Vol. 25, No. 65, mayo/agosto.
- Ministerio Cultura. (2010, abril 20 de abril 2019). *Guía para elaborar un plan de acción*. Retrieved from Ministerio de Cultura: <http://www.sedbolivar.gov.co/archivos/Normatividad/Avisos/2010/Guia%20plan%20de%20accion.pdf>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. Q. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. USA: Prentice Hall, 1991.
- Muñoz, L. (2013). *Propuesta de plan estratégico institucional para el ministerio de electricidad y energía renovable*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Económicas.
- NU, C. 2. (2010). *La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir*. Santiago, Chile: CEPAL.
- OCDE. (2010). *Perspectives on Global Development 2010*. Paris: Shifting Wealth.
- OCDE, B. M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. USA: Banco Mundial.
- ONU, A. G. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Asamblea General, resolucion 70/1*. New York.
- ONU, R. 6. (2009). *Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperacion sur sur*. Nairobi, Kenya: Resolucion 64/222 de la Asamblea general de la ONU.
- PCM, P. (1992, enero 30). *Reglamento de la ley de CTI DECRETO SUPREMO No. 015-92-PCM . DECRETO SUPREMO No. 015-92-PCM* . Lima, Lima, Peru: PCM.
- PNUD, P. d. (2013). *El ascenso del Sur, Informe sobre Desarrollo Humano*

2013. New York: Naciones Unidas.
- PNUD, P. d. (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. New York, USA: Publicado por el PNUD.
- Polanco Mantilla, Y. I. (2009). *La eficaz gestión y control de la cooperación técnica internacional en el desarrollo nacional del Perú*. Trujillo, Peru: Tesis, para optar el título profesional de Abogado, Universidad Nacional de Trujillo.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones (Vol. 1025)*. Buenos Aires: Vergara.
- Ranucci, M. (2016). *La cooperación sur-sur como nueva dimensión de la política exterior brasileña en el gobierno de Lula: una aproximación constructivista*. Madrid, Espana: Tesis Doctoral realizado en Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset, Universidad Complutense.
- Robbins, S. &. (1996). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall, (Quinta Edicion ed.).
- Román Muñoz, O. H. (2013). *Pensamiento Estratégico, un cambio de paradigmas administrativos en la era de la conversación*. Colombia: C.A.
- Romero Hidalgo, O. M. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*. Lima: Tesis para optar el Grado Academico de Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Romo Morales, G. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. *Pensamiento y gestion No 36 - Universidad del Norte*, 270 - 271.
- Rosas Rojas, N. (2016). *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región puno, 2015 – 2016*. Juliaca, Perú.: Universidad Andina. Néstor Cáceres Velásquez. Escuela De Posgrado. .
- RREE, 0.-2.-R. D. (2012). *Política Nacional de Cooperacion Tecnica Internacional*. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores.

- Ruiz Bolivar, C. (2013). *Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo para la Recoleccion y Analisis de Datos*. Houston, USA: DANAGA Training and Consulting.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic editorial (4ta edición ed.).
- Salovey, P. y. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. Nueva York.
- Santander Campos, G. (2016). *La cooperación sur-sur: entre la promoción del desarrollo y la funcionalidad política: los casos de Chile, Venezuela y Brasil*. Madrid: Tesis para optar el gardo de Doctor, de la Universidad Complutense, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
- SEGIB, S. G. (2018). *Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2018* . SEGIB.
- SEGIB, S. G. (2018, Setiembre 15). *La conceptualización de la Cooperación Triangular en el espacio Iberoamericano*. Retrieved from Cooperaciónsursur.org:
https://www.cooperacionsursur.org/images/docs/CT_E_Iberoamericano.pdf
- Senge, P. (1995). On schools as learning organizations: A conversation with Peter Senge. *Educational Leadership*, 52(7), 20-23.
- Stogdill, R. (2005). *Manual for the Leader Behavior* . Ohio, USA: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stoner, J., & Freeman, R. &. (1996). *Administración*. . Mexico: Pearson educación, Sexta Edición.
- Tassara, C. (2016). *Paradigmas, actores y políticas. Breve historia de la cooperación internacional al desarrollo*. Bogota, Colombia: Ediciones Unisalle.
- Tataje Maz, T. B. (2017). *La Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular y su contribución en la implementación de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el Perú*. Lima, Peru: Tesis para obtener el grado academico de Magister, Academia Diplomatica del Peru.
- Unceta, K. &. (2000). *La cooperación al desarrollo: surgimiento y evolución*

histórica. Espana: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 1ra edicion.

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different*. Mexico: Prentice Hall.

ANEXOS:

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

Anexo N° 02: Matriz de operacionalización de variables

Anexo N° 03: Base de datos (encuesta)

Anexo N° 04: Validación del instrumento

Anexo N° 05: Participación de Perú en proyectos de CSS.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA COOPERACION SUR SUR DE LA CTI DEL PERU, AÑO 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación de la Gestión Estratégica con la Cooperación Sur-Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relacion de la Gestión estratégica, con la cooperacion sur-sur del Peru, año 2017.	HIPOTESIS GENERAL La Gestión estratégica se relaciona positivamente con la cooperacion sur-sur del Peru, año 2017.		X1. Planificación	- Planes de gestion - Misión y Visión - Innovación	Tipo de Investigacion : Aplicativo Nivel de Investigacion: Descriptivo- Correlacional Diseño: No experimental, transversal Ox r Oy Metodo : Cuantitativo Poblacion (N): 152 especialistas de proyectos de cooperacion tecnica, año 2017 Muestreo: no probabilistico Muestra: 35
PROBLEMAS SECUNDARIOS P1 a. ¿Cuál es la relación de la Planificación con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017?	OBJETIVOS SECUNDARIOS Establecer de que manera la planificacion se relaciona con la cooperacion sur-sur del Peru, año 2017.	HIPOTESIS ESPECIFICAS H1. La implementacion de la Planificacion se relaciona positivamente con la cooperacion sur-sur del Peru, año 2017.	X: Variable I 01 : Gestión estratégica Según Peters, T. y Waterman, R citado por Betancourt, J.R. (2006) p. 107 La Gestión Estratégica requiere la generación de planificación, accion y control de acciones.	X2. Acción	- Acciones estrategicas - Capacitacion - Liderazgo	
P2 ¿Cuál es la relación de la Acción con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017?	Explicar en que forma la Accion se relaciona con la cooperacion sur-sur del Peru, año 2017.	H2. El enfoque de Accion, se relaciona positivamente con la cooperacion sur-sur del Peru, año 2017.		X3. Control	- Supervision - Evaluación del desempeño - Retroalimentacion y mejora continua	Tecnicas e Instrumentos de recoleccion de datos: Tecnicas: cuestionario analisis de datos encuesta
P3 ¿Cuál es la relación del Control con la cooperación sur-sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017?	Establecer la relacion del Control con la Cooperacion sur sur del Perú, año 2017.	H3. La Gestion del Control se relaciona positivamente con la cooperacion sur-sur del Peru, año 2017.		Y: Variable D 02 : Cooperacion sur-sur Según (Kern y Weisstaub, 2011: 90) “la CSS tiende a fortalecer al Estado como organizador del desarrollo”	Y1. Politica Y2. Economica Y3. Tecnica	- Politicas de desarrollo - Cooperacion Economica entre paises - Asistencia Tecnica

ANEXO 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA COOPERACION SUR SUR DE LA CTI DEL PERU, AÑO 2017

SISTEMA DE VARIABLES								
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE LIKERT				
				1	2	3	4	5
<p>X: Variable I 01 : Gestión Estratégica Según Peters, T. y Waterman, R citado por Betancourt, J.R. (2006) p. 107 La Gestión Estratégica requiere la generación de planificación, acción y control de acciones.</p>	X1. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de gestión - Misión y Visión. - Innovación 	1 ¿Considera Ud. que los documentos como, el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, son aplicables en la gestión de la CSS?					
			2 ¿Considera Ud. que a través de la implementación y ejecución de los planes de gestión institucional se obtienen los resultados planeados en CSS?					
			3 ¿Cree Ud. que la misión, visión son los pertinentes en la institución?					
			4 ¿Considera Ud. que la ética y los valores de la institución se aplican en su labor en CSS ?					
			5 ¿Considera Ud. que la innovación se ha implementado adecuadamente en la institución? (tecnología, producto/servicio , experiencia de gestión, organización)					
			6 ¿Considera Ud. que a través de la innovación de procesos se podría mejorar la gestión en el proyecto/programa de CSS?					
	X2. Acción	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones estratégicas - Capacitación - Liderazgo 	7 ¿Considera Ud. Que la adecuada implementación de las acciones estratégicas (actividades programadas) en el programa/proyecto han permitido obtener resultados tangibles?					
			8 ¿las acciones estratégicas establecidas en los documentos de gestión del programa/proyecto necesitan de mejoras?					
			9 ¿ Considera Ud. que la gestión participativa es parte del proceso de aprendizaje organizacional de su grupo de trabajo?					
			10 ¿Considera Ud. que cuenta con la capacidad necesaria para transmitir y recibir información en reuniones de grupo de trabajo?					
			11 ¿Considera Ud. que para formar equipo de trabajo productivo, auto motivado, auto gestionado se necesita experiencia y liderazgo?					
			12 ¿Considera Ud. que para implementar estrategias de cambio en la gestión del programa/ proyecto se necesitan habilidades especiales ?					
	X3 Control	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión - Evaluación del Desempeño - Retroalimentación y mejora continua 	13 ¿Considera Ud. que la supervisión debe ser un proceso dinámico, para la mejora continua de la gestión?					
			14 ¿Considera Ud. que a través de adecuados procesos se podría mejorar el control y monitoreo de la gestión?					
			15 ¿Cree Ud. que la evaluación del desempeño ha permitido mejoras en la retroalimentación para la adecuada toma de decisiones en la gestión del programa /proyecto en la institución?					
			16 ¿Su formación académica ha permitido aplicar la teoría en el desempeño de sus actividades?					
			17 ¿Considera Ud. que la retroalimentación, puede potenciar el talento humano de los colaboradores, generar un aprendizaje y promover la mejora continua?					
			18 ¿Considera Ud. que los procesos de mejora continua pueden lograr evaluar adecuadamente al personal en la gestión y ejecución de los programas/proyectos ?					
<p>Y: Variable D 02 : Cooperación sur-sur Según (Kern y Weisstaub, 2011: 90) "la CSS tiende a fortalecer al Estado como organizador del desarrollo"</p>	Y1. Política	- Políticas de Desarrollo	19 ¿Considera Ud. que las políticas de desarrollo en la Cooperación sur sur del Perú promueve el intercambio de experiencias y buenas practicas entre países de la región?					
			20 ¿Considera Ud. que las políticas de desarrollo en la Cooperación sur sur del Perú, contribuye a fortalecer las capacidades de gestión bajo los principios de horizontalidad, solidaridad, intereses y beneficio mutuo ?					
			21 ¿Considera Ud. que las prioridades de la Política Nacional CTI (PNCTI) del Perú satisface las expectativas de la población objetivo en la CSS?					
	Y2. Económica	- Cooperación Económica entre países	22 ¿Considera Ud. que la Cooperación Económica entre países es un aspecto relevante en los resultados de la mejora de la calidad de vida de la población?					
			23 ¿Considera Ud. que la Cooperación Económica entre países del mismo nivel es eficaz en la ayuda al desarrollo en los programas/proyectos ejecutados en la CSS ?					
	Y3. Técnica	- Asistencia Técnica	24 ¿Considera Ud. que la eficiencia y eficacia en la Cooperación Económica entre países promueven el fortalecimiento de capacidades de gestión en la CSS?					
			25 ¿Considera Ud. que la Asistencia Técnica del Perú como país oferente y receptor, a través de los convenios de CTI han permitido mejorar las condiciones de vida de la población objetivo en el país y en la región ?					
			26 ¿Cree Ud. que la Asistencia Técnica del Perú a través de los convenios de CTI se ajustan a modelos de ayuda condicionados por la fuente cooperante?					
			27 ¿Cree Ud. que la Asistencia Técnica del Estado a través de la CSS promueve la participación de la sociedad civil en la ejecución de los programas/proyectos?					
ESCALA LIKERT	(1) Muy en desacuerdo (4) De acuerdo	(2) En desacuerdo (5) Muy de acuerdo	(3) Ni en acuerdo ni en desacuerdo					

ANEXO 03: BASE DE DATOS

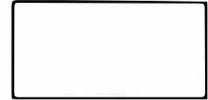
ITEM (Muestra n=35)	PREGUNTAS																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Encuestado 1	3	2	2	2	4	4	4	4	5	3	4	1	4	3	3	1	1	1	5	1	1	5	4	4	3	1	1
Encuestado 2	1	3	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	4
Encuestado 3	4	5	5	5	4	5	3	5	5	2	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	2	5	5	5	5	5
Encuestado 4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
Encuestado 5	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4
Encuestado 6	4	4	5	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4
Encuestado 7	3	2	2	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
Encuestado 8	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	2	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3
Encuestado 9	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	3	2	2	1	3	3	4	4	3	3	3	2
Encuestado 10	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
Encuestado 11	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3
Encuestado 12	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3
Encuestado 13	4	5	5	5	4	5	3	5	5	2	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	2	5	5	5	5	5
Encuestado 14	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
Encuestado 15	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4
Encuestado 16	4	4	5	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4
Encuestado 17	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
Encuestado 18	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4
Encuestado 19	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
Encuestado 20	2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4
Encuestado 21	2	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2
Encuestado 22	2	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
Encuestado 23	3	5	5	5	3	5	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	1	2
Encuestado 24	2	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1
Encuestado 25	1	3	3	4	4	5	2	5	4	3	4	3	4	5	3	2	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4
Encuestado 26	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3

Encuestado 27	4	5	5	4	4	5	3	5	5	2	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	5	2	5	5	5	5	5
Encuestado 28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
Encuestado 29	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4
Encuestado 30	4	4	2	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4
Encuestado 31	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
Encuestado 32	2	2	2	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
Encuestado 33	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3
Encuestado 34	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2
Encuestado 35	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4
Muy en desacuerdo	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2
En desacuerdo	7	2	2	1	6	0	7	5	0	3	3	1	3	0	6	6	5	2	1	0	0	11	0	0	0	0	3
Ni en desacuerdo ni	9	6	7	4	7	5	8	7	2	15	6	7	4	10	10	7	5	7	6	7	3	7	5	6	5	7	3
De acuerdo	7	14	10	16	12	16	10	10	16	7	14	12	15	13	6	9	14	9	13	14	16	6	16	14	18	11	15
Muy de acuerdo	0	3	6	4	0	4	0	3	7	0	2	4	3	2	2	2	0	6	4	3	5	1	4	5	2	5	2



Encuesta-cuestionario para diagnosticar opiniones sobre:
"La Gestión Estratégica y su influencia en la Cooperación Sur Sur del Perú".

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
Unidad de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas



ENCUESTA

INSTRUCCIONES: La presente encuesta tiene el propósito de recopilar información que permita diagnosticar a través de sus opiniones sobre el tema de "La Gestión Estratégica y su influencia en la Cooperación Sur Sur del Perú". Mucho le agradeceré seleccionar la opción y marcar con una "X" en el paréntesis o en el recuadro respectivo y/o complete la información solicitada; tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

CUESTIONARIO:

I. INFORMACIÓN SOBRE CARACTERIZACIÓN DE LAS UNIDADES MUESTRALES:

- A. ¿Sobre su situación laboral Ud. es?
(1) Funcionario de la Institución (2) Especialista (3) Trabajador Administrativo
(4) Trabajador de campo (5) Otro.
- B. ¿Su edad está entre?:
(1) De 21 a 30 años (2) De 31 a 40 años. (3) De 41 a 50 años
(4) De 51 a 60 años. (5) Más de 60 años.
- C. ¿Su Carrera está en el campo o ciencia de?
(1) Ciencias de la salud (2) Ciencias económicas y de gestión (3) Ingeniería
(4) Ciencias básicas (5) Humanidades, ciencias jurídicas y sociales.
- D. Cuenta con título profesional
(1) Sí (2) No
- E. ¿Su grado académico es?
(1) Bachiller (2) Maestro o Magíster. (3) Doctor o PhD.
- F. ¿Su procedencia de universidad es?
(1) Estatal (2) Particular (3) Extranjero.
- G. ¿Ha asistido, en los últimos 05 años, a eventos relacionados con la Cooperación Sur Sur de la Cooperación Técnica Internacional (CTI)?
(1) Si (2) No. (3) No va relacionado con su actividad
- H. ¿Utiliza tecnología de información? (1) Si (2) No.
- I. ¿De las siguientes situaciones, cuál le motiva a desarrollar su trabajo en la CTI?:
(Seleccione sólo una, marcando con una X)
(1) Su labor actual le inspira en la CTI (2) Satisfacción profesional (3) Motivación de logros en la CTI (4) Tiene conocimientos del tema de CTI (5) Hay oportunidades de servicios en CTI.
- J. ¿De las siguientes situaciones cuál cree que es la dificultad mayor para obtener logros en la CTI – Cooperación Sur Sur (CSS) del Perú.
(1) Poco Financiamiento (2) Falta de apoyo del Estado (3) Trámites burocráticos
(4) Ausencia de políticas de CTI (5) No se dispone de especialistas en CTI.

(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

II. VARIABLE 01: GESTION ESTRATEGICA

ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
DIMENSION: PLANIFICACION						
1	¿Considera Ud. que los documentos como, el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, son importantes en la gestión de la CSS?					
2	¿Considera Ud. que a través de la implementación y ejecución de los planes de gestión institucional se obtienen los resultados planeados en CSS?					
3	¿Cree Ud. que la misión, visión son los pertinentes en la institución?					
4	¿Considera Ud. que la ética y los valores de la institución son inspiradores en su labor en CSS?					
5	¿Considera Ud. que la innovación es de interés para marcar la diferencia ? (tecnología, producto/servicio , experiencia de gestión, organización)					
6	¿Considera Ud. que a través de la innovación de procesos se podría mejorar la gestión en el proyecto/programa de CSS?					
DIMENSION: ACCION						
7	¿Considera Ud. Que la adecuada implementación de las acciones estratégicas (actividades programadas) en el programa/proyecto han permitido obtener resultados tangibles?					
8	¿Las acciones estratégicas establecidas en los documentos de gestión del programa/proyecto necesitan de mejoras?					
9	¿Considera Ud. que la gestión participativa es parte del proceso de aprendizaje organizacional de su grupo de trabajo?					
10	¿Considera Ud. que cuenta con la capacidad necesaria para transmitir y recibir información en reuniones de grupo de trabajo?					
11	¿Considera Ud. que tiene cualidades para formar equipo de trabajo productivo, auto motivado, auto gestionado?					
12	¿Considera Ud. que está preparado para implementar estrategias a corto, mediano y largo plazo?					
DIMENSION: CONTROL						
13	¿Considera Ud. que la supervisión debe ser un proceso dinámico, para la mejora continua de la gestión?					
14	¿Considera Ud. que a través de adecuados procesos se podría mejorar el control y monitoreo de la gestión?					
15	¿Cree Ud. que la evaluación del desempeño ha permitido mejoras en la retroalimentación para la adecuada toma de decisiones en la gestión del programa /proyecto en la institución?					
16	¿Su formación académica ha permitido mejoras en el desempeño de sus actividades?					
17	¿Considera Ud. que la retroalimentación, puede potenciar el talento humano de los colaboradores, generar un aprendizaje y promover la mejora continua?					
18	¿Considera Ud. que los procesos de mejora continua permiten evaluar al personal a fin de obtener resultados en la ejecución de los programas/proyectos?					

A continuación Marque con una X en los números, aplique la escala siguiente

- (1) Muy en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Muy de acuerdo

III. VARIABLE 02: COOPERACION SUR SUR

ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
DIMENSION: POLITICA						
19	¿Considera Ud. que las políticas de desarrollo en la Cooperación sur sur del Perú promueve el intercambio de experiencias y buenas practicas entre países de la región?					
20	¿Considera Ud. que las políticas de desarrollo en la Cooperación sur sur del Perú, contribuye a fortalecer las capacidades de gestión bajo los principios de horizontalidad, solidaridad, intereses y beneficio mutuo?					
21	¿Considera Ud. que las prioridades de la Política Nacional CTI (PNCTI) del Perú satisfacen las expectativas de la población objetivo en la CSS?					
DIMENSION: ECONOMICA						
22	¿Considera Ud. que la Cooperación Económica entre países es un aspecto relevante en los resultados de la mejora de la calidad de vida de la población?					
23	¿Considera Ud. que la Cooperación Económica entre países del mismo nivel es eficaz en la ayuda al desarrollo en los programas/proyectos ejecutados en la CSS?					
24	¿Considera Ud. que la eficiencia y eficacia en la Cooperación Económica entre países promueven el fortalecimiento de capacidades de gestión en la CSS?					
DIMENSION: TECNICA						
25	¿Considera Ud. que la Asistencia Técnica del Perú como país oferente y receptor, a través de los convenios de CTI permitirán mejorar las condiciones de vida de la población objetivo en el país y en la región?					
26	¿Cree Ud. que la Asistencia Técnica del Perú a través de los convenios de CTI se ajusta a modelos de ayuda condicionados por la fuente cooperante?					
27	¿Cree Ud. que la Asistencia Técnica del Estado a través de la CSS debe promover la participación de la sociedad civil en la ejecución de los programas/proyectos?					

¡Muchas gracias por su colaboración y apoyo!



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto:..... REYES ULFE JUAN CARLOS.....
 1.2 Cargo e Institución donde labora:..... DOCENTE DE LA FACULTAD DE CSS ADMINIST......
 1.3 Nombre del instrumento motivo de Evaluación:
 1.4 Autor del Instrumento: VALENTIN MONROY ANGLÉS.....

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					/
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					/
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					/
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					/
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					/
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Tecnología Educativa					/
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					/
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico.					/

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:
ES APLICABLE EN LA TESIS DE INVESTIGACION
PLANTEADA.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lima, 30 De MARZO del 2019



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	/		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	/		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	/		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	/		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	/		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	/		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	/		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	/		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		/	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		/	

Aportes y/o sugerencias:

..... *Esta conforme.*

.....

.....

.....


 Nombre y Firma

Fecha: 30.10.31.2019.



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Dr. Duran Herrera, Victor Hugo
 1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente / UNAC
 1.3 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: cuestionario
 1.4 Autor del Instrumento: Valentin Manroy Cuzles

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos - científicos de la Tecnología Educativa				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico.				X	

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es aplicable, en la investigación.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lima, 07 De ABRIL del 2019



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	/		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	/		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	/		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	/		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	/		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	/		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	/		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	/		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?	/		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	/		

Aportes y/o sugerencias:

Considero aprobatorio, renovación

.....

.....

.....


 Nombre y Firma

Victor Hugo Duran Herrera

Fecha: *04 04 2019*

ANEXO 05

PARTICIPACION DEL PERU EN PROYECTOS DE COOPERACION SUR-SUR, PNCTI

Adaptado de la fuente, (APCI, Catálogo de Oferta Peruana de Cooperación Técnica Internacional , 2017)

Área 01: Inclusión social y acceso a servicios básicos.

ENTIDAD OFERENTE: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)	
I.	PROYECTO DE COOPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: ÁREA: Desarrollo e Inclusión TEMA: Fortalecimiento de capacidades en materia de desarrollo e inclusión social
II.	BREVE DESCRIPCIÓN DEL TEMA: Fortalecer los conocimientos en materia de inclusión social. ODS 8
III.	MODALIDAD OFRECIDA: Expertos de corto plazo, intercambio de experiencias, pasantía (entrenamientos en servicio), cursos, seminarios de corta duración, estudios e investigación.
IV.	COOPERACIÓN A OTROS PAÍSES : El Salvador

Área 02: Estado y gobernabilidad.

17. ENTIDAD OFERENTE: Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI)	
I.	PROYECTO DE COOPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: ÁREA: Prevención y Reducción de Desastres TEMA: Centro de Operaciones de Emergencia: Manejo de crisis humanitarias a gran escala.
II.	BREVE DESCRIPCIÓN DEL TEMA: La coordinación, la toma de decisiones y la gestión operativa en el período más crítico de la emergencia tienen su centro neurálgico en el Centro Nacional de Operaciones de Emergencia, que facilita la convergencia de todos los sectores y desencadena la gestión de la cadena de suministro humanitaria con la participación clave de las Fuerzas Armadas. El monitoreo en tiempo real de las amenazas, la instalación de los Sistemas de Alerta Temprana (SAT), la preparación y la difusión de las comunicaciones sobre la evolución de una emergencia dada permiten el despliegue oportuno de personal profesional y técnico para hacer frente a la manera más efectiva de hacer frente a los desastres que esas amenazas pueden causar. ODS 11, 13
III.	MODALIDAD OFRECIDA: Expertos de corto plazo, intercambio de experiencias, pasantía (entrenamientos en servicio), cursos, seminarios de corta duración, estudios e investigación.
IV.	COOPERACIÓN A OTROS PAÍSES: Ecuador, Unidad de Gestión de Riesgos de Desastres.

Área 03: Economía competitiva, empleo y desarrollo regional.

31. ENTIDAD OFERENTE: Instituto Tecnológico de la Producción.	
I.	PROYECTO DE COOPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: ÁREA: Innovación y Transferencia Tecnológica. TEMA: Tecnología de productos curados

II.	BREVE DESCRIPCIÓN DEL TEMA: Los productos de pescado curados se han tratado principalmente con sal mediante diversos métodos que pueden secarse, cocinarse o ahumarse. El salado es una de las técnicas de conservación de alimentos más antiguas desarrolladas por el hombre y aplicadas con especial importancia al pescado, en muchos casos junto con técnicas de secado e incluso de ahumado. En el Perú, esta tecnología es tradicional en las poblaciones pesqueras del norte del país y parece que se conoce desde la época precolombina. El uso de esta técnica continúa hoy en día y su aplicación ha aumentado en muchos lugares de la costa, dando lugar a alimentos de uso popular y de relativa gran estabilidad para el medio ambiente. ODS 9
III.	MODALIDAD OFRECIDA: Expertos de corto plazo, intercambio de experiencias, pasantía (entrenamientos en servicio), cursos, seminarios de corta duración, estudios e investigación.
IV.	COOPERACIÓN A OTROS PAÍSES: Costa Rica, Asistencia Técnica en Tecnología de Procesamiento de Productos Pesqueros Artesanales. Guatemala, Asistencia Técnica en Tecnología de Procesamiento y Productos Pesqueros. Honduras, Asistencia Técnica y Capacitación en Procesamiento de Productos Pesqueros.

20. ENTIDAD OFERENTE: Centro de Formación en Turismo – CENFOTUR	
I.	PROYECTO DE COOPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: ÁREA: Turismo TEMA: Asistencia Técnica Internacional en turismo y gastronomía
II.	BREVE DESCRIPCIÓN DEL TEMA: La capacitación y asistencia técnica internacional desarrollada por CENFOTUR se brindará a través de cursos de especialización en administración hotelera, administración de turismo, turismo oficial y guía de cocina peruana. Asistencia técnica internacional a nivel de gastronomía y empresas, elevando el nivel nutricional; Pasantías internacionales para que los estudiantes y profesores tengan movilidad académica al nivel de otros países que les permita desarrollar más competencias en el campo de su experiencia; y acuerdos de cooperación internacional para pasantías e investigación. ODS 8, 10
III.	MODALIDAD OFRECIDA: Expertos de corto plazo, intercambio de experiencias, pasantía (entrenamientos en servicio), cursos, seminarios de corta duración, estudios e investigación.
IV.	COOPERACIÓN A OTROS PAÍSES: Santa Lucía, Ministerio de Turismo: Cosecha "Del campo a la mesa". Cuba, FORMATUR: intercambio de experiencias; desarrollo de cursos ah doc y pasantías laborales. Italia, ISTITUTO GIOLITI, intercambio de experiencias; desarrollo de cursos ah doc.

Área 04: Recursos Naturales y medio ambiente.

02. ENTIDAD OFERENTE: Ministerio del Ambiente	
I.	PROYECTO DE COOPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: ÁREA: Medioambiente TEMA: Planificación Territorial Ambiental
II.	BREVE DESCRIPCIÓN DEL TEMA: La Zonificación Ecológica y Económica es un instrumento que permite identificar las potencialidades y limitaciones del territorio a partir de la evaluación de los componentes físicos, biológicos y socioeconómicos del territorio. El uso de este instrumento se orienta a la adecuada ocupación del territorio y el uso de los recursos naturales. ODS 13
III.	MODALIDAD OFRECIDA: Expertos de corto plazo, intercambio de experiencias, pasantía (entrenamientos en servicio), cursos, seminarios de corta duración, estudios e investigación.
IV.	COOPERACIÓN A OTROS PAÍSES: El Salvador. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Pasantía en formulación y aplicación de zonificación ecológica y económica.

03. ENTIDAD OFERENTE: Oficina de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	
I.	PROYECTO DE COOPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: ÁREA: Medioambiente TEMA: Evaluaciones ambientales en el marco de la fiscalización ambiental en el Perú
II.	BREVE DESCRIPCIÓN DEL TEMA: Mostrar las evaluaciones ambientales realizadas por el OEFA para determinar el estado de la calidad de los diferentes componentes ambientales. Actualmente, se desarrollan dos tipos de evaluaciones: receptivas (ex post la ocurrencia de la participación de los componentes ambientales) y preventivas (ex ante la ocurrencia de la participación de los componentes ambientales). Las evaluaciones receptivas incluyen evaluaciones ambientales que determinan la causalidad, la identificación de los pasivos ambientales del subsector de hidrocarburos y la identificación de los sitios impactados. En las evaluaciones preventivas, se desarrollan evaluaciones ambientales tempranas y monitoreo ambiental. ODS 12
III.	MODALIDAD OFRECIDA: Expertos de corto plazo, intercambio de experiencias, pasantía (entrenamientos en servicio), cursos, seminarios de corta duración, estudios e investigación.
IV.	COOPERACIÓN A OTROS PAÍSES: Panamá

Otra área.

35. ENTIDAD OFERENTE: Comisión Nacional para el Desarrollo de una Vida sin Drogas (DEVIDA)	
I.	PROYECTO DE COOPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: ÁREA: Control del Abuso de Drogas. TEMA: Desarrollo alternativo integral y sostenible con enfoque de Desarrollo Humano.
II.	BREVE DESCRIPCIÓN DEL TEMA: Propiciar el mejoramiento de la economía familiar fomentando la formación de asociaciones que tengan como roles los intereses sociales, culturales y económicos de pequeños agricultores de escasos recursos. ODS 16
III.	MODALIDAD OFRECIDA: Expertos de corto plazo, intercambio de experiencias, pasantía (entrenamientos en servicio), cursos, seminarios de corta duración, estudios e investigación.
IV.	COOPERACIÓN A OTROS PAÍSES: Colombia, Paraguay y Tailandia.