

## La gestión y el intercambio de conocimiento como herramientas estratégicas de la Cooperación Sur-Sur: la experiencia mexicana

The management and exchange of knowledge as strategic tools of South-South Cooperation: the Mexican experience

Gabriela Sánchez Gutiérrez<sup>1</sup> y Sonia J. Romero Huesca<sup>2</sup>

**Copyright:** © 2019 Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo.

La Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo proporciona acceso abierto a todos sus contenidos bajo los términos de la [licencia creative commons](#) Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

**Tipo de artículo:** Artículo de Reflexión

**Recibido:** febrero de 2019

**Revisado:** marzo de 2019

**Aceptado:** abril de 2019

### Autores

<sup>1</sup> Profesora investigadora en el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora. Doctora en Análisis Institucional por la Universidad de París VIII. Líneas de investigación: Sociedad civil y cooperación internacional; Política mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo; Cooperación Sur-Sur; Cooperación en Ciencia, Tecnología e Innovación y actualmente trabaja en Cooperación Internacional y procesos migratorios.

Correo electrónico: [gsanchez@mora.edu.mx](mailto:gsanchez@mora.edu.mx)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8974-1179>.

<sup>2</sup> Consultora del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo (CGCID). Maestra en Cooperación y Relaciones Internacionales con América Latina por la Universidad Rey Juan Carlos (España) y maestranda en Gestión de Empresas de Economía Social por la Universidad Iberoamericana (México). Investigadora y docente, especialista en los temas de: cooperación internacional para el desarrollo; sistematización; proyectos productivos y seguridad alimentaria.

Correo electrónico: [sonyromero2003@yahoo.com.mx](mailto:sonyromero2003@yahoo.com.mx)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7974-2290>

### Cómo citar:

Sánchez, G. y Romero, S J. (2019). La gestión y el intercambio de conocimiento como herramientas estratégicas de la Cooperación Sur-Sur: la experiencia mexicana. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*. 6(1). 27-46  
DOI 10.21500/23825014.3997



### Resumen

El artículo presenta los principales hallazgos de una investigación realizada desde el Instituto Mora, a invitación del Instituto del Banco Mundial, titulada "El intercambio de conocimiento: Una revisión de la práctica institucional y operacional en Brasil, China, Indonesia, México, Singapur y Sudáfrica", cuyo objetivo fue analizar el intercambio de conocimiento como estrategia fundamental en las relaciones de cooperación internacional, y particularmente en la cooperación Sur-Sur (CSS).

Esta investigación se llevó a cabo simultáneamente en los cinco países mencionados y una de las interrogantes esenciales fue cómo propiciar la institucionalización del intercambio de conocimiento en las instancias que en cada país realizan acciones de cooperación internacional. Así, para el caso de México, las instituciones analizadas fueron la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Semarnat, la Secretaría de Desarrollo Social, Sedesol y la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Amexcid. Entre los hallazgos fundamentales se identificó que, aunque el intercambio de conocimiento no está conceptualizado como tal en el discurso institucional, se realiza permanentemente en las acciones concretas de cooperación internacional. Por tanto, se requiere su plena interiorización para avanzar hacia una cultura y sociedad basadas en el conocimiento a fin de dimensionar más claramente su valor y los beneficios de su uso y aplicación hacia la búsqueda de soluciones a las necesidades y problemas de orden nacional, regional y mundial.

**Palabras clave:** Cooperación Internacional; Cooperación Sur-Sur; gestión e intercambio de conocimiento; países emergentes.

### Abstract

The article presents the main findings of an investigation carried out by the Mora Institute, at the invitation of the World Bank Institute, entitled "The exchange of knowledge: A review of institutional and operational practice in Brazil, China, Indonesia, Mexico, Singapore and South Africa", whose objective was to analyze the exchange of knowledge as a fundamental strategy in international cooperation relations, and particularly in South-South cooperation (CSS).

This research was carried out simultaneously in the five countries mentioned and one of the essential questions was how to promote the institutionalization of knowledge exchange in the instances that in each country carry out international cooperation actions. Thus, in the case of Mexico, the institutions analyzed were the Ministry of Environment and Natural Resources, Semarnat, the Ministry of Social Development, Sedesol and the Mexican Agency for International Development Cooperation, Amexcid. Among the fundamental findings, it was identified that, although the exchange of knowledge is not conceptualized as such in the institutional discourse, it is carried out permanently in the concrete actions of international cooperation. Therefore, its full internalization is required to move towards a knowledge-based culture and society in order to more clearly dimension its value and the benefits of its use and application towards the search for solutions to national and regional needs and problems and worldwide.

**Keywords:** International Cooperation; South-South Cooperation; Knowledge Management and Exchange; Emerging Countries.

## Introducción

El objetivo de este artículo es mostrar la relevancia de la gestión y del intercambio de conocimiento como componentes estratégicos de la cooperación internacional para el desarrollo, específicamente en el ámbito de la Cooperación Sur-Sur (CSS).<sup>1</sup>

Para tal efecto, se plantean algunos de los resultados más relevantes de una investigación realizada desde el Instituto Mora a invitación del Instituto del Banco Mundial y que se llevó a cabo por equipos de investigadores en cinco países: México, Brasil, Sudáfrica, China e Indonesia en el año 2012 y 2013, y que se ha seguido enriqueciendo con reflexiones de posteriores experiencias de cooperación internacional vinculadas a estos temas. El objetivo primordial de dicho estudio fue identificar áreas clave a considerar para propiciar la institucionalización del intercambio de conocimiento en diversos tipos de instituciones a nivel nacional, particularmente de aquellas que realizan, de manera directa, acciones de cooperación internacional.

<sup>1</sup> Según la Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 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, experiencia y recursos para alcanzar sus metas de desarrollo a través de esfuerzos concertados. Recuperado de <http://sursur.sela.org/qué-es-la-css/conceptos-de-la-cooperación-sur-sur/>. Por otra parte, el "Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica, 2017", señala que entre las medidas adoptadas para promover y fortalecer la CSS están: fomentar el conocimiento y la capacidad de los países para identificar su potencial de Cooperación Técnica Para el Desarrollo, a partir del análisis sobre las necesidades y capacidades nacionales para compartir con otros países en desarrollo; promover la adopción de políticas, marcos jurídico-administrativos y arreglos institucionales apropiados para su desarrollo; fortalecer los sistemas nacionales de información y alentar la capacitación de recursos humanos y aumentar el apoyo de los países desarrollados a esta modalidad de cooperación, entre otros aspectos (SEGIB, 2017).

El capítulo se estructura en tres apartados. El primero de ellos ofrece un panorama general sobre el papel de los países emergentes y los desafíos que enfrentan en la realización de acciones de CSS. En el segundo se ofrecen algunos referentes conceptuales sobre la gestión y el intercambio de conocimiento y su importante papel hacia el desarrollo de sociedades del conocimiento que buscan fortalecer su soberanía y atender sus necesidades e intereses nacionales aprovechándolos como instrumentos estratégicos. Finalmente, en el tercer apartado se proponen algunos factores a tomar en cuenta, con base en la experiencia mexicana, para implementar la gestión y el intercambio de conocimiento como herramientas estratégicas de la Cooperación Sur-Sur.

### I. Elementos de contexto

En la actualidad los países emergentes<sup>2</sup> tienen un papel cada vez más determinante en el ámbito internacional y en la cooperación para el desarrollo. Estos países representan, entre otras cosas, uno de los mercados más dinámicos del mundo, ya que aprovechan las ventajas de la expansión del comercio internacional por los precios de sus materias primas y otros factores, fungen un doble rol tanto en la atracción de inversión extranjera directa (IED) pero también como inversionistas en las economías y desarrollos de terceros países. Asimismo, estos países van diversificando cada vez más sus roles y presencia como actores de la cooperación internacional para el desarrollo en diversas regiones del mundo como África, Asia y América Latina, tal es el caso de China y Brasil, por mencionar algunos.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Los países emergentes están clasificados en función de su producto per cápita que oscila entre los \$3,035 y los \$9,385 dólares. Entre estos países se encuentran: en Asia, China e India, algunos países de América Latina como Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, en el Sudeste de Asia como Corea, en Europa del este, los países Árabes del Golfo Pérsico y en África especialmente Sudáfrica. Véase sitio web del Grupo Banco Mundial (2019).

<sup>3</sup> Concretamente China lanzó la "Iniciativa de la Franja y

Aunque los países emergentes se han posicionado como actores estratégicos en la CSS, continúan existiendo profundas brechas sociales, siendo América Latina la región más desigual del mundo por sobre el África Subsahariana (la segunda región más desigual), y con un índice de Gini promedio casi un tercio superior al de Europa y Asia Central (CEPAL, 2018, p.39).

En el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo, los países emergentes juegan un papel relevante en la construcción de diversas plataformas de diálogo y negociación y marcan tendencias e intereses geopolíticos en las agendas globales con temas como cambio climático, desarrollo sostenible, migraciones, pandemias, etcétera; teniendo la posibilidad de establecer incluso, nuevas reglas del juego con el entramado de países que tradicionalmente tenían mayor peso específico como Estados Unidos de América o la Unión Europea.

Las nuevas modalidades de cooperación internacional que estos países han implementado por la vía de la CSS y la cooperación Triangular,<sup>4</sup> se caracterizan por el rompimiento de viejos esquemas de relación tradicional entre países del “norte y del sur”,

---

*la Ruta*” con un total de 16 países de América Latina y el Caribe con quienes ha suscrito un memorándum que contempla la ampliación de las relaciones económicas, comerciales, políticas y culturales y que busca una América Latina moderna y con mayor potencial de conectividad global. Recuperado <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/china-afianza-la-cooperacion-con-america-latina-con-la-iniciativa-de-la-franja-y-la-ruta>

<sup>4</sup> Para efectos de este artículo se retoma aquí la definición de Cooperación Triangular propuesta por The Reality of Aid: “En la cooperación triangular intervienen normalmente tres actores: un país u organismo internacional que provee los recursos financieros, otro país que provee los medios técnicos y humanos (país “pivot”), y un país beneficiario diferente a los dos anteriores que puede además añadir sus propios recursos. Se trata de un esquema mixto que generalmente se articula con el país del Norte brindando apoyo financiero para que un país del Sur proporcione la asistencia técnica a un tercer país del Sur. Recuperado de <http://www.realidadayuda.org/glossary/cooperacion-triangular>

y entre lógicas de “donante” y “receptor”. Así, las nuevas estrategias de asociación que surgen entre estos países emergentes son una muestra clara del interés que tienen en participar activamente en cuestiones que son de responsabilidad global, bajo esquemas horizontales y de beneficio mutuo. En este sentido, es pertinente enumerar someramente, algunos de los grandes retos que actualmente enfrenta la CSS.

- ▶ Modificaciones importantes en el sistema de la cooperación internacional para el desarrollo que se traducen en menores flujos de recursos destinados a las economías emergentes
- ▶ Reconocimiento de organizaciones no gubernamentales y de las organizaciones de la sociedad civil como actores que juegan un papel cada vez más relevante en las acciones de cooperación internacional para el desarrollo
- ▶ Reconocimiento de los actores privados, empresas y fundaciones como actores preponderantes que influyen cada vez de manera más activa en el financiamiento de las acciones para el desarrollo, como efecto de la globalización del sistema financiero y de los mercados (Sanahuja, 2011, p.202)
- ▶ Nuevas estrategias de redistribución del poder por parte de algunas economías emergentes que utilizan como instrumento el *soft power* en sus acciones de cooperación internacional<sup>5</sup>
- ▶ El rompimiento de la lógica de do-

---

<sup>5</sup> El *Soft power* o poder blando es una expresión acuñada y difundida a fines de los años ochenta por Joseph Nye. Es entendido como la capacidad de obtener lo que uno desea, atrayendo a los demás en lugar de amenazarlos o golpearlos. De hecho, el poder blando se refiere a la capacidad para un actor “A” de influir en un actor “B” a fin de que éste adopte el punto de vista del actor “A” por la vía de medios culturales o ideológicos (Parra y Leylavergne, 2009, p.186).

- nante y receptor para dar lugar a otras formas de asociacionismo entre países, bajo dinámicas horizontales y de beneficio mutuo a través vínculos de “socios estratégicos”, “países ancla” o “países puente”
- ▶ Nuevos temas estratégicos en la agenda internacional como gobernanza económica, reforma de las instituciones financieras y políticas multilaterales, efectos del cambio climático, procesos de paz y estabilización post-conflicto, procesos migratorios, régimen nuclear, digitalización, entre otros
  - ▶ Emergencia de bloques regionales con agendas propias tales como la Comisión Europea, en su Horizonte 2020, el espacio iberoamericano y su proceso de renovación, aunados a otros bloques de carácter económico y comercial en América Latina
  - ▶ Prevalencia del diálogo intersectorial, entre gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, academia y el sector privado, lo cual tiene como consecuencia la generación de nuevas reglas del juego, amplia capacidad de negociación y construcción de acuerdos

En el marco de la CSS, los países emergentes y también los países de renta media,<sup>6</sup> llevan a cabo distintas acciones, primordialmente enmarcadas en lo que se entiende como cooperación técnica, sin embargo,

<sup>6</sup> El Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) son las instituciones que han establecido los criterios de clasificación de los países. Desde 1978, el BM se basó en el criterio de ingreso per cápita para definir cuatro clasificaciones de países: los países de ingreso bajo (con menos de 1005 dólares de producto nacional bruto (PNB) per cápita en 2010); los países de ingreso medio-bajo (con ingresos de entre 1.006 y 3.975 dólares); los países de ingreso medio-alto (con ingresos de 3.976 a 12.275 dólares) y los países de ingreso alto (más de 12.276 dólares) (Tezanos y Quiñones, 2012, p.7).

enfrentan el riesgo de reproducir el mismo tipo de dificultades y contradicciones que prevalecen en la lógica de la cooperación Norte-Sur o la también llamada cooperación “tradicional”, pero ahora bajo un nuevo discurso basado en la horizontalidad, el beneficio mutuo, la solidaridad, el sentido de apropiación y la autonomía de los países del Sur. Por otra parte, no es posible negar las profundas asimetrías que existen entre los países de América Latina. Siendo la cooperación internacional un instrumento de política exterior, es fundamental entender el tipo de interpretación que los distintos países hacen de sus propios intereses nacionales y el tipo de políticas de cooperación internacional que de ellos se desprenden.

Es por eso que la CSS se vuelve un instrumento nodal para que tanto los países emergentes como los de renta media reubiquen sus posicionamientos geopolíticos, no solo en sus regiones naturales sino también en otras latitudes, como lo ha hecho China. Asimismo la CSS es un instrumento útil para reactivar y aprovechar los recursos propios a fin de atender las necesidades nacionales y regionales y, en bloque, construir consensos y agendas comunes que les permitan a los países complementar sus capacidades, recursos financieros, tecnológicos y científicos, bajo la lógica del beneficio mutuo y el bienestar. Por ello la gestión y el intercambio de conocimientos resultan ser herramientas clave en este tipo de cooperación. Aunque cabe destacar el importante adeudo que aún prevalece por visibilizar el valor que tienen el conocimiento, los saberes y las tecnologías compartidas y su contribución en el desarrollo de los países (SEGIB, 2017, p.17).

Cabe destacar que a partir de la revisión teórica de diversos autores y de instituciones que han acuñado definiciones propias sobre el concepto de gestión del conocimiento, Peluffo, y Catalán (CEPAL, 2002);

PESA-FAO (2017-2018), PNUD (2014-2017),<sup>7</sup> entre otros, así como de la experiencia acumulada en procesos de gestión del conocimiento y de cooperación internacional para el desarrollo, para los fines de este artículo entenderemos por gestión del conocimiento el proceso mediante el cual se crean los espacios para identificar conocimientos y saberes, complementar capacidades, intercambiar, sistematizar, almacenar y difundir los saberes y aprendizajes, tanto positivos como negativos, así como las buenas prácticas que realizan los individuos y colectivos con el fin de construir nuevos conocimientos y aportar al bagaje de los ya existentes. Es importante destacar la gran variedad y

el valor de los saberes y conocimientos que poseen tanto personas como colectivos y que estos saberes pueden provenir de espacios formales e informales o ser producto de la experiencia y de la formación científica; lo importante es reconocer que todos los actores de una sociedad son poseedores de saberes, aprendizajes y conocimientos, más allá de su condición social, económica o cultural y por tanto, aportan a la solución de necesidades, problemáticas o intereses comunes y personales. A continuación, ilustramos los pasos necesarios para llevar a cabo la gestión de conocimiento:



Figura 1. Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> La FAO operó hasta 2019 un programa llamado Proyecto de Seguridad Alimentaria para Zonas Rurales (PESA), en el cual se creó una Plataforma de Gestión del conocimiento, para mayor información véase: <https://sites.google.com/view/plataformagcpesamexico/p%C3%A1gina-principal>. Por su parte el PNUD elaboró su “Marco Estratégico de Gestión del conocimiento del PNUD 2014-2017”, para mayor información véase: [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/development-impact/UNDP\\_Knowledge-Strategy\\_SP\\_Web.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/development-impact/UNDP_Knowledge-Strategy_SP_Web.pdf)

Como se puede ver en el diagrama anterior, el intercambio de conocimiento forma parte de un conjunto de pasos de la gestión del mismo, entendiendo por este la acción de compartir información, saberes y experiencias de forma directa y presencial entre los actores participantes en el espacio crea-

do o bien, a través de herramientas tecnológicas como pueden ser plataformas, redes, foros, entre otros. El intercambio es una técnica poderosa para compartir, replicar, adaptar y ampliar a escala, las soluciones de desarrollo; aprender de pares que han superado problemas similares; acceder a conocimiento práctico y es un componente importante de la gestión del conocimiento (The World Bank y Fondo para el Medio Ambiente Mundial, 5).

A continuación, se presentan algunas premisas que clarifican la importancia del vínculo de la CSS con la gestión e intercambio de conocimiento:

- ▶ El conocimiento es visto como un bien público (Peluffo y Catalán, 2002, p.11), particularmente cuando este es apropiado por la sociedad y, en ese sentido, detentado por cualquier persona o actor que lo genera tanto en ámbitos formales (científico y académico) pero también informales, nutridos por la experiencia (*practitioners*, activistas de las organizaciones de la sociedad civil, etcétera). De ahí la importancia de reconocer los saberes individuales, locales y comunitarios al igual que aquellos generados en espacios institucionales o académicos. El conocimiento debe ser identificado, sistematizado, socializado y aprovechado abiertamente desde cualquier ámbito de actuación y por cualquier actor
- ▶ Es un factor de crecimiento y de progreso, en donde la educación es el proceso clave siempre y cuando esté orientada al desarrollo del “aprender a aprender”
- ▶ El conocimiento, al ser un bien público, está al servicio de las necesidades e intereses individuales, colectivos y de las sociedades, para dar soluciones y generar el bienestar común, además de promover la soberanía nacional
- ▶ El reconocimiento del saber del otro, en su especificidad y singularidad, es un factor esencial para mover o modificar las relaciones de poder instituidas, por ejemplo, entre países, por el simple hecho de tratarse de países más grandes o con mayor nivel de desarrollo.

A partir de estas premisas, es importante destacar que varios países en la región cuentan con un amplio potencial para proponer acciones de cooperación internacional de nuevo tipo, en la medida en que el saber del otro, del diferente, sea reconocido. En países como México, se cuenta con recursos humanos cualificados, sobre todo en ciertos sectores, con infraestructura científico-tecnológica, así como posibilidades para compartir e intercambiar experiencias, metodologías, modelos y aprendizajes con otros países. Asimismo, México tiene necesidades importantes en muy distintos ámbitos y requiere también de la experiencia y conocimiento de otros países.

Por tanto, es necesario que los países del sur, y en particular de América Latina, fortalezcan sus esquemas propios de diálogo, de negociación y construcción de agendas comunes para fortalecer su posicionamiento, priorizar sus intereses y temas y, sobre todo, complementar sus recursos nacionales y fortalecer su soberanía nacional.

En este sentido, la CSS y triangular son dos pivotes apropiados para promover la adopción de la gestión y el intercambio de conocimiento para llevar a cabo procesos de fortalecimiento y mejora de las capacidades de los actores y socios que cooperan, aportando buenas prácticas y lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas, que permitan generar conocimientos nuevos e innovadores (Ayala & Müller, 2017, p.33), así como información que enriquezca los procesos de cooperación para enfrentar problemáticas y necesidades comunes, tanto nacionales como internacionales, como

por ejemplo, enfermedades con alto costo público, epidemias, fenómenos naturales, cambio climático, contaminación, entre otras.

## II. La gestión y el intercambio de conocimiento:

### Breves referentes conceptuales

El conocimiento siempre ha sido uno de los factores clave para el desarrollo, por lo que una de las vías que puede contribuir a responder a los grandes retos que enfrenta la región es avanzar hacia la conformación de sociedades y economías del conocimiento. Una sociedad del conocimiento implica la creación de un sistema en el cual el conocimiento es el motor de la creación de valor y de beneficios, una sociedad centrada en su capacidad de innovar y en su capacidad de aprender; es decir, se trata de una sociedad que considera el conocimiento como un activo fundamental para el progreso y centra sus esfuerzos en facilitar que todas las personas puedan acceder a él, potenciarlo, difundirlo e intercambiarlo. Uno de los ejes centrales en este tipo de sociedades es encauzar el bagaje de conocimientos hacia fines positivos que permitan el desarrollo humano, racional, equitativo y comprometido con el bienestar de las personas y con el cuidado de su entorno natural.<sup>8</sup> Si se concibe el desarrollo humano como la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial para llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e interés, entonces el conocimiento obtiene un sentido y valor de uso que contribuirá a generar mayores oportunidades para un mejor desarrollo y crecimiento.

En las sociedades del conocimiento se visibiliza la relevancia estratégica del conocimiento como un bien que se coloca como uno de los ejes centrales del desarrollo de

las naciones y en donde se promueven sistemáticamente los espacios y mecanismos para su creación, identificación, organización, preservación, evaluación, difusión, asimilación y transformación.<sup>9</sup> Por ende el conocimiento es un referente transversal en las políticas públicas y las acciones de gobierno que, en la medida que se adopta e institucionaliza en las acciones de los múltiples actores de una sociedad, ya sean públicos y privados, se irán fortaleciendo sus capacidades institucionales, individuales y colectivas para encontrar soluciones a las necesidades y problemáticas. Aunado a esto, el conocimiento puede ahorrar muchas curvas de aprendizajes cuando se logra sistematizar adecuadamente y se obtienen tanto lecciones como buenas prácticas que se comparten y difunden.

Es por eso que “Una sociedad no evoluciona cuando produce más, sino cuando se da cuenta de qué, cuándo y cómo debe de producir para conseguir mantener el mayor equilibrio y estabilidad dentro de ella.”<sup>10</sup>

Por otro lado, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece en su Objetivo 17: *Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible*<sup>11</sup> la importancia del aumento del intercambio de conocimiento vinculado a la ciencia, la tecnología e innovación en acciones de cooperación Norte-Sur, Sur-

<sup>9</sup> *Ibídem.*

<sup>10</sup> *Ibídem.*

<sup>11</sup> Concretamente las Metas 17.6 Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología y 17.7 Promover el desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales y su transferencia, divulgación y difusión a los países en desarrollo en condiciones favorables, incluso en condiciones concesionarias y preferenciales, según lo convenido de mutuo acuerdo. Para mayor información, véase Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, página 30. [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)

<sup>8</sup> Ver el sitio web de Sociedad del Conocimiento. Recuperado de <http://sociedaddelconocimiento.com>

Sur y Triangular. Aunado a este Objetivo, en la sección “Medios de implementación y Alianza Mundial” se plantea:

Reconocemos que los países de ingresos medianos siguen teniendo importantes dificultades para alcanzar el desarrollo sostenible. A fin de mantener los logros alcanzados hasta la fecha, deben redoblar los esfuerzos por encarar los desafíos actuales mediante el intercambio de experiencias, una mejor coordinación y un mejor apoyo específico del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, las instituciones financieras internacionales, las organizaciones regionales y otros interesados (ONU, 2015, p.33).

Pero cabe destacar que, en el ámbito regional, hay organismos del Sistema de Naciones Unidas que han promovido la incorporación de ambos temas tanto en sus respectivas agendas como en las de los gobiernos nacionales como son la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en México, por mencionar algunos.

Sin embargo, aún es un asunto pendiente el que los países se sensibilicen en torno a la importancia de la gestión e intercambio de conocimiento y que lo incorporen en sus agendas nacionales y regionales, lo que implica también articular las capacidades, recursos e infraestructuras de sus respectivos actores y agentes del desarrollo. En este sentido destaca el papel relevante que juegan las organizaciones de la sociedad civil, dada su amplia experiencia de intervención en lo social, tanto en el ámbito de lo micro-social como en acciones de incidencia en los planos nacional e internacional. Por la naturaleza de su trabajo, el intercambio de conocimiento y experiencia ha formado parte inherente de sus enfoques y métodos de trabajo en lo local y en lo internacional.

La efectividad de su intervención en el desarrollo pasa justamente por la manera en que aprenden de sus experiencias y las comparten con otras organizaciones. Generan evidencias desde la práctica y desde los resultados de desarrollo, incluyendo el conocimiento y la sabiduría de comunidades locales e indígenas, fortaleciendo así la innovación y la visión del futuro que quieren construir (Open Forum, 2010, p.2).

Concretamente el intercambio de conocimiento es uno de los eslabones que forma parte de la gestión del conocimiento. Se trata de un proceso complejo, que implica el reconocimiento mutuo del conocimiento existente entre actores pares y que supone un trayecto de doble vía. En este sentido, va más allá de la simple transferencia de información o de técnicas específicas de un actor al otro para concebir al conocimiento como una construcción conjunta entre las partes involucradas que redefine la calidad de la relación establecida en términos de horizontalidad y mutua transformación. El paso de la idea de *transferencia* a la de *intercambio* de conocimiento no es fácil, sobre todo porque hay prácticas, concepciones e inercias muy arraigadas en la lógica de la cooperación internacional. El intercambio de conocimiento potencia, en las partes involucradas, las capacidades de comprensión de problemáticas muy complejas de manera rápida y eficaz; se basa no solo en conocer qué se hace, sino esencialmente en “cómo se hacen las cosas”, reconociendo así el *know how* del otro. Otro aspecto importante, derivado de las prácticas de CSS es que el intercambio de conocimiento ocurre tanto en los espacios formales como en los informales, en las pláticas de pasillo, y tiene un amplio efecto transformador. Las lecciones extraídas de la experiencia práctica de los demás pueden mejorar y contribuir a que otros aprendan de ellas y las adecuen a sus propios entornos y condiciones de vida (Sánchez y Romero, 2012, p.9).

En este sentido el potencial que tiene la gestión y el intercambio de conocimiento en la CSS y triangular es muy amplio ya que dinamiza los roles y actividades que pueden desempeñar los países en su calidad de oferentes y receptores del conocimiento. Como oferentes al compartir su capital intelectual, técnico, tecnológico y cultural, y contribuir al desarrollo y complementariedad de capacidades y competencias de los actores públicos o privados de otros países y regiones. Esto lo hacen a través de diversas acciones tales como: asistencias técnicas, asesorías, capacitaciones, estancias de investigación, elaboración de manuales, metodologías, identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, entre otras. Y esto mismo ocurre con los países que operan en calidad de receptores de conocimientos, siempre bajo esquemas de búsqueda de beneficio mutuo, del reconocimiento del valor de los saberes y conocimientos individuales o comunitarios, ya sea empíricos o científicos. A continuación, se mencionan algunos factores relevantes que pueden contribuir a hacer más efectivos los procesos de cooperación entre países, en donde se llevan a cabo acciones de gestión e intercambio de conocimiento:<sup>12</sup>

- A. Mantener una actitud abierta hacia la co-creación y la diversidad, es decir, en la medida que los actores reconozcan la valía de las diversas concepciones y formas de concebir el mundo, los saberes, aprendizajes, tanto empíricos como científicos, podrá ser más enriquecedora y variada la gestión y el intercambio del conocimiento
- B. Adaptarse al contexto y condiciones de los actores participantes en procesos de gestión e intercambio de conocimiento a fin de contar con flexibilidad y utilizar las herramientas y

medios óptimos (a través de las tecnologías de la información y comunicación) para hacer eficientes los recursos disponibles de la cooperación

- C. Avanzar hacia la co-construcción de conocimientos innovadores partiendo de los ya existentes para lograr resultados efectivos, optimizando recursos de la CSS o triangular
- D. Promover ambientes propicios para la institucionalización de la gestión e intercambio de conocimiento, es decir, para que el conocimiento, su valía y apropiación se den desde cualquier actor y en cualquier ámbito de actuación a través de la creación de marcos institucionales y legales que propicien su real adopción
- E. Impulsar espacios de identificación, creación e intercambio de saberes y conocimientos que se consoliden y sean permanentes y accesibles a la población más vulnerable: niños, jóvenes, mujeres y personas adultas mayores tanto de zonas urbanas como rurales

Como puede observarse, las dinámicas de gestión e intercambio de conocimiento plantean desafíos importantes, especialmente porque el conocimiento es intangible, lo que hace mucho más difícil su evaluación y la medición de su impacto. Existen múltiples experiencias destacadas que muestran la aplicabilidad tanto de la gestión como del intercambio de conocimiento a nivel mundial, entre ellas el modelo de Corea del Sur, la Plataforma Africana del Observatorio Internacional de la Democracia Participativa o bien el intercambio de conocimiento que se llevó a cabo entre Tanzania y la India para promover políticas de desarrollo en el sector alimentario. Concretamente en el caso mexicano, se promovió e incorporó desde la FAO, la gestión del conocimiento como eje transversal en uno

<sup>12</sup> Para la identificación de estos factores, se tomaron como referente algunos pasos establecidos en [Ayala & Muller, 2017, p.63.](#)

de sus programas nacionales, operado conjuntamente con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), el cual se denominó “Proyecto de Seguridad Alimentaria para Zonas Rurales” (PESA) en el cual incluso se creó una Plataforma de gestión del conocimiento enfocada a este tema.<sup>13</sup> Sin embargo, muchas de estas experiencias no serían posibles si no se aplicaran métodos claramente intencionados para llevar a cabo la gestión e intercambio de conocimiento. Muchos países, sobre todo del sur, desconocen o tienen conocimiento y prácticas incipientes en torno a la gestión e intercambio de conocimiento, por lo que los desaprovechan. A continuación, se aborda la experiencia mexicana a fin de conocer el contexto situacional que vive el país en la aplicabilidad e implementación de la gestión e intercambio de conocimiento, así como los retos que enfrenta el país para su institucionalización.

### III. Factores a considerar para implementar la gestión y el intercambio de conocimiento como herramientas estratégicas de la Cooperación Sur-Sur: la experiencia mexicana

El presente apartado está construido a partir de los hallazgos del estudio “El intercambio de conocimiento: Una revisión de la práctica institucional y operacional en Brasil, China, Indonesia, México, Singapur y Sudáfrica”<sup>14</sup> y se nutre de los aprendizajes teórico-prácticos de consultorías y estudios posteriores. Dicho apartado pretende establecer algunos factores de orden político-institucional, que apuntan a promover la incorporación de la gestión y el intercambio

<sup>13</sup> Véase: <https://sites.google.com/view/plataformagcpe-samexico/página-principal>

<sup>14</sup> Cabe destacar que los hallazgos del estudio se acotan al intercambio del conocimiento y cómo se ha llevado a cabo en México, pero los aportes y reflexiones sentadas en este apartado, apuntalan los factores que pueden contribuir a la institucionalización de la gestión del conocimiento como el gran paraguas del cual forma parte el intercambio.

de conocimiento como elementos medulares de la cooperación internacional para el desarrollo, y más específicamente, en el ámbito de la CSS.

Para identificar cómo se practica el intercambio de conocimiento en México, en dicho estudio analizamos la experiencia que han desempeñado instituciones como la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT y la Secretaría de Desarrollo Social, SEDESOL, actualmente Secretaria de Bienestar, como instituciones implementadoras de acciones de cooperación internacional. Por otro lado, revisamos la experiencia de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AMEXCID, como entidad responsable de orientar, coordinar e instrumentar el ejercicio de la política mexicana de cooperación internacional, de conformidad con las grandes prioridades nacionales e internacionales. Interesó, en particular capturar el proceso de institucionalización en que se encuentra la propia Agencia a partir de su creación en el marco de lo que en ese entonces fue la nueva Ley de CID.

Desde el punto de vista metodológico, los factores identificados se insertan en las siguientes categorías de análisis: el marco político y de las políticas; la coordinación institucional; la participación en redes y asociaciones nacionales e internacionales; la implementación orientada a resultados y el financiamiento de las acciones de cooperación internacional. A continuación, se destacan los hallazgos principales en cada una de las dimensiones analizadas.

#### A. El marco político y de las políticas

Esta dimensión tiene que ver con la existencia o no de voluntad política, por parte de los tomadores de decisiones, para incorporar plenamente la gestión y el intercambio de conocimiento como una herramienta estratégica en áreas relevantes de las políticas de cooperación internacional y del desarrollo (educación, salud, etcétera).

Una de las primeras constataciones que el estudio arrojó es la falta de apropiación del concepto de gestión e intercambio de conocimiento por parte de quienes son responsables de llevar a cabo las acciones de cooperación internacional. La mayoría de las personas entrevistadas durante el estudio, tanto de la AMEXCID como de la SEMARNAT y la SEDESOL, no identificaron una diferencia conceptual entre las actividades de intercambio de conocimiento y las de la llamada cooperación técnica. Para muchos se trata exactamente de la misma cosa.

Concretamente el intercambio de conocimiento, al no estar conceptualizado como tal, pierde su potencial en términos de los cambios posibles en la calidad de las relaciones de cooperación que se establecen y en las posibilidades de mutua transformación y aprendizaje.

Avanzar hacia la institucionalización de la gestión e intercambio de conocimiento como una herramienta para el desarrollo implica, para el caso de México, una nueva manera de conceptualizarlo, así como cambios en las dinámicas institucionales a fin de optimizar su aprovechamiento. El reto en el caso mexicano, consiste en promover una cultura y una sociedad basada en el conocimiento y más aún, en la relevancia y beneficios que le traería al incorporar la gestión del conocimiento en las acciones de gobierno como una herramienta estratégica que puede fortalecer la satisfacción de necesidades y prioridades nacionales, aprovechando las capacidades instaladas, saberes individuales y comunitarios y su infraestructura científica y tecnológica, entre otras.

Actualmente México cuenta con un sistema de Cooperación Internacional para el Desarrollo que debe afianzar y continuar fortaleciendo hacia la construcción de una política de Estado en la materia, que trascienda los gobiernos, y que podría

considerar explícitamente la gestión e intercambio de conocimiento, en su sentido amplio, como componentes estratégicos de las acciones de cooperación para el desarrollo. Esta política debiera traducirse en programas sectoriales, mucho más específicos, que establezcan en sus prioridades, objetivos, estrategias y metas, las acciones necesarias para gestionar el conocimiento derivado de la práctica de la cooperación internacional. Para ello se requiere liderazgo y respaldo político de quienes toman las decisiones a fin de transversalizar la gestión e intercambio de conocimiento en las diversas dependencias de la administración pública y en los tres niveles de gobierno, ello permitiría planificar acciones específicas y, por ende, contar con elementos consistentes para la evaluación. También implica asignar recursos y sistematizar prácticas de cooperación internacional basadas en el intercambio y aprendizaje.

El estudio permitió constatar que México es valorado y reconocido por la comunidad internacional por sus aportes, a través de cooperación al desarrollo a terceros países, particularmente en los sectores medioambiental y de desarrollo social. En este sentido, el país tiene un gran potencial para convertirse en polo de conocimiento en temas estratégicos de la agenda internacional. Tanto la SEMARNAT como la SEDESOL tienen áreas institucionalizadas (direcciones o departamentos) de relaciones internacionales y cooperación al desarrollo y cuentan con personal calificado, formado esencialmente en la práctica, para dichas funciones. Sin embargo, una constante durante el estudio, en ambas instituciones, fue la creciente demanda de cooperación que reciben, en contraste con los escasos recursos económicos y de personal con que cuentan las instituciones, no solo para dar respuesta a la demanda, sino para promover más acciones y tener posibilidades de sistematizar las experiencias y gestionar

conocimiento de manera más sistemática.

En suma, entre los factores clave identificados en esta dimensión están: la conceptualización misma de la gestión e intercambio de conocimiento como herramientas del desarrollo y de la cooperación internacional para el desarrollo; la consolidación de una política de Estado en la materia que transversalice la gestión e intercambio de conocimiento, el fortalecimiento institucional de las áreas responsables y el desarrollo de capacidades para realizar acciones de cooperación internacional en las diversas instituciones.

### B. Coordinación institucional

Esta dimensión tiene que ver con la identificación y reconocimiento de los diversos actores, públicos y privados, involucrados en procesos de intercambio de conocimiento y acciones de cooperación internacional para el desarrollo, así como en la existencia de mecanismos formales e informales de coordinación entre ellos.

La coordinación de las acciones de cooperación internacional para el desarrollo (CID) en México ha sido, en general, problemática, no solo a nivel de las instituciones de la Administración Pública Federal, sino también en lo que respecta a los gobiernos estatales y municipales que, hasta ahora, han llevado a cabo sus acciones de cooperación internacional de manera relativamente independiente de la AMEXCID. El diseño institucional en el que venía operando la CID, ciertamente no ayudaba a coordinar y articular esfuerzos. El nuevo marco jurídico puede ser una oportunidad para mejorar esta situación. Si bien la Ley de CID no reconoce como sujetos al sector social y privado, lo cierto es que, en la actualidad, es ineludible su participación en las acciones de cooperación para el desarrollo. Ello representa para México, y para la AMEXCID en particular, un nuevo desafío.

El estudio permitió constatar que el conocimiento derivado de las acciones de

cooperación con frecuencia se queda en los puntos focales de las dependencias responsables de llevarlas a cabo, y más particularmente, en las personas que, de manera directa participan en ellas. No hay capacidad institucional ni recursos en estos puntos focales para sistematizar las experiencias; además, la dinámica de las instituciones impide que haya espacios en los que se informe y se comparta, de manera formal, la experiencia vivida o los resultados de estas acciones. Así, la acumulación y capitalización institucional del conocimiento generado a través de estas prácticas de cooperación internacional se dificulta. Digamos que se sabe que México tiene una muy valiosa experiencia “exportable” en ciertos temas y prácticas, pero es difícil documentarlo. Ambas Secretarías identificaron la necesidad de más espacios de diálogo, interlocución y coordinación inter-institucional que hagan posible compartir la valiosa experiencia acumulada, desde la práctica, en la aplicación de las distintas modalidades de cooperación internacional y de los resultados obtenidos.

En este sentido, el conocimiento puntual de las capacidades con que cuenta México para cooperar, así como de sus necesidades en diversos ámbitos del desarrollo, es un elemento crucial para la coordinación entre instituciones y para fortalecer el papel dual del país, como proveedor y receptor de CID. Un “catálogo de capacidades” en los diversos sectores, constantemente retroalimentado sería una herramienta valiosa.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> La Semarnat elaboró el Catálogo de Capacidades Mexicanas de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2011 con apoyo de la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA). Este Catálogo aborda, entre otras cosas, los siguientes aspectos: la misión de cada institución, sus capacidades institucionales, su experiencia, sus fortalezas institucionales, los temas en que se ha especializado, los nombres de los expertos y la identificación de algunos casos de éxito desarrollados conjuntamente desde cada dependencia con organismos y/o agencias internacionales, así como con los terceros países participantes.

Por otra parte, el diálogo multi-actoral es un generador importante de conocimiento. El estudio permitió constatar que tanto la SEMARNAT como la SEDESOL, cuentan con espacios de participación, diálogo y consulta, construcción de acuerdos, asesoría para la ejecución de acciones conjuntas con actores provenientes de la academia, del sector privado y de las organizaciones de la sociedad civil. En el caso de la SEMARNAT, se trata de los Consejos Consultivos para el Desarrollo Sustentable, por ejemplo.<sup>16</sup> Por su parte la SEDESOL cuenta con el Consejo Consultivo de Desarrollo Nacional.<sup>17</sup> La propia Secretaría de Relaciones Exteriores cuenta con una Oficina de Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil. Sin embargo, la existencia de estas instancias no es garantía de una real participación y, mucho menos, de una coordinación de acciones entre los diversos actores involucrados en la cooperación internacional para el desarrollo. El cúmulo de conocimiento y expertise que han desarrollado las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y la academia en materia de prácticas de cooperación internacional es muy amplio y requiere de más espacios de interacción que permitan capitalizarlo.

<sup>16</sup> Los Consejos son los Consejos Consultivos para el Desarrollo Sustentable, son órganos de consulta que tienen por objeto facilitar la participación corresponsable de todos los sectores sociales y fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales, así como de los bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable. Están conformados por representantes de organizaciones no gubernamentales y de carácter social, del sector empresarial, de instituciones académicas, de organizaciones de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas, del sector legislativo y de los gobiernos estatal y federal. Ejemplo es el Consejo Técnico Consultivo Nacional para la Conservación y Aprovechamiento Sustentable de la Vida Silvestre. Ver página web de la Semarnat: <http://www.semarnat.gob.mx/Pages/Inicio.aspx>

<sup>17</sup> El Consejo Consultivo, como parte de la Comisión Intersecretarial de Desarrollo Social, es el órgano de participación ciudadana y conformación plural cuyo objetivo es analizar y proponer programas y acciones que incidan en el cumplimiento de la Política Nacional de Desarrollo Social.

El acceso a información sobre las acciones de CID que se llevan a cabo tanto al interior del país como fuera de este, es un factor fundamental, no solo para la gestión del conocimiento, sino como un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas. En esta línea, la puesta en marcha del Sistema Nacional de Información de Cooperación Internacional para el Desarrollo, SIMEXCID, por parte de la Agencia Mexicana, sería un asunto apremiante.

Finalmente, y más allá de las instituciones analizadas en el estudio, también resulta fundamental la coordinación de acciones con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y particularmente con su área de Cooperación Internacional. En la medida en que se articulen las experiencias generadas en las distintas dependencias, la construcción de una estrategia efectiva de gestión e intercambio de conocimiento será posible.

En síntesis, la coordinación interinstitucional, e incluso al interior mismo de las instituciones, el conocimiento puntual de las capacidades y necesidades de cooperación internacional que tiene el país, el acceso a información sistematizada y los diálogos multi-actorales son factores sustantivos para la gestión e intercambio de conocimiento en el ámbito de la cooperación internacional.

### C. Redes y asociaciones nacionales e internacionales

Esta dimensión se refiere al tipo de vínculos, asociaciones y redes que es posible movilizar en función de la gestión e intercambio de conocimiento. La identificación de actores clave para fortalecer procesos de gestión e intercambio de conocimiento en distintos ámbitos del desarrollo constituye un asunto estratégico. La mayoría de las personas entrevistadas manifestaron saber de la existencia de diversos actores e instituciones con múltiples capacidades, pero en general manifestaron que no hay una vi-

sión global del potencial existente. En efecto, en México hay una gran cantidad de Centros de Investigación de alta calidad y una amplia experiencia en la construcción de redes de investigadores en distintas áreas temáticas que desafortunadamente suelen operar de manera fragmentada. La identificación y articulación de estos actores de conocimiento constituye un factor crucial para avanzar hacia una cultura orientada al conocimiento.

Asimismo, se planteó la necesidad de aprovechar mejor algunos mecanismos ya existentes, como las Comisiones Mixtas, cuyo fin es el diálogo y construcción de acuerdos de cooperación entre México y otros países, para incorporar la gestión e intercambio de conocimiento como componente transversal de las acciones.

En el ámbito internacional uno de los ejemplos más ilustrativos en el ámbito internacional fue aportado por la SEMARNAT, a partir de la experiencia del Grupo de los Países Mega-diversos Afines. Este Grupo, es un ejemplo del asociacionismo internacional, conformado en el 2002, que aglutina a países localizados mayoritariamente en el trópico, que cuentan con alto porcentaje de biodiversidad (el 70% de la diversidad biológica del planeta) y que concentran al 45% de la población mundial. Dicho Grupo se definió, desde su creación, como un mecanismo de consulta y cooperación para promover sus intereses y prioridades relacionadas con la conservación y el uso sustentable de la diversidad biológica, a fin de proteger la riqueza natural desde sus respectivos países, por medio de la cooperación Sur-Sur. Asimismo, el grupo busca fortalecer sus capacidades de negociación para ampliar las posibilidades de conservación, investigación y desarrollo de los recursos biológicos. El Grupo de los Mega-diversos, fue un antecedente importante para la firma del El Protocolo de Nagoya sobre Acceso a los Recursos Genéticos y Participación Justa y

Equitativa en los Beneficios que Se Deriven de Su Utilización.

En el ámbito multilateral proliferan ejemplos de vinculación con organismos de Naciones Unidas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, que podrían aprovecharse para facilitar la conectividad entre países a fin de establecer “plataformas de conocimiento” y detectar y canalizar demandas de cooperación para el desarrollo de manera más coordinada.

Algunas personas entrevistadas coincidieron en mencionar que, con frecuencia, son los organismos internacionales quienes acumulan más información sobre el *know-how* acumulado en México, en materia medioambiental y de desarrollo social. Por lo que reconocieron necesario fortalecer capacidades de gestión del conocimiento para que México pueda administrar más eficazmente su oferta y demanda de conocimiento a fin de posicionarse mejor en el ámbito internacional.

#### **D. Las trampas de la implementación orientada a resultados**

En materia de desarrollo, son importantes tanto los resultados como los procesos. El desarrollo implica cambio social, no solo cumplimiento de indicadores, y por lo tanto supone la construcción de sujetos sociales, de nuevas formas de relación, de cohesión social, de nuevos conocimientos. Los resultados no se observan de manera automática después de las intervenciones en lo social. No se trata de asuntos lineales. Por ello, la perspectiva de largo plazo es crucial, así como dar valor a los procesos y al “*know how*” de quienes son los responsables directos de la ejecución de las acciones. Es el intercambio de este tipo de conocimiento el que suele tener más relevancia.

Un verdadero intercambio de conocimiento produce cambios en todas las partes involucradas. Pero es difícil evaluar dichos cambios. ¿Cómo se demuestra el

incremento en las capacidades de los actores? Es necesaria la construcción de enfoques metodológicos apropiados, *señales de avance cualitativo*,<sup>18</sup> para valorar el alcance, pertinencia, resultados e impacto del desarrollo de capacidades, tanto en el ámbito institucional (fortalecimiento de áreas de trabajo, adopción de instrumentos de política, apropiación de nuevos enfoques y metodologías, mejoras en procesos organizacionales), como a nivel individual (comprensión de los procesos, capacidad de trabajo en equipo, disposición a escuchar y aprender) (Pautassi, Laura, 2010, pp. 66-72). Por eso los resultados no deben evaluarse únicamente con criterios eficientistas. Las instituciones entrevistadas, sobre todo del sector medioambiental, destacaron que en la actualidad es importante poner más énfasis en la calidad de los resultados que en la cantidad.

Es posible obtener muy distintos tipos de resultados derivados de una acción de cooperación, pero en general, cuando se trata de intercambio de conocimiento, el desarrollo de capacidades tanto a nivel individual como a nivel institucional es un factor clave. La construcción conjunta de objetivos y los acuerdos iniciales entre las partes en cuanto al tipo de cambios espe-

<sup>18</sup> Los planteamientos de Laura Pautassi (experta independiente para el diseño de indicadores de progreso y señales de avance cualitativos en la implementación del Protocolo de San Salvador para la medición del avance de los derechos económicos, sociales y culturales), con respecto a la construcción de indicadores pueden ser de mucha utilidad en este proceso. Ella y su grupo de trabajo plantean la importancia de diferenciar entre indicadores (de medición cuantitativa) y las señales de avance cualitativo que permiten valorar, en una perspectiva de proceso, el avance hacia el logro de los objetivos planteados y que incluyen siempre la percepción y opinión de los propios sujetos sociales. Las señales de avance cualitativo no parten de una categoría preestablecida, como tampoco de una escala de medición ya dada (estadística), sino que captan la definición de la situación que efectúa el propio actor social y el significado que este le da al fenómeno evaluado, lo que resulta clave para poder interpretar los hechos. Adaptación del concepto de señales de progreso desarrollado por Earl, Carden y Smutylo (2002) y que fue adoptado por la CIDH (2008).

cíficos que se espera lograr, es un asunto crucial, pues permite construir confianza, establecer reglas del juego, diferenciar responsabilidades y acordar mecanismos de mutua rendición de cuentas.

Por su parte, la AMEXCID tiene, sin duda, un gran potencial para convertirse en una institución que aprende, pero para lograrlo es indispensable considerar tres condiciones fundamentales: la inversión sistemática de recursos que viabilicen acciones de gestión de conocimiento, la diversificación en el uso de herramientas para el intercambio de conocimiento desde una perspectiva integral y de largo plazo y la evaluación sistemática de los progresos y dificultades encontradas en las acciones de CSS.

Las instituciones que participaron en el estudio emplean diversas herramientas en sus acciones de cooperación para el desarrollo. Entre ellas: hermanamientos entre gobiernos locales; investigaciones conjuntas; intercambio de expertos; entrevistas a profundidad; compartir información, materiales y documentos; diálogos multi-actores; redes temáticas; comunidades de aprendizaje, entre otros. Sin embargo, frecuentemente estas acciones de intercambio, cuyos resultados han probado ser positivos, quedan como actividades aisladas, por lo regular insertas dentro de los proyectos y en calidad de acciones complementarias o “accesorias”. Es necesaria una estrategia de intercambio de conocimiento que dirija y oriente su implementación, con una mirada integral, a fin de aprovechar mejor el menú de herramientas que es posible emplear. En todo ello, la innovación y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación es esencial. Esto permitiría optimizar la capacidad intelectual que existe en el país y que aún no está suficientemente organizado o administrado.

## E. Financiamiento

Esta dimensión se refiere a los recursos necesarios para lograr la institucionaliza-

ción y transversalización de la gestión e intercambio de conocimiento como una estrategia esencial de las relaciones de cooperación internacional.

Como ya se mencionó anteriormente, la inversión de recursos es indispensable para viabilizar la gestión del conocimiento. Las instituciones entrevistadas plantearon que la inversión económica es necesaria básicamente para: a) fortalecer a la AMEXCID en su proceso de institucionalización y para la creación de una instancia especialmente dedicada a la gestión del conocimiento en el ámbito de la cooperación internacional. En cualquier caso, el incremento del presupuesto para AMEXCID es estratégico en la actualidad, a fin de que pueda ejercer su papel de liderazgo en la coordinación de acciones de cooperación internacional; b) fortalecer las áreas, direcciones o departamentos de relaciones internacionales y cooperación internacional de las diversas dependencias de la Administración Pública, a fin de que puedan contratar personal que pueda asumir tareas de gestión del conocimiento: sistematización de experiencia, catálogos de capacidades, generación de bancos de información, monitoreo y evaluación de acciones de intercambio de conocimiento, entre otras; c) contar con recursos económicos suficientes para planificar procesos de intercambio de conocimiento de mediano y largo plazo, en diversos temas y sectores prioritarios, así como para garantizar el monitoreo y evaluación de los mismos y d) para desarrollar capacidades en los agentes del desarrollo a fin de que puedan hacer gestión del conocimiento derivado de sus prácticas de cooperación internacional.

Para tal efecto, es necesario diversificar y combinar fuentes y mecanismos de financiamiento para potenciar las experiencias de intercambio de conocimiento tanto al interior del país como en el ámbito de la cooperación internacional. En México hay oportunidades importantes enfocadas es-

pecíficamente a procesos de gestión de conocimiento que podrían aprovecharse mejor, particularmente las emprendidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT. Asimismo, las alianzas público-privadas plantan un gran potencial.

La creciente demanda de cooperación técnica que recibe México en contraste con los escasos recursos con que cuentan la AMEXCID y las instituciones implementadoras para tal efecto tienen como consecuencia que México permanezca en una posición más reactiva que proactiva o propositiva.

Habiendo realizado un breve recorrido por los cinco factores a tomar en cuenta para la implementación de la gestión e intercambio de conocimiento, se propone a continuación algunas condiciones necesarias para transitar hacia una actitud propositiva en el ámbito de la gestión e intercambio de conocimiento:

- a. Una conceptualización clara de gestión e intercambio de conocimiento y sus posibles modalidades
- b. La definición de una estrategia de gestión e intercambio de conocimiento de largo plazo, en temas y sectores prioritarios para la implementación de acciones de cooperación internacional para el desarrollo
- c. El reconocimiento de los aportes sustantivos de las organizaciones de la sociedad civil en materia de intercambio de conocimiento
- d. Un presupuesto previsible para la planificación de acciones de gestión e intercambio de conocimiento en el ámbito de la cooperación internacional
- e. Un catálogo de capacidades nacionales actualizado y de acceso público
- f. Desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas para construir (vincular) la oferta y la demanda de conocimiento en las relaciones de CSS

- g. Criterios claros para la identificación de socios estratégicos con quienes es pertinente establecer relaciones de intercambio de conocimiento de mediano y largo plazo
- h. Co-construcción de procesos de intercambio de conocimiento con los socios estratégicos, estableciendo con claridad los objetivos, resultados y cambios que se esperan obtener mediante dichos procesos, así como los plazos y productos intermedios
- i. Instrumentos para documentar la experiencia de intercambio de conocimiento
- j. Mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados y procesos
- k. Difusión de los resultados de la experiencia de cooperación
- l. Formación de “gestores de conocimiento”, esto es, creadores e impulsores de sistemas que integran la generación, la captación, el almacenamiento, la reutilización y la aplicación del conocimiento en una organización, su espíritu emprendedor influye en los ambientes donde desarrolla su trabajo (Peluffo y Catalán, 2002, p.50).

### A manera de conclusión

Es destacado el papel que los países emergentes y los de renta media pueden y están desempeñando en la CSS, sin embargo, es necesario aprovechar de mejor manera las potencialidades de cada uno y atender sus necesidades tanto a nivel nacional como regional. Llevar a cabo esta tarea de manera conjunta, constituye un desafío importante, pero permitirá aprovechar mejor las capacidades y competencias sectoriales para que cada país sea, por sí mismo, el motor de su propio desarrollo.

Los problemas y los retos nacionales y de la región requieren de alianzas estratégicas y de esquemas de asociacionismo en donde se reconozca al otro como un actor que suma, que complementa y no al que hay que someter o explotar para determinar cómo debe ser su desarrollo.

La gestión y el intercambio de conocimiento son herramientas que pueden hacer posible la construcción de regiones como “polos de conocimiento” (en materia de salud, de desarrollo tecnológico e innovación, en medioambiente, etcétera), en donde cada país y región identifique, administre y potencie sus capacidades sociales e intelectuales, por menor que sea su nivel desarrollo. En esta medida se puede avanzar hacia un desarrollo más equitativo. Los retos ya no se pueden asumir de manera aislada en un mundo globalizado y, en este sentido, herramientas como la gestión y el intercambio de conocimiento son dos pilares que pueden ayudar a enfrentarlos en mejores condiciones.

Tanto la gestión como el intercambio de conocimiento tienen un amplio potencial para complementar y fortalecer las diferentes modalidades de cooperación internacional, además de ser pilares estratégicos en el marco de las agendas internacionales y regionales como la Agenda 2030 para un Desarrollo Sostenible. Son instrumentos que permiten optimizar los recursos disponibles y ampliar el umbral de posibilidades de cooperar más allá de la transacción de recursos económicos; ya que se basan en el intercambio de metodologías, experiencias, buenas prácticas, lecciones aprendidas, etcétera, permitiendo disminuir las curvas de aprendizajes, dejar instaladas las capacidades y competencias y hacer más efectivos los resultados de la cooperación internacional.

La gestión y el intercambio de conocimiento incrementan la posibilidad de

llevar a cabo procesos de desarrollo más incluyentes y democráticos en la medida en que se socializa el conocimiento y en la medida que se aprovechan las herramientas disponibles, a través de las tecnologías de información y comunicación. Ello permite ampliar la cobertura y extender el conocimiento, sobre todo para llegar a personas que viven en situación de vulnerabilidad y en zonas de difícil acceso. En este sentido y en aras de la inclusión social, es crucial el reconocimiento del valor de los saberes empíricos y científicos, provenientes de espacios

formales e informales, a fin de generar soluciones a diversas problemáticas para un desarrollo más sostenible y corresponsable donde todas las personas tengan cabida.

La institucionalización de la gestión y el intercambio de conocimientos, con base en marcos normativos y programáticos, ayudará a que no se consideren simplemente como aspectos opcionales o accesorios en las acciones de la cooperación y el desarrollo. Sólo así se trazará la ruta hacia la construcción de verdaderas sociedades del conocimiento.

## Referencias

- Ayala, C., & Müller, U. (Eds.). (2017). *Towards horizontal cooperation and multi partner collaboration. Knowledge sharing and development cooperation in Latin America and the Caribbean*. Baden-Baden, Germany: Editorial Nomos.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL. (2018). *Panorama Social de América Latina*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44395/1/S1900051\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44395/1/S1900051_es.pdf)
- Grupo Banco Mundial. (2019). Recuperado de <http://www.bancomundial.org/>
- Parra, A., y Leylaverigne, J. (2009). La cooperación: ¿un instrumento de refuerzo del soft power? Recuperado de [http://www.researchgate.net/publication/44130778\\_La\\_cooperacin\\_un\\_instrumento\\_de\\_refuerzo\\_del\\_soft\\_power](http://www.researchgate.net/publication/44130778_La_cooperacin_un_instrumento_de_refuerzo_del_soft_power)
- Mundo Marino. (2019). *China afianza la cooperación con América Latina con la iniciativa de la Franja y la Ruta*. Recuperado de <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/china-afianza-la-cooperacion-con-america-latina-con-la-iniciativa-de-la-franja-y-la-ruta>
- Organización de las Naciones Unidas - ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- Open Forum for CSO Development Effectiveness. (2010). *Principios de Estambul para el trabajo de las OSC como actoras del desarrollo*. Recuperado de <http://www.civilisac.org/web/wp-content/uploads/principios-de-estambul-para-el-trabajo-de-las-osc-como-actoras-del-desarrollo.pdf>
- OXFAM Intermón. (2019). *Cooperación triangular*. Recuperado de <http://www.realidadayuda.org/glossary/cooperacion-triangular>
- Pautassi, L. (2010). Indicadores en materia de derechos económicos, sociales y culturales. Más allá de la medición. En V. Abramovich, y L. Pautassi, (Comps.), *La medición de Derechos en las Políticas Sociales* (pp. 1-82), Buenos Aires, Argentina: Editores del Puerto
- Peluffo, M., y Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/1/S2002617\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/1/S2002617_es.pdf)
- Plataforma de Gestión del Conocimiento – PESA. (2017). *Proyecto de Seguridad Alimentaria para Zonas Rurales* Recuperado de <https://sites.google.com/view/plataformagcpesamexico/p%C3%A1gina-principal>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. (2014). Marco Estratégico de Gestión del conocimiento del PNUD 2014 -2017. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/development-impact/UNDP\\_Knowledge-Strategy\\_SP\\_Web.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/development-impact/UNDP_Knowledge-Strategy_SP_Web.pdf)
- Sanahuja, J. (2011). Entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Cooperación Sur-Sur. *Pensamiento Iberoamericano*, (8), 195-222. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/42573/1/entre%20los%20objetivos%20de%20desarrollo%20del%20milenio%20y%20la%20cooperacion%20sur%20sur.pdf>
- Sánchez, G., y Romero, S. (2012). *Opciones para la Institucionalización del Intercambio de Conocimiento como estrategia de Cooperación Internacional*. México D.F, México: Instituto de Banco Mundial.
- Sánchez, G., Ponce, E., Gómez, B., Romero, S., Lucatello, S., y Sosa, J. (2014). *Cooperación internacional en ciencia, tecnología e innovación: lineamientos para una política mexicana*, México D.F, México: Instituto Mora.

- Secretaría General Iberoamericana – SEGIB. (2017). *Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2017*. Recuperado de <https://www.segib.org/?document=informe-de-cooperacion-sur-sur-en-iberoamerica-2017>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe – SELA. (s.f.). ¿Qué es la Cooperación Sur-Sur? Recuperado de <http://sursur.sela.org/qué-es-la-css/conceptos-de-la-cooperación-sur-sur/>
- Sociedad del Conocimiento. (2015). ¿Qué es la sociedad del conocimiento? Recuperado de <http://sociedaddelconocimiento.com>
- Tezanos, S., y Quiñones, A. (2012). ¿Países de renta media? Una taxonomía alternativa del desarrollo de América Latina y el Caribe. *Revista iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 1(2), 5-7. Recuperado de [https://www.academia.edu/2106789/\\_Pa%C3%ADses\\_de\\_renta\\_media\\_Una\\_taxonom%C3%ADa\\_alternativa\\_del\\_desarrollo\\_de\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe](https://www.academia.edu/2106789/_Pa%C3%ADses_de_renta_media_Una_taxonom%C3%ADa_alternativa_del_desarrollo_de_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe)
- The World Bank., y Fondo para el Medio Ambiente Mundial. (s.f.). *Taller: El arte del intercambio de conocimiento*. Recuperado de [http://www.thegef.org/sites/default/files/events/AoKE%20Presentation\\_SP\\_o.pdf](http://www.thegef.org/sites/default/files/events/AoKE%20Presentation_SP_o.pdf)
- Schulz, N. (2011). *G20 pillar on Knowledge Sharing – Updates*. Recuperado de <http://www.southsouth.info/G20>
- The World Bank. (2011). *Using Knowledge Exchange for Capacity Development: What Works in Global Practice?*. Washington D.C., USA.: Korea Development Institute and World Bank Institute