



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Máster Universitario en Cooperación internacional al  
desarrollo: Gestión y Dirección de Proyectos

## Factores de éxito en la cooperación Sur- Sur en República Dominicana

Trabajo fin de estudio presentado por:	Reyna Miguelina Bartolomé de la Rosa
Tipo de trabajo:	Investigación
Director/a:	Verónica Condor Bermeo
Fecha:	15/03/2023

## RESUMEN

Esta investigación muestra los factores que influyen en el éxito de los proyectos de cooperación Sur-Sur como corriente epistemológica en el caso de la República Dominicana durante el periodo 2016 al 2021. El éxito es observado a través de las interacciones de los criterios de cooperación Sur-Sur en los proyectos evaluados y la influencia de las condiciones estructurales de los países y sus instituciones. Metodológicamente hablando, se parte desde el enfoque cualitativo. Se realizaron siete (7) entrevistas en profundidad a los principales socios cooperantes y a la institución gestora de los proyectos en República Dominicana: el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). De igual forma, se utilizaron estadísticas gubernamentales como fuentes secundarias de información. Se concluye que los proyectos evaluados están basados en principios de cooperación Sur-Sur desde el punto de vista de la horizontalidad y el trato entre iguales. Sin embargo, aspectos estructurales tienen incidencia en el desarrollo de los proyectos de cooperación Sur-Sur.

**Palabras clave:** Cooperación Sur-Sur, sur global, horizontalidad, apropiación, factores de éxito.

## ABSTRACT

This research shows the factors that influence the success of South-South cooperation projects as an epistemological current in the case of the Dominican Republic during the period 2016 to 2021. Success is observed through the interactions of the South cooperation criteria -South in the projects evaluated and the influence of the structural conditions of the countries and their institutions. Methodologically speaking, it starts from the qualitative approach. Seven (7) in-depth interviews were conducted with the main cooperating partners and with the project management institution in the Dominican Republic: Ministry of Economy, Planning and Development (MEPyD). Similarly, government statistics were used as secondary sources of information. It is concluded that the projects evaluated are based on principles of South-South cooperation from the point of view of horizontality and treatment among equals. However, structural aspects have an impact on the development of South-South cooperation projects.

**Keywords:** South-South cooperation, global south, horizontality, appropriation, success factors.

## Índice de contenidos

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Índice de contenidos .....	4
Índice de figuras .....	6
Índice de tablas.....	7
1. Introducción .....	8
1.1 Justificación.....	9
1.2 Objetivos .....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
2. Marco teórico.....	12
2.1 Antecedentes de la cooperación internacional al desarrollo .....	12
2.2 Teoría constructivista y epistemologías del sur.....	13
2.3 Aspectos teóricos y conceptuales sobre la construcción del éxito en cooperación al desarrollo .....	18
3. Contexto actual Iberoamericano de la cooperación Sur-Sur.....	23
4.1 La cooperación Sur-Sur en República Dominicana .....	28
4. Marco legal y normativo .....	34
5. Metodología .....	38
6.1 Enfoque, alcance y diseño .....	38
5.2 Categorías .....	38
6.3 Población y muestra .....	39
6.4 Técnicas de recogida de datos .....	41
6.5 Técnicas de análisis de datos .....	41

6. Resultados y Discusión .....	43
7.1 Factores internos para el desarrollo de los proyectos cooperación Sur–Sur en República Dominicana. ....	43
7.1.1 Horizontalidad .....	43
7.1.2 Apropiación .....	45
7.1.3 Adaptación tecnológica .....	46
7.1.4 Cumplimiento de los objetivos.....	48
7.2 Factores externos en los proyectos cooperación sur–sur en República Dominicana ....	49
7.2.1 Estado de las relaciones bilaterales .....	50
6.2.2 Coordinación interinstitucional y rotación de personal.....	54
6.2.3 Evaluación y seguimiento .....	56
7. Conclusiones.....	57
8. Limitaciones y perspectivas .....	61
9. Referencias bibliográficas .....	62
10. Anexos .....	66

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> América Invertida, parte del movimiento decolonial .....	16
<b>Figura 2.</b> Criterios y factores de éxito aplicados al éxito del proyecto .....	19
<b>Figura 3.</b> Factores de éxito y lecciones aprendidas.....	20
<b>Figura 4 .</b> Mapa de interacción de la cooperación Sur- Sur y triangular entre los países miembros de la SEGIB 2016-2021. ....	25
<b>Figura 5.</b> Evolución de la participación de los proyectos y las acciones en el total de las iniciativas de CSS Bilateral de Iberoamérica con todos los socios. 2007-2019.....	26
<b>Figura 6.</b> Evolución del perfil de los países que participan de la cooperación Sur- Sur y triangular miembros de la SEGIB 2016-2021.....	28
<b>Figura 7.</b> República Dominicana: Proyectos de cooperación Sur-Sur 2016-2021.....	29
<b>Figura 8.</b> República Dominicana: Proyectos de cooperación Sur-Sur 2016-2021.....	30
<b>Figura 9.</b> República Dominicana: Naturaleza de los recursos de los proyectos cooperación Sur-Sur gestionados por MEPyD 2016-2021. ....	31
<b>Figura 11.</b> República Dominicana: Monto total otorgado por año para los proyectos cooperación Sur-Sur gestionados por MEPyD 2016-2021. ....	33
<b>Figura 12</b> Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto. Total, Anual a Precios Constantes 2016-2021.....	53

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Cooperación bilateral Sur-Sur entre los países miembros de la SEGIB 2016-2019</i> ....	25
<b>Tabla 2.</b> <i>Evolución de las capacidades fortalecidas mediante la cooperación bilateral Sur- Sur entre los países miembros de la SEGIB 2016-2021</i> .....	27
Tabla 3. <i>Dimensiones y categorías del Estudio</i> .....	39
Tabla 2. República Dominicana: Países y agencias cooperantes Sur-Sur.....	40
Tabla 3 <i>Cantidad de entrevistas aplicadas por agencia</i> .....	41
Tabla 6. Países socios y acuerdos regionales Sur-Sur suscritos por la República Dominicana	50

## 1. INTRODUCCIÓN

La cooperación internacional al desarrollo tiene como finalidad erradicar la pobreza e impulsar el crecimiento de aquellos países que aún no alcanzan el desarrollo. Esta fue diseñada por los llamados países del norte global que efectivamente esbozan mayor poderío económico e indicadores de desarrollo más fuertes que los países del sur global. Estos países desarrollados históricamente construyeron la cooperación al desarrollo bajo sus propias perspectivas y criterios de progreso, lo que no necesariamente se encuentra en concordancia con las necesidades prioritarias y costumbres de los países tradicionalmente receptores de cooperación.

Ante este panorama ha surgido el concepto del sur global que en términos políticos actuales es un esfuerzo por parte de aquellos países que alguna vez fueron colonias de reivindicar los derechos y espacios políticos perdidos a nivel internacional (Ayllón, 2013; Rodríguez de la Vega, et al, 2021). Con esta corriente del sur global, se pone de manifiesto lo que se conoce como cooperación Sur-Sur como una herramienta de solidaridad entre países con situaciones económicas, y en muchos casos históricas, similares. Esta cooperación Sur-Sur viene a subsanar los escollos de la cooperación Norte-Sur<sup>1</sup> y se caracteriza por ser: una relación horizontal entre los países, ajena a imposiciones y generadora de capacidades.

La cooperación Sur-Sur cada vez más toma mayor relevancia en América Latina y el Caribe dando paso al surgimiento de cooperación entre países no tradicionales. Actualmente en esta región los países líderes de la cooperación Sur-Sur son: México, Colombia y Brasil, sin embargo, no se limita a estos países y da paso a que países de renta media y con buen desempeño en áreas de relevancia para la región demanden y oferten cooperación con los demás. Tal es el caso de la República Dominicana país insular que durante los últimos años ha tenido un crecimiento económico constante pasando a ser clasificado como país de renta media (Pecid,2016), lo que lo potencia para participar más activamente en la cooperación Sur-Sur.

---

<sup>1</sup> Para ampliar el debate sobre esta postura véase La cooperación internacional desde una perspectiva crítica. (Domínguez, 2019)



En este sentido, en la presente investigación se observa la aplicación e incidencia de la cooperación Sur-Sur en los proyectos emprendidos bajo esta temática en la República Dominicana en el periodo 2016 al 2021 gestionados por el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo que es el ente rector de la cooperación no reembolsable en el país. En los primeros capítulos del estudio se abordan los aspectos teóricos y conceptuales que dan sustento a esta investigación, seguido de los aspectos metodológicos que explican los procedimientos seguidos para obtener y analizar las informaciones. Los capítulos siguientes se componen de los resultados, estos divididos en dos partes. La primera parte de los resultados expone lo que en este estudio se ha denominado factores internos del éxito de la cooperación Sur-Sur, donde se puntualiza cómo actúa cada uno de los criterios de la cooperación Sur-Sur en el desarrollo de este tipo de proyectos. La segunda parte de los resultados denominada factores externos del éxito de la cooperación Sur-Sur, es un espacio que describe los resultados de las condiciones estructurales y políticas que tienen incidencia sobre la cooperación Sur-Sur y en sentido general sobre las relaciones internacionales de los países.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

La cooperación Sur-Sur se visualiza como una herramienta fundamental que aporta respuestas eficaces a desafíos comunes entre pueblos y países del sur global debido a que permite una cooperación horizontal entre naciones que en muchos casos parten de contextos similares. Estas características hacen que la cooperación Sur-Sur sea de alto interés para generar cambios sociales en las comunidades de destino de la cooperación que atraviesan situaciones momentáneas o estructurales de vulnerabilidad. Así mismo, la cooperación Sur-Sur permite fortalecer la independencia colectiva y avanzar hacia la obtención de objetivos de desarrollo acordados sin el sesgo que muchas veces acompaña a la cooperación norte-sur:

[...] La existencia de una auto-imagen positiva y de una percepción socialmente construida por parte de los países del Sur sobre las bondades intrínsecas que a priori se predicen de la CSS, hace necesario profundizar en el debate teórico y validar con evidencias empíricas si, verdaderamente, este tipo de cooperación es auténticamente horizontal, ajena a la imposición de condiciones, carente de motivaciones políticas, extraña a formas de ayuda ligada,

generadora de impactos más positivos con costes más reducidos y si es, en resumen, más eficaz que la cooperación tradicional entre el Norte y el Sur. (Ayllón P., 2009, p.18).

Esta investigación pretende comprender las características generales y situación actual de la cooperación Sur-Sur en República Dominicana. Se plantea evidenciar los aspectos comunes en los proyectos de cooperación Sur-Sur en República Dominicana que fueron exitosos en su aplicación y continuidad. En esta investigación se entiende como *éxito* (1) al logro efectivo de los objetivos para la cual fue concebido el proyecto, (2) la generación de cambio social y apropiación en las comunidades de destino y (3) la auto sostenibilidad luego de finalizar la intervención. Este éxito también es poder visibilizar el valor agregado de la cooperación Sur-Sur para el desarrollo en República Dominicana y lograr observar lo que en teoría son elementos claves de la cooperación Sur-Sur como: horizontalidad en los intercambios, uso de la tecnología disponible en el país receptor, generar capacidades, generar apropiación y poder replicar los proyectos hacia otros escenarios nacionales.

Los elementos antes mencionados son características internas de los proyectos, es decir, que se pueden gestionar desde la concepción del proyecto. Sin embargo, es importante reconocer que el desarrollo de los proyectos está influenciado por el contexto social, político y económico de los países cooperantes y receptores de cooperación. Estas variables exógenas pueden ser manejadas dentro de la gestión del proyecto, pero intervienen en su realización. En este sentido, dentro de la presente investigación se valorarán los factores externos; (1) estado de las relaciones bilaterales del país, (2) coordinación interinstitucional y rotación de personal y (3) Evaluación y seguimiento de los proyectos.

En síntesis, conocer el funcionamiento e interrelación de estos factores que propician el éxito de los proyectos emprendidos entre países del sur global es clave para potenciar el desarrollo endógeno de estas naciones y verificar la validez de este tipo de cooperación, elemento claramente importante para este estudio.

## 1.2 OBJETIVOS

### **Objetivo general**

Analizar los factores vinculados al éxito de los proyectos de cooperación Sur-Sur gestionados por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) de República Dominicana en el período 2016-2021.

### **Objetivos específicos**

- Identificar cómo inciden de los criterios de la cooperación Sur-Sur en el desarrollo de los proyectos gestionados por el MEPyD de República Dominicana en el período 2016-2021.
- Analizar cómo inciden las características estructurales de los países en el desarrollo de los proyectos de cooperación Sur-Sur para el caso de estudio de República Dominicana.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la cooperación internacional al desarrollo

La cooperación internacional al desarrollo (CID) nace en Europa, a mediados del siglo pasado, en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, de la Guerra Fría y la creación de las Naciones Unidas. Primero, en el periodo de posguerra, inician los procesos de descolonización de África, en un escenario marcado por una Europa debilitada debido a los estragos de la guerra, movimientos nacionalistas en sus colonias y presiones externas de la Unión Soviética (URSS) y los Estados Unidos (Canal CETECI del (s.f.) 1min2s ecuador).

Un segundo acontecimiento importante que contribuye a la constitución de la cooperación internacional al desarrollo es la creación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Luego de su creación, las Naciones Unidas se atribuye el proceso de descolonización de los países suscritos a la Carta de Naciones Unidas de 1945. En esta carta se exigía el reconocimiento de los derechos de las personas que se encontraban en territorios no autónomos amparándose en el principio de “igualdad de derechos y [...] de la libre determinación de los pueblos” (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2022). La descolonización dio como resultado la integración de nuevas naciones al sistema de Naciones Unidas, las cuales presentaban características comunes resultantes de la experiencia colonial en la cual estuvieron inmersos. La característica común de mayor relevancia era la limitada capacidad de autogestión para desarrollarse en términos políticos, económicos y sociales. En otras palabras, alto nivel de dependencia de las antiguas metrópolis.

El tercer escenario influyente en el que se desarrolla la cooperación internacional al desarrollo es la Guerra Fría. Este fue un periodo de tensión política posterior a la Segunda Guerra Mundial en donde se enfrentaron el bloque occidental, quienes defendían la ideología liberal y economía capitalista, el Oriental, que propugnada el socialismo y la economía comunista. Su final llega en la década de 1990 con la caída de la unión soviética, resultando el liberalismo y el capitalismo como ideologías dominantes. Bajo este escenario “Estados Unidos lanzó la primera política de cooperación internacional al desarrollo de alcance mundial. Nos estamos

refiriendo al Plan Marshall, un instrumento concebido y dotado financieramente para impulsar la reconstrucción europea” (Morales A., 2020, p.6).

La cooperación en este periodo tenía la intención de mitigar algunas situaciones del subdesarrollo, pero la idea de cooperación al desarrollo era operativizada de forma tal que implicaba altos niveles de verticalidad en su aplicación por parte del donante. Ejemplo de esto son los programas de ajuste estructural<sup>2</sup> que dejaban de lado elementos como: integrar en los proyectos a los beneficiarios, evaluar la capacidad tecnológica del lugar y utilizar recursos existentes, así como apelar y velar porque los proyectos ejecutados no laceren las creencias y culturas del receptor de la cooperación. Esta situación durante décadas provocó que los proyectos implementados no alcanzaran en su totalidad los resultados esperados y en cierta medida aumentara la dependencia del país donante.

Entendidas las dificultades que se presentan en el proceso de la cooperación norte-sur, en el año 1978 durante la primera Conferencia sobre cooperación técnica a los países en desarrollo (CTPD), surge la idea de cooperación Sur-Sur. De esta conferencia resultó el Plan de Acción de Buenos Aires (PABA) que busca promover el desarrollo de capacidades técnicas, disminuir la dependencia de los países del norte, mejorar los mecanismos de integración y aumentar la cooperación entre los países del sur global.

## 2.2 Teoría constructivista y epistemologías del sur.

Comprender la base teórica de la cooperación Sur-Sur que da sustento a esta investigación implica abordar dos perspectivas. Primero, la cooperación internacional desde una óptica de las relaciones internacionales con un enfoque constructivista. Segundo, entender el concepto de sur global y sus demandas de reivindicación.

---

<sup>2</sup> Los programas de ajuste estructural fueron definidos por el FMI y el Banco Mundial con una política neoliberal cuyo objetivo era reorientar la macroeconomía de los países endeudados a través de la implementación de políticas y préstamos sujetos a que los países cumplieran una serie de imposiciones. Estos programas no pudieron cumplir sus objetivos y fueron desestimados para ampliar esta información ver Toussaint, E. (2004). Los programas de ajuste estructural definidos por el FMI y el Banco Mundial. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales

Abordando el primer elemento teórico de este estudio, se reconoce que la cooperación puede ser estudiada desde diversas disciplinas como la economía, las ciencias políticas o las relaciones internacionales dependiendo el esquema que se va a desarrollar. En este caso pensando la cooperación Sur- Sur como una relación horizontal entre países, las relaciones internacionales parece ser la disciplina más propicia para observar el fenómeno (Canal del Instituto Universitario de Desarrollo Y Cooperación, (s.f), 9m34s).

Las relaciones internacionales y la cooperación al desarrollo, según Pauselli (2013), en conjunto han sido abordadas básicamente desde cuatro perspectivas de pensamiento: el realismo, el liberalismo, el marxismo y constructivismo. El realismo plantea el debate filosófico entre ver las relaciones internacionales basado en hechos empíricos o idealistas que se basan en la norma del deber ser<sup>3</sup>. El realismo promueve la paz a través del comercio y la libre circulación de mercancía y capitales. Esta visión se refiere al realismo estructural después de la segunda guerra mundial (Russell y Tokatlian, 2000). Por otro lado, el Liberalismo nace como primera y principal alternativa teórica al realismo que promueve el imperio de la ley y deja sujeto el resguardo de los derechos humanos a la existencia de un Estado democrático<sup>4</sup>. Tanto el realismo como el liberalismo son pensamientos filosóficos que básicamente examinan las relaciones de poder entre los países y su influencia en el orden mundial, aspecto importante en la cooperación internacional pero que no se constituye en el eje central de esta investigación.

---

<sup>3</sup> Para ampliar las perspectivas sobre el pensamiento realista en las relaciones internacionales se recomienda consultar el documento El papel del realismo en las relaciones internacionales asimismo como consultar la Teoría de la política internacional de Hands J. Morgenthau.

<sup>4</sup>El liberalismo, heredero de una tradición filosófica que entronca con autores como Erasmo, Penn, Locke, Stuart Mill o Kant (Grasa, 2015, p. 99), está estructurado en base a la importancia que concede a cuestiones tales como la libertad, la racionalidad, los derechos humanos, la democracia y los límites al poder (Burchill, 1996, p. 57) y a la defensa de las mismas al tiempo que, al contrario que el realismo, está convencido de que el conflicto es evitable.

En cuanto al marxismo en las relaciones internacionales<sup>5</sup> es una de las visiones más complejas de esta ciencia que plantea las divisiones y diferencias entre los países del Norte y el Sur, estableciendo que estos se encuentran en situaciones desiguales en el sistema productivo mundial. “Para los autores de esta tradición, los Estados subdesarrollados están en una condición de inferioridad y dependencia debido a las características intrínsecas al capitalismo” (Pauselli, 2013, p. 85). Esta postura examina las relaciones internacionales desde la crítica al capitalismo, que es un elemento válido sin embargo esta postura se inclina hacia una comprensión política del fenómeno superior a lo que esta investigación plantea.

Por último, el pensamiento constructivista analiza las relaciones internacionales como una construcción social en la que interfieren diferentes elementos como: la cultura, la historia, las relaciones de poder entre otras, basándose:

[...] en las teorías críticas y sociológicas, el constructivismo aúna una ontología post-positivista (no estudia la realidad material, sino la inmaterial y social) con una epistemología positivista (es decir, aplica el método científico al estudio de la realidad). Esta teoría (o, quizás, metateoría) se ha centrado en explicar cómo las percepciones de la realidad modelan el sistema internacional (Reality Shock, 2016).

El pensamiento constructivista de las relaciones internacionales proporciona las herramientas adecuadas para analizar el fenómeno de la cooperación Sur-Sur que promueve una nueva construcción social basada en la solidaridad entre países con niveles de desarrollo semejante y que a su vez manifiesta que solo es posible el desarrollo a través de una relación horizontal y generadora de capacidades.

Esta aproximación de la cooperación Sur-Sur tiene su génesis en el segundo componente teórico de esta investigación que es el concepto del sur global. El sur global no posee una definición concreta, sin embargo, todas las definiciones incluyen elementos como: países llamados en vías de desarrollo, excolonias (Rodríguez, 2021)- En definiciones más recientes,

---

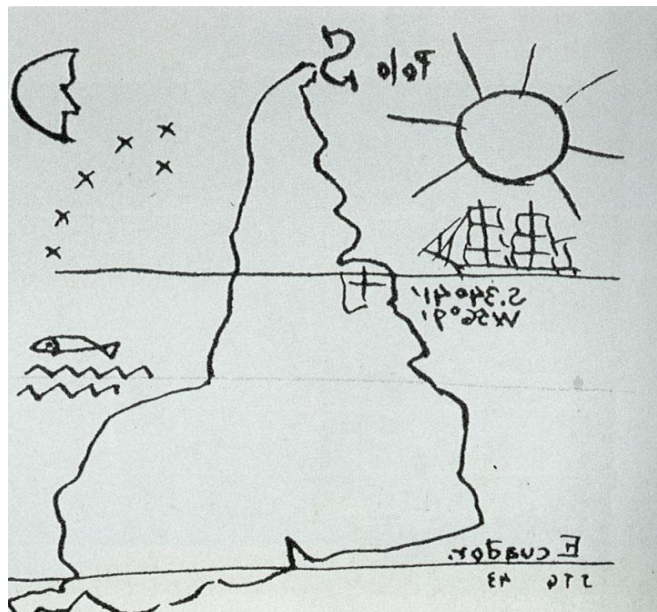
<sup>5</sup> Este pensamiento es bastante complejo para abordar de forma ampliada el tema se recomienda consultar el artículo La concepción marxista de las relaciones internacionales de Adolfo Castells Mendivil.

también incluye a las poblaciones tradicionalmente excluidas en los países con mayores niveles de desarrollo (de Sousa, 2019).

[...] Epistemología del Sur son el reclamo de nuevos procesos de producción, de valorización de conocimientos válidos, científicos y no científicos, y de nuevas relaciones entre diferentes tipos de conocimiento, a partir de las prácticas de las clases y grupos sociales que han sufrido, de manera sistemática, destrucción, opresión y discriminación causadas por el capitalismo, el colonialismo [...]. En este sentido, son un conjunto de epistemologías, no una sola, que parte de esta premisa, y de un Sur que no es geográfico, sino metafórico: el Sur anti imperial. Es la metáfora del sufrimiento sistemático producido por el capitalismo y el colonialismo (de Sousa, 2019 p.16).

Según expresa de Sousa (2019) todo parte de un contexto que está determinado por la cercanía o distancia que se tenga de los grupos de poder, así como a la región del mundo a la que pertenezcan. Pues las perspectivas y problemáticas sociales tienen considerables diferencias entre países del norte y el sur. El pensamiento del sur global y sus argumentos de reivindicación es parte del amparo para dar paso a la cooperación Sur-Sur.

**Figura 1.** América Invertida, parte del movimiento decolonial



Fuente: Joaquín Torres García



Según enuncio Joy-Ogwu (1982), el argumento dominante tras esta concepción de la cooperación Sur-Sur es que los países menos desarrollados (del sur global) sólo podrán lograr un verdadero desarrollo en la medida que reduzcan al mínimo las relaciones de dependencia con el norte global y que den el paso hacia la autoconfianza regional nacional y colectiva. De igual forma, Ayllon (2009) plantea que la cooperación Sur-Sur no solo es una plataforma solidaria de cooperación entre países, sino también es una forma de ganar espacios para los países del sur global para reclamar reivindicaciones respecto a las desigualdades económicas y distribución de las riquezas.

Reconocer la cooperación Sur-Sur es afrontar que los países en vías de desarrollo levantan posiciones económicas y políticas de crucial importancia en la arena internacional y que el rol cada vez más importante del sur es una tendencia irrevocable. Con el fin de fortalecer aún más sus posiciones en la política global y en la lucha económica, estos países necesitan desarrollar estrategias que les aseguren su emancipación económica, política y cultural del Norte. Por lo que, la viabilidad del concepto Sur-Sur dependerá del grado de coherencia con que se formulen las estrategias y de la naturaleza de las relaciones entre los Estados miembros.

Morales (2021) afirma que para potenciar la cooperación Sur-Sur es necesario superar, por un lado, la inexistencia de mecanismos de integración suficientemente fuertes que puedan servir de plataforma para terminar de impulsarla; y, por el otro, que los principios de la cooperación Sur-Sur se apliquen en la misma medida y que los países adopten con igual consistencia esos principios en sus políticas de cooperación.

En este sentido, incide un último elemento para adoptar la cooperación Sur-Sur que es la generación de capacidades basado en la Teoría de capacidades de Amartya Sen. En su ensayo *The Capability Approach* sus planteamientos tienen como base la libertad de las personas y que para lograr el bienestar debe entenderse en términos de las capacidades de los individuos. Es decir, sus oportunidades reales de hacer y ser. En cuanto a la cooperación Sur-Sur Contribuye a la idea de generar capacidades y establecer nuevas formas de pensamiento teniendo incidencia directa sobre el principio de la apropiación.

## 2.3 Aspectos teóricos y conceptuales sobre la construcción del éxito en cooperación al desarrollo

### Éxito

La percepción actual del éxito en la cooperación internacional al desarrollo se relaciona con la evolución misma de concepto cooperación internacional al desarrollo. Según esta, lograr los objetivos de los proyectos está relacionado con la responsabilidad social, la participación del socio receptor y el respeto a las partes que participan en los proyectos (Castro, A. et al, 2015). En este sentido, guiados por las corrientes actuales de lo que significa la cooperación internacional al desarrollo, el éxito de los proyectos está ligado a diversas variables y criterios. Medir o establecer lo que esto significa es una tarea compleja, pues implica no solo la unificación de criterios sino también establecer de forma estándar los discernimientos y procedimientos para la medición.

De forma general, un proyecto se considera exitoso si cumple con los criterios previamente establecidos, correspondientes a una de las dimensiones<sup>6</sup> en las que se pueden evaluar los proyectos.

### Factores y criterios de éxito

La discusión en torno al éxito de los proyectos de cooperación internacional al desarrollo se ha centrado en la identificación de los factores que influyen en él. Del mismo modo, autores como Romero *et al.* (2006) aseguran que esa determinación de los factores de éxito se basa en un juicio subjetivo influenciado por los intereses de los actores interesados.

En este proceso de identificación de los factores de éxito, se distinguen los factores críticos de éxito. Si bien no hay una definición unívoca sobre ellos, autores como Lynch (2010) Ferreras (2010) Castro et al. (2015) coinciden en señalar que se trata de atributos internos de las

---

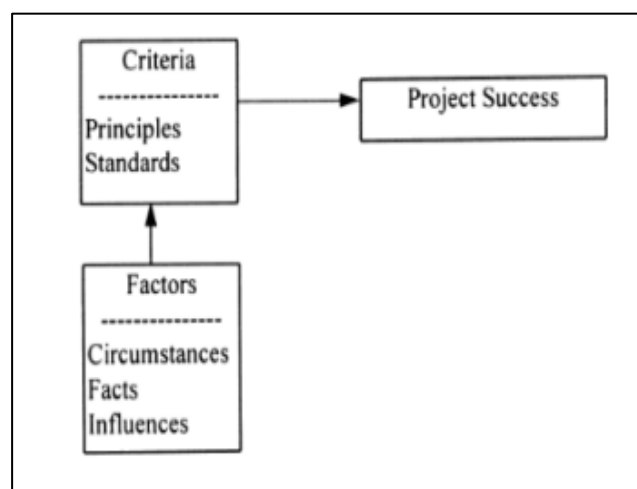
<sup>6</sup> El concepto de dimensiones del éxito en los proyectos tiene mucho que ver con el ámbito y técnica a utilizar para la evaluación del proyecto. Para ampliar esta perspectiva ver Las dimensiones del éxito de los proyectos de desarrollo internacional: las percepciones de los coordinadores de proyectos africanos Amadou Diallo, Denis Thuillier Université du Québec à Montréal

organizaciones que van desde recursos, habilidades y competencias hasta metodologías desarrolladas que les permiten en gran medida alcanzar el éxito de sus proyectos

Los factores de éxito dependerán de la dimensión y el rol en que se observe el proyecto, bien sea como coordinador del proyecto, donde se clasificara para el mismo como éxitos si ha cumplido con los objetivos planteados, o como cliente (solicitante de y/o receptor de la cooperación), el proyecto será reconocido como exitoso en la medida que satisfaga las expectativas y necesidades generadas en torno al proyecto.

A partir de este abordaje, se considera que un factor de éxito es "cualquier circunstancia, hecho o influencia que contribuye a un resultado" y, por tanto, pueden contribuir al éxito o al fracaso del proyecto, pero no es una condición suficiente (Lim y Mohamed, 1999, p.246). En la Figura 2 se presenta la interacción propuesta por Lim y Mohamed (2009) entre los factores críticos, factores de éxito y el éxito de los proyectos.

**Figura 2.** Criterios y factores de éxito aplicados al éxito del proyecto



Fuente: Lim y Mohamed (1999)

Por otro parte, Baccarani (1999) considera la necesidad de diferenciar dos particulares enfoques a la hora de evaluar el éxito de un proyecto:

a) El primer enfoque señala que el éxito de la gestión de un proyecto tiene que ver directamente con aspectos tradicionales como la gestión del tiempo, los costos y la calidad.

b) El segundo enfoque considera que dicho éxito se mide en función del logro alcanzado por los objetivos estratégicos propuestos desde las organizaciones responsables del

diseño e implementación de este, así como del nivel de satisfacción alcanzado por los usuarios en función a sus necesidades y/o problemas resueltos (Monje, 2018, pp.98).

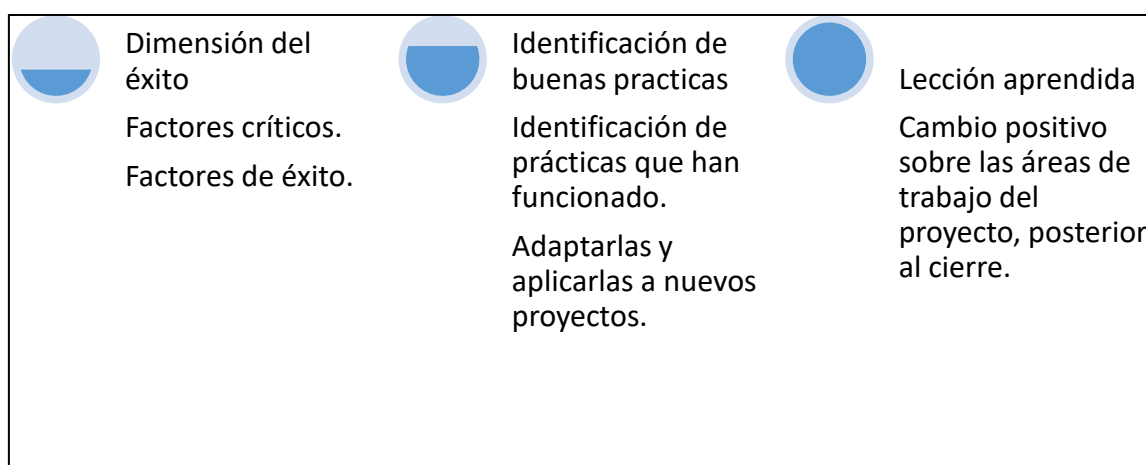
### **Buenas prácticas**

En general, el concepto de buenas prácticas se refiere a toda experiencia guiada por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado (Castro, A. et al, 2015, p. 418). La identificación de buenas prácticas juega un papel importante en la identificación de dimensiones e identificación de factores de éxito en la cooperación internacional al desarrollo.

Las buenas prácticas son una manifestación de querer colaborar con las actividades que han funcionado en otros proyectos y que por su buen desempeño se toma como ejemplo para el desarrollo de nuevas actividades. En resumen, mejores prácticas se orientan hacia cómo se organiza y gerencia el proceso respecto a un modelo de gestión de proyectos (Bergek y Norrman, 2008).

Una buena práctica se convierte en una lección aprendida cuando se observa un cambio en la conducta personal o de funcionamiento como resultado de la experiencia” estos conceptos toman relevancia en la cooperación internacional al desarrollo donde en la actualidad se persigue fomentar un desarrollo endógeno en los países receptores de la cooperación así como generar capacidades que solo quedaran demostradas a partir de un cambio positivo y en correspondencia con los objetivos planteados en las áreas de intervención.

**Figura 3.** Factores de éxito y lecciones aprendidas



Fuente: Elaboración propia

### **Factores de éxito en la cooperación sur-sur**

Si bien el estudio de los factores de éxito en la cooperación internacional al desarrollo se aborda partir de las últimas dos décadas (Monje, 2018) el estudio de estos conceptos y dimensiones son escasos en investigaciones centrados en la cooperación entre países del sur global. Podría asumirse que esto evoca al uso de los criterios y factores ya identificados para la cooperación tradicional. En principio esta afirmación tiene validez pues de igual manera se trata de proyectos de cooperación al desarrollo. Sin embargo, la cooperación Sur-Sur tiene sus cimientos en unos principios que han de estar presente en la ejecución de sus proyectos para que estos puedan responder a lo que en cooperación tradicional son los criterios de éxito de la institución que para el caso de la cooperación Sur-Sur no solo respondería al donante sino también al socio receptor de la ayuda.

Es decir, en cooperación Sur-Sur para la correcta identificación de las dimensiones de los factores de éxito es necesario incorporar una perspectiva holística a los proyectos que implica la consideración de las perspectivas de los actores clave, lo que de forma teórica soluciona el problema de las consideraciones de éxito respecto a la parte que evalué el proyecto, es decir, si se es el donante o el cliente, esto en vista de que en la cooperación entre países del sur global prima la horizontalidad desde la concepción de los proyectos. La cooperación Sur-Sur es parte de una corriente epistemológica más amplia, la decolonialidad.

Para el caso de este estudio tomando como punto de partida las aseveraciones teóricas de la cooperación Sur-Sur como: horizontalidad, apropiación y adaptación tecnológica estos serán tomados como punto de referencia para medir el éxito de este tipo de cooperación, es decir la dimensión va más allá de ver al proyecto como exitoso en sí mismo, es poder observar la capacidad de las instituciones de los países del sur global para desarrollar proyectos que realmente generen una lección aprendida basada en una relación horizontal. “El éxito de la cooperación Sur-Sur se basa en la apropiación, el apoyo político y un fuerte liderazgo” (Camacho, 2010).

Este estudio aporta la clasificación de los factores en dos dimensiones:

- Factores internos: que se define como el cumplimiento de los principios básicos en la cooperación entre países del sur global, guiados por la horizontalidad (trato entre iguales), apropiación (generar capacidades en el país socio receptor), uso de la tecnología existente en el país socio receptor.
  - Horizontalidad: funciona bajo el entendido de que los países cooperan en calidad de socios, más allá de los niveles de desarrollo, de forma voluntaria, sin vincular la concesión de la ayuda a contrapartidas y sin condiciones de tipo económico, político o de procedimiento. (Ayllón, s.f., pp.6)
  - Apropiación: este término que hace referencia al liderazgo que deben ejercer los países socios sobre sus propias políticas y estrategias de desarrollo, a su papel en la coordinación de las acciones, y al fomento de la participación de la sociedad civil, parlamentos y gobiernos locales en el proceso (Portal de transparencia y vigilancia de la cooperación española)
- Factores externos: Son características estructurales de los países en vías de desarrollo que influyen en la ejecución y desarrollo de los proyectos. En este, estudio nos referimos específicamente a: la burocracia y a la rotación de personal de las instituciones gestoras.

### 3. CONTEXTO ACTUAL IBEROAMERICANO DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

La discusión sobre la cooperación entre países del sur global se viene gestando aproximadamente desde la Conferencia de Bandung (1955) (Viola, 2014). Desde entonces, y hasta llegar a la Conferencia de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (PABA) en 1978 que es el acontecimiento marca los lineamientos generales acerca de la cooperación técnica en los países del sur global, la cooperación sur-sur se define como:

Un proceso consciente, sistemático y políticamente motivado, en el que destacan la no interferencia de los países cooperantes en los asuntos de otros Estados; la igualdad entre los asociados, y el respeto por los contenidos locales del desarrollo. Esto último equivale a entender que el desarrollo no es un proceso lineal y automático, un estadio ideal a ser alcanzado bajo la misma fórmula, sino un proceso basado y respetuoso de las idiosincrasias, historias y particularidades locales de los países (SEGIB, 2012, p. 12).

Desde entonces distintas plataformas y organismos de integración han trabajado en pro del desarrollo de los países que son considerados como parte del sur global. Dentro de estas instituciones destaca la Secretaria General Iberoamericana que reúne a unos veintidós países que forman parte de este organismo. En este sentido se toma como referencia los países de la Secretaria General Iberoamericana para poder abordar el estado actual de la cooperación iberoamericana.

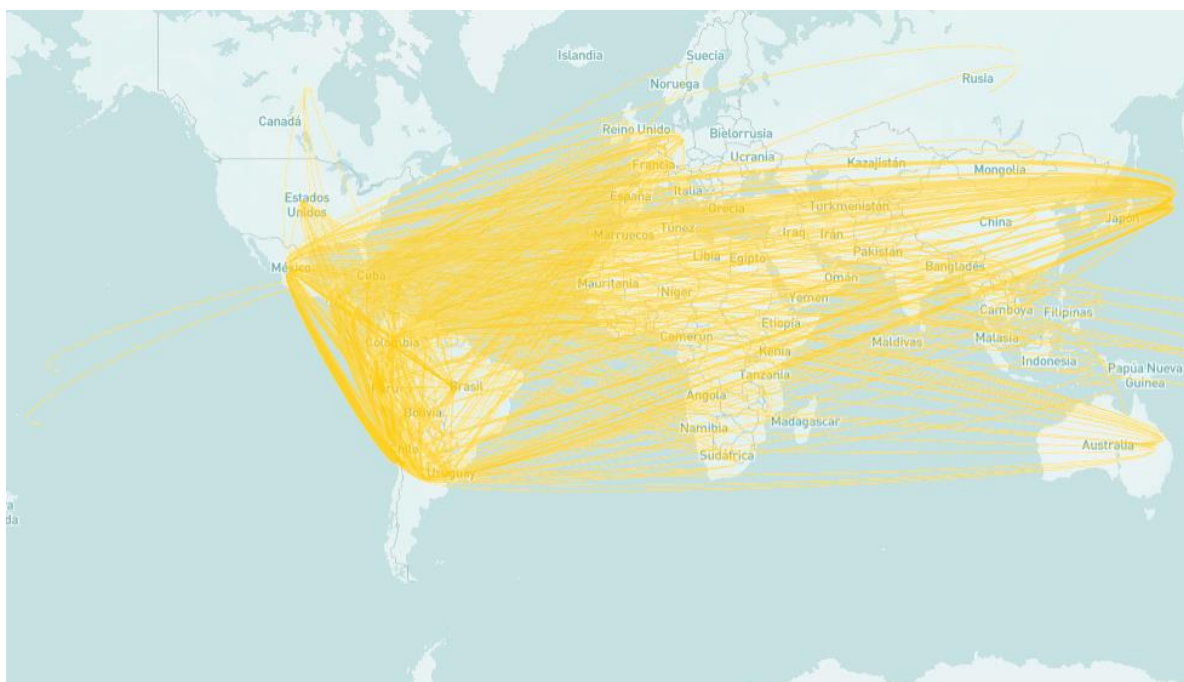
La SEGIB es una plataforma de Apoyo a la Cooperación Iberoamericana para todos los actores del sistema: dinamiza los espacios iberoamericanos, coordina y genera sinergias, sigue y evalúa los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos (PIPA) y comparte los resultados de esta, a través de un Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana (PACCI) que se renueva cada cuatro años y cuyos ejes principales de actuación son el fortalecimiento de la Cooperación Iberoamericana la inclusión social y la mejora de la gobernanza; el conocimiento, la educación superior, la ciencia y la tecnología; la igualdad de género; la cultura para el desarrollo sostenible; la dimensión ambiental del desarrollo sostenible y la innovación, el emprendimiento y la transformación digital (SEGIB, 2012: 12).

La SEGIB trabaja el tema de la cooperación sur-sur unida a la modalidad de cooperación triangular que es un tipo de cooperación donde participan dos países del sur global y un país que no pertenece a esta clasificación. La cooperación Sur-Sur y triangular en Iberoamérica se puede dar bajo los siguientes escenarios:

- Nace a solicitud del receptor hacia los oferentes, quienes, a su vez, ya tienen de un acuerdo o marco institucional bilateral para cooperación en terceros países (un programa, un fondo de financiación u otros).
- Proyectos contruidos sobre un doble acuerdo institucional: el primero, entre el receptor y el primer oferente (bajo la fórmula de comisiones mixtas, convenios interinstitucionales o programas de cooperación científico-técnica) y el segundo, entre el primer y el segundo oferente (de nuevo, a través de programas o fondos de cooperación con terceros).
- Otra opción es muy frecuente en cursos y talleres internacionales, cuando la propuesta es una iniciativa de los oferentes (asociados a través de un programa de cooperación conjunta o de un memorándum de entendimiento) hacia un tercer país, que tendría el papel de receptor.
- Finalmente, cuando el acuerdo institucional implica simultáneamente a las tres partes, con lo que se facilita una identificación, negociación, formulación y ejecución tripartita. (García, J. 2022, pp.26)



**Figura 4 . Mapa de interacción de la cooperación Sur- Sur y triangular entre los países miembros de la SEGIB 2016-2021.**



Fuente: SEGIB, portal de datos de la cooperación Sur-Sur y triangular .

Por otro lado, está la cooperación Sur-Sur bilateral que durante el periodo 2016 al 2019 en total presento 7,471 actividades entre los países iberoamericanos que forman parte de la SEBIG. Dentro estas actividades el 43.8% corresponden a proyectos bilaterales, el 50.9% a iniciativas, solo el solo el 5.2% corresponde a acciones.

**Tabla 1. Cooperación bilateral Sur-Sur entre los países miembros de la SEGIB 2016-2019**

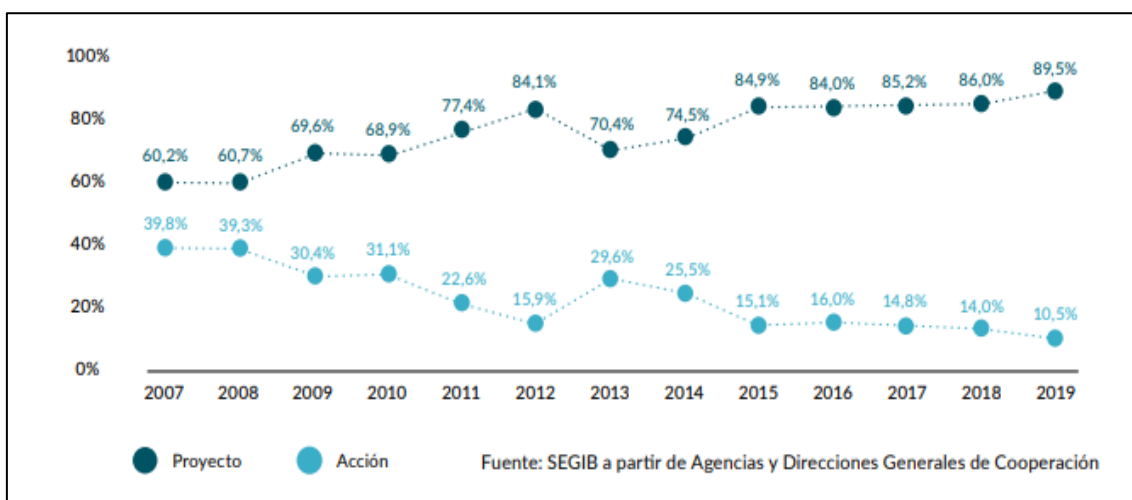
Actividades	Cantidad de actividades
Iniciativas	3805
Acción	393
Proyecto	3273
<b>Total</b>	<b>7471</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del informe cooperación Sur-Sur y triangular en Iberoamérica 2020

En el periodo bajo estudio las actividades de cooperación Sur-Sur tienen un comportamiento constante en términos de la cantidad de acciones realizadas, estas presentan una disminución en el año 2019 como consecuencia de la pandemia por COVID 2019 (SEBIB,2020).

De igual forma resulta de interés observar el comportamiento de las acciones y programas respecto al total de actividades, estos presentan una tendencia opuesta lo que implica que en la medida que avanza la cooperación bilateral Sur-Sur las actividades se encaminan a ser realizadas en plazos más largos y con mayor nivel de compromiso. (Ver figura 5)

**Figura 5.** Evolución de la participación de los proyectos y las acciones en el total de las iniciativas de CSS Bilateral de Iberoamérica con todos los socios. 2007-2019.



Fuente: Informe cooperación Sur-Sur y triangular en Iberoamérica 2020.

Estos programas proyectos y actividades están enfocados en fortalecer capacidades entre los países miembros de la SEGIB. Dichas áreas para fortalecer son identificadas por los países a partir de reuniones con las sectoriales e identificación de las prioridades de los países. En este sentido, para el periodo bajo estudio se realizaron un total de 4,508 actividades enfocadas en el fortalecimiento de capacidades, de las cuales el 40% estuvieron dirigidas a áreas sociales, seguidas de un 23% dirigido al desarrollo de las áreas productivas.

La tercera área donde han sido enfocadas las actividades para fortalecimiento es el sector de fortalecimiento institucional representando el 18% del total de actividades realizadas durante el periodo 2016 al 2020.

**Tabla 2.** *Evolución de las capacidades fortalecidas mediante la cooperación bilateral Sur- Sur entre los países miembros de la SEGIB 2016-2021.*

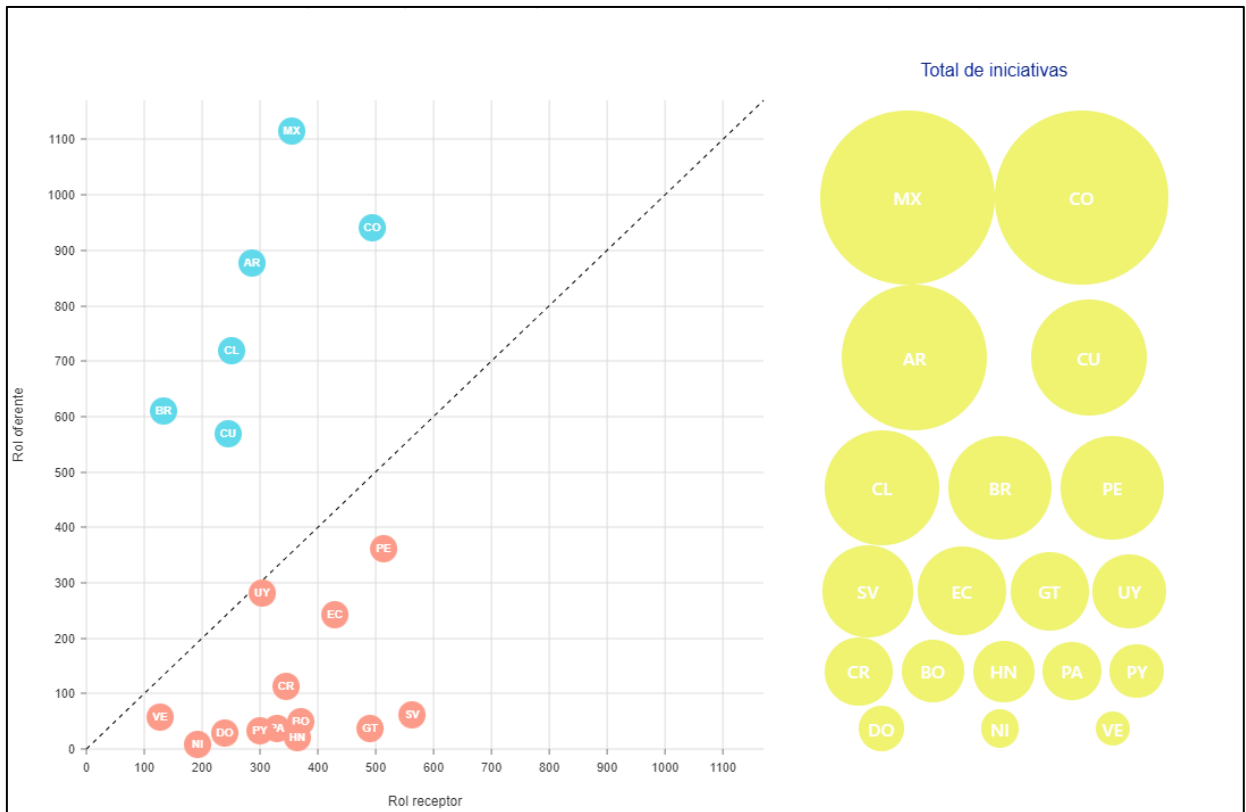
Área de intervención	Cantidad de actividades					Total, de acciones por sector
	2016	2017	2018	2019	2020	
Social	434	400	383	349	255	1821
Infraestructura y Servicios económicos	83	89	80	79	76	407
Sectores Productivos	227	245	239	193	128	1032
Fortalecimiento institucional	130	156	158	142	109	695
Medio ambiente	62	57	77	71	54	321
Otros ámbitos	68	57	49	37	21	232
<b>Total, de acciones por año</b>	<b>3020</b>	<b>3021</b>	<b>3004</b>	<b>2890</b>	<b>2663</b>	<b>4508</b>

Fuente: SEGIB, portal de datos de la cooperación Sur-Sur y triangular.

En este proceso de intercambio los países presentan diversos niveles de participación y roles en el proceso de cooperación. Los países que presentan mayor dinamismo en temas de cooperación bilateral Sur-Sur son México y Colombia, los cuales se constituyen los mayores referentes de cooperación Sur-Sur en Iberoamérica. De igual forma otros países como Argentina, Cuba, Brasil y Perú también presentan una amplia participación en los intercambios bilaterales de cooperación Sur-Sur.

Los países que lideran la participación en cooperación bilateral Sur-Sur, son los que fungen en la mayoría de los acuerdos como oferente de la cooperación. Por otro lado, los países de mayores niveles de recepción de cooperación son: El Salvador, Guatemala, Honduras, Bolivia, República Dominicana, Panamá y Ecuador. Estos países en promedio por cada actividad en la cual fungen como cooperantes, tienen la función de receptores en por lo menos 10 actividades.

**Figura 6.** Evolución del perfil de los países que participan de la cooperación Sur- Sur y triangular miembros de la SEGIB 2016-2021.

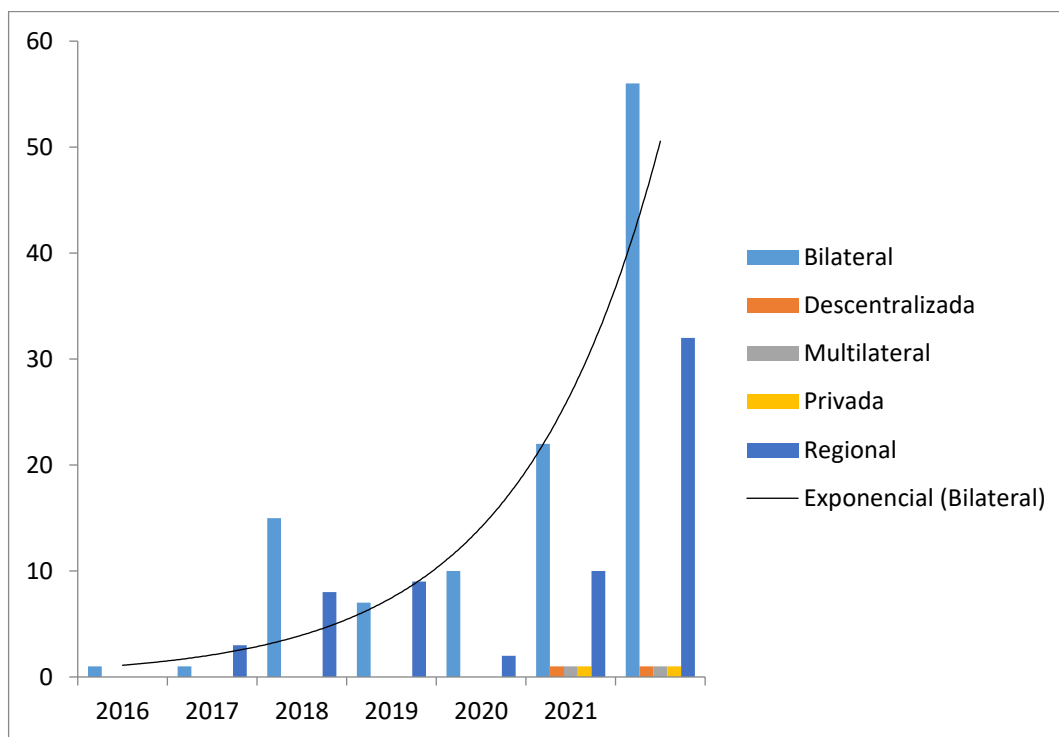


Fuente: SEGIB, portal de datos de la cooperación Sur-Sur y triangular.

#### 4.1 La cooperación Sur-Sur en República Dominicana

Durante el periodo 2016 al 2021 en el sistema de registros del MEPyD se encuentran identificadas unas 91 iniciativas de proyectos de cooperación Sur-Sur en sus diferentes modalidades. Durante los primeros dos años de estos registros se aprecia una cantidad ínfima de proyectos que se ve más que duplicada en los años siguientes.

**Figura 7. República Dominicana: Proyectos de cooperación Sur-Sur 2016-2021.**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de proyectos del MEPyD 2016-2021

Este notable incremento en la cantidad de proyectos de cooperación Sur-Sur gestionados por el MEPyD obedece a varias vertientes. Por un lado, se tiene el proceso de reestructuración del Estado dominicano y la creación de una norma que pondera el uso e implementación de cooperación Sur-Sur como motor del desarrollo nacional, segundo la mejora en la captura de información en el sistema de registros del MEPyD y tercero la mayor presencia de la República Dominicana en las plataformas regionales e internacionales de integración que ayudan a mejorar las relaciones con los demás actores de la cooperación.

Estos proyectos de cooperación Sur-Sur en su mayoría se negocian bajo los términos de cooperación bilateral y regional situación que básicamente obedece a que en los inicios de la aplicación de la cooperación Sur-Sur el MEPyD adoptó lo que ya se hacía en cooperación bilateral y luego en el proceso incorporó paulatinamente los principios de cooperación Sur-Sur (Ver figura 1).

*“Al inicio no se entendía muy bien de en qué estábamos, en qué estábamos participando y cuáles eran las condiciones de la cooperación que ahí veíamos, por ejemplo. Todo el trabajo que se hacía desde la participación bilateral con las Comisiones mixtas no se articulaba con la cooperación Sur-Sur. No es hasta años después que se comienza a entender que cuando hablábamos de cooperación Sur-Sur estábamos hablando de esas relaciones bilaterales que se daban con países de América Latina y el Caribe o países homólogos en cuanto a niveles de desarrollo” (Entrevista MEPyD).*

**Figura 8.** República Dominicana: Proyectos de cooperación Sur-Sur 2016-2021.



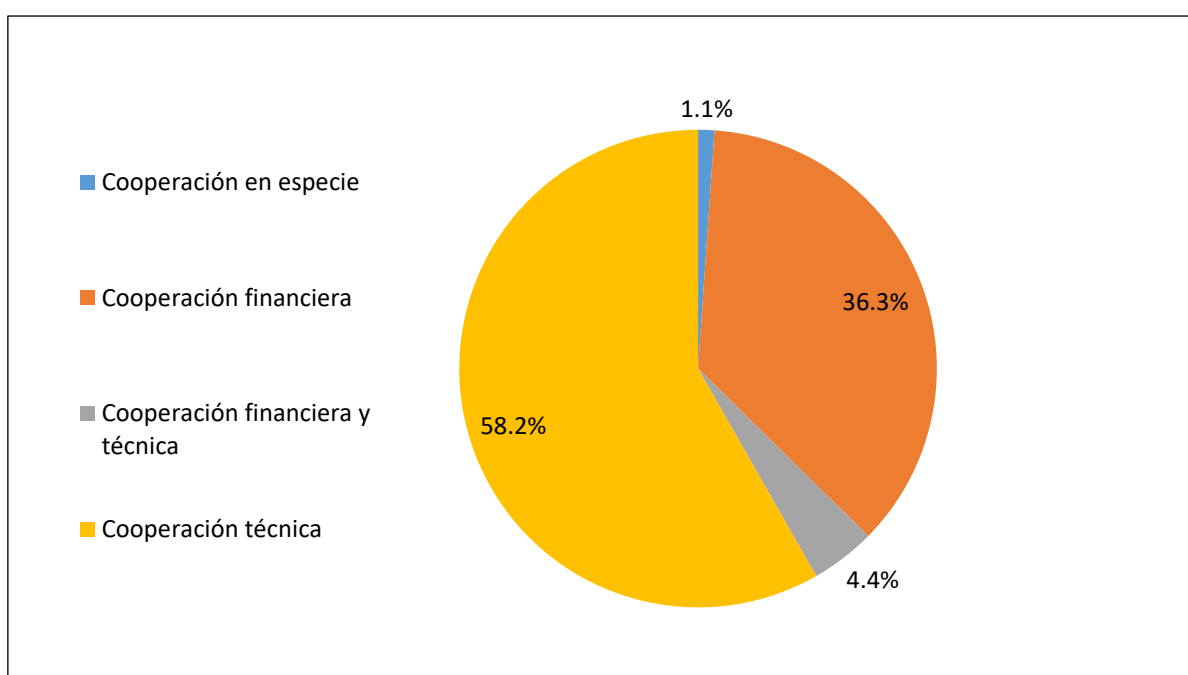
Fuente: SEGIB, portal de datos de la cooperación Sur-Sur y triangular.

Estas iniciativas desarrolladas durante el periodo 2016 al 2021 en un 58.2% se corresponde con cooperación técnica el 36.3% con cooperación financiera dirigida a fortalecer programas y actividades específicas de la administración pública dominicana, que van desde la mejora de capacidades hasta la sensibilización en temas de relevancia a nivel nacional. La situación antes

descrita tiene altos niveles de correspondencia con la naturaleza y distribución de la cooperación Sur-Sur a nivel internacional<sup>7</sup>.

Sobre la ejecución de los proyectos el 38.5% ya finalizó y el 34.1% se encuentra en ejecución según lo previsto. Es decir que, alrededor del 27.4% de los proyectos que iniciaron su ejecución en el periodo bajo estudio presenta una situación no regular o no esperada al momento de la planificación y diseño del proyecto. (Ver figura 2)

**Figura 9.** República Dominicana: Naturaleza de los recursos de los proyectos cooperación Sur-Sur gestionados por MEPyD 2016-2021.

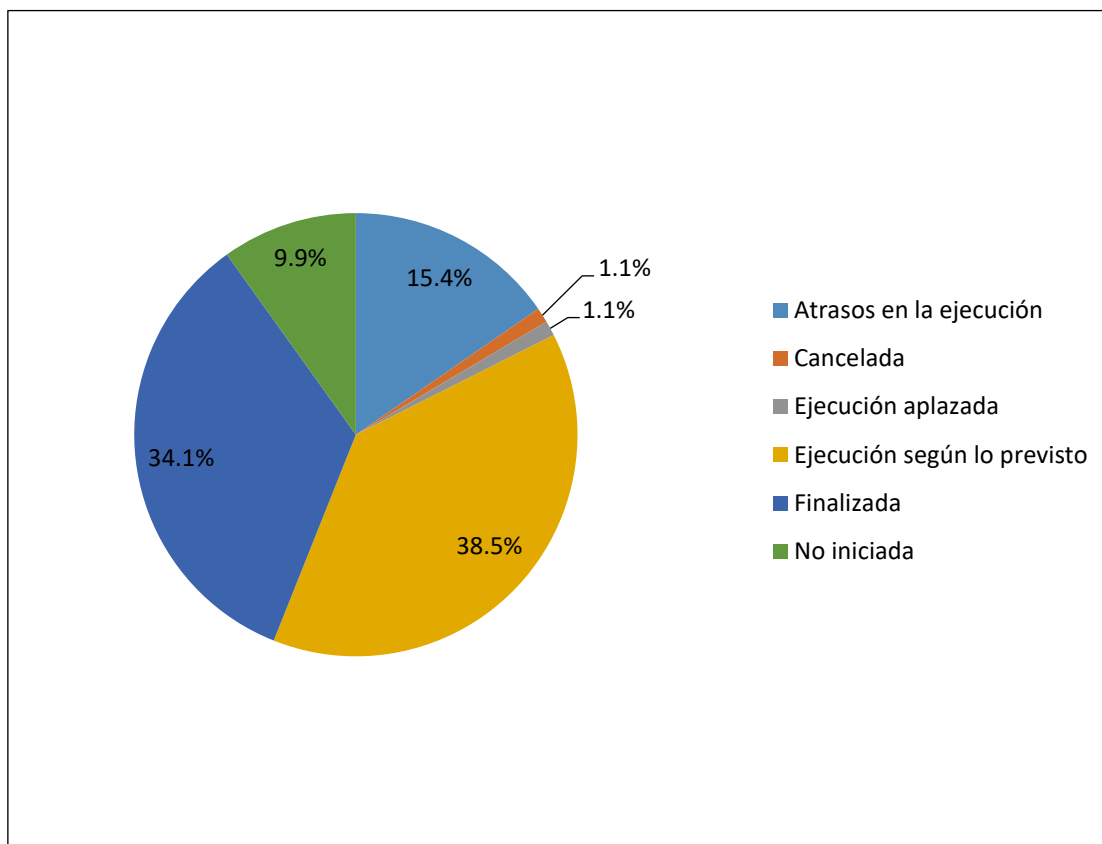


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de proyectos del MEPyD 2016-2021

---

<sup>7</sup> En efecto, el 90% de la CSS consiste en asistencia técnica y financiación para proyectos.

**Figura 10 . República Dominicana: Naturaleza de los recursos de los proyectos cooperación Sur-Sur gestionados por MEPyD 2016-2021.**

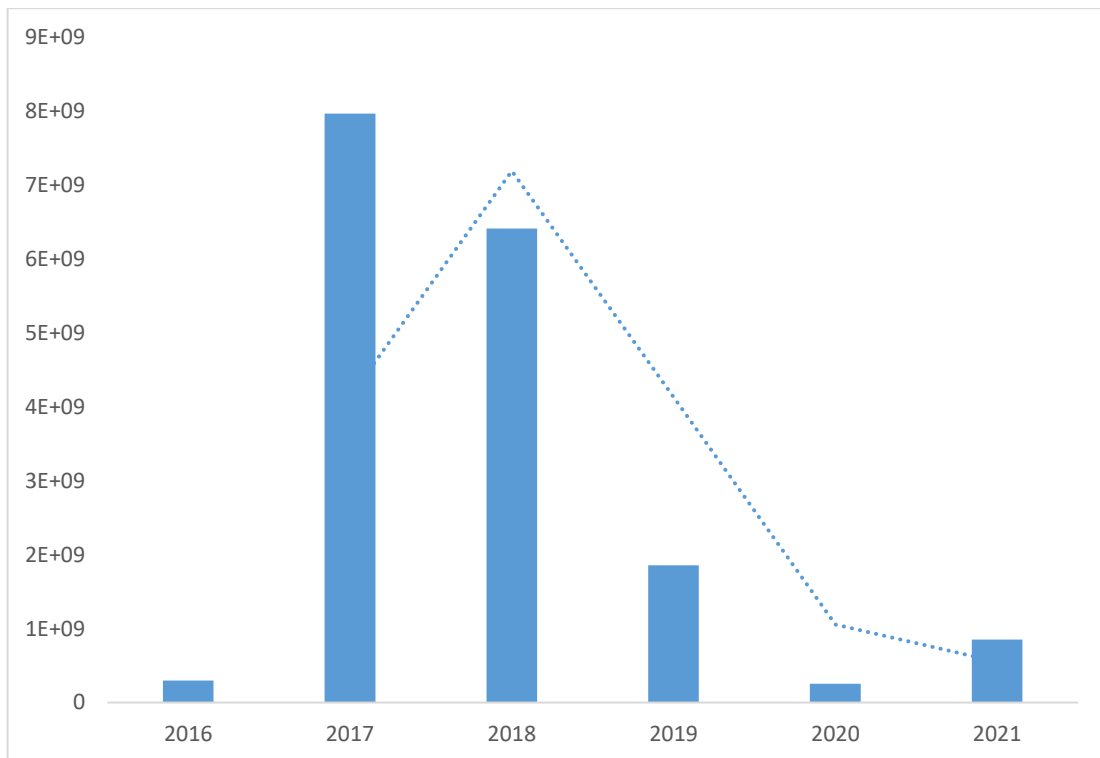


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de proyectos del MEPyD 2016-2021

Si bien el número de proyectos incrementó durante el periodo de tiempo bajo estudio no ocurrió lo mismo con los fondos destinados a la ejecución de los mismos. En el segundo año evaluado el monto total presupuestado para los proyectos de cooperación fue de \$796,982.00 mil millones, es decir poco más de un 2000% mayor que el año anterior, sin embargo, esta situación de incremento no se mantuvo para los años siguientes llegando a reducirse el presupuesto a \$85,207.52 mil millones representando una disminución del 89.3% respecto al 2017 (Ver figura 3).



**Figura 11.** República Dominicana: Monto total otorgado por año para los proyectos cooperación Sur-Sur gestionados por MEPyD 2016-2021.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de proyectos del MEPyD 2016-2021

El comportamiento de los montos presupuestado para estos proyectos obedece a diferentes elementos, pero el de mayor relevancia es la pandemia por covid-19 que afectó a todos los países del mundo y cambió la forma de realizar muchas actividades que en algunos casos pasaron a modalidad virtual y en otras presentaron atraso o cancelación.

*“Fue del 2018 al 2020. ¿Pero qué sucede? Que por el tema de la pandemia este se tuvo que postergar un poco más. Entonces por eso es por lo que igual esos dos proyectos son los que han estado vigentes hasta hace poco” (Entrevista agencia peruana).*

## 4. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

En la legislación nacional vigente en República Dominicana, se sustenta la cooperación internacional al desarrollo en la ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) que es la guía principal y funcional para la planificación del Estado en el largo plazo. Esta estrategia contiene lineamientos que son operativizados en el corto plazo a través del Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP). Ambos instrumentos de planificación estatal están alineados en alrededor de 37 metas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Por otro lado, la END otorga responsabilidad a dos instituciones para la ejecución de sus lineamientos. En la parte diplomática propone al Ministerio de Relaciones Exteriores creado bajo la ley 630-16, ley que en sus artículos dos y tres otorga la responsabilidad a este ministerio de elaborar la política de cooperación internacional del país y en su artículo 18 inciso 2.3 crea al Viceministerio para Asuntos Económicos y Cooperación Internacional que según artículo 18 de la misma le corresponde:

- Presidir y coordinar con las instancias correspondientes, la negociación de acuerdos en materia comercial y cooperación internacional.
- Coordinar con las instancias correspondientes, la negociación de los compromisos no financieros y de cooperación no reembolsable con otros países y con organismos regionales y multilaterales no financieros, dando el debido trámite a los mismos.
- Coordinar, promover y tramitar a las instancias correspondientes, los temas de cooperación económica y técnica internacionales con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social del país.
- Conducir y coordinar con las instancias correspondientes los trabajos de las comisiones mixtas surgidas de las declaraciones conjuntas y acuerdos suscritos en materia de cooperación técnica, económica y comercial.
- Dar seguimiento y canalizar a las instancias respectivas, los aspectos económicos, comerciales, financieros y de cooperación internacional derivados de las cumbres, conferencias y reuniones internacionales.
- Coordinar con las instancias correspondientes la participación del país en las reuniones y períodos de sesiones de las organizaciones internacionales de carácter económico,

comercial, social, y de cooperación internacional, con el propósito de consolidar la inserción del país en estas áreas (Ley 630 Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, 2006).

Así mismo, la parte técnica de la cooperación internacional al desarrollo queda regulada por la ley 496-06 que crea el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo que en su artículo 4, inciso I designa a este ministerio a establecer las políticas de cooperación internacional junto al Ministerio de Relaciones Exteriores.

También esta ley, en su artículo 9, crea el Viceministerio de Cooperación Internacional sobre el cual recaen “[...] la responsabilidad de definir las políticas, las normas y los procedimientos para la solicitud, recepción, gestión y evaluación de la cooperación técnica y financiera no reembolsable, en el marco de los programas y proyectos identificados como prioritarios, en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público. Asimismo, dará seguimiento a los programas y proyectos ejecutados en el marco de dicha cooperación. Participará en la negociación de los convenios de cooperación internacional y mantendrá las relaciones con las agencias de cooperación no reembolsable” (Ley 496 de 2006. 27 de diciembre del 2006 (Rep. Dom.)).

Otras leyes que tienen incidencia en la cooperación internacional en República Dominicana son:

- La Constitución de la República Dominicana: Es la ley de mayor jerarquía y toda norma, reglamento y ley debe estar bajo las normativas constitucionales. En esta queda establecido en su capítulo 4 artículo 16 sobre “Relaciones y derecho internacionales. La República Dominicana es un Estado miembro de la comunidad internacional, abierto a la cooperación” (Constitución de la República Dominicana. 13 de junio de 2015. Gaceta Oficial No. 10805 del 10 de julio de 2015) y apegado a las normas del derecho internacional.
- Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública: en su artículo 17 asigna como una de las funciones del secretario técnico de la presidencia administrar la cooperación internacional no reembolsable y los fondos de preinversión (Planificación e Inversión Pública, 2006)

De igual forma en esta ley en el párrafo 3 se instaure como guía para los donantes de cooperación internacional no reembolsable el PNPSP que ha de servir de guía para la identificación de programas y proyectos de cooperación.

- Ley No. 494-06, que establece el Ministerio de Hacienda: En su artículo 19, párrafo 3, inciso 6 "Autorizar al director general de Aduanas la suscripción de convenios de cooperación técnica no reembolsable con organizaciones e instituciones nacionales y extranjeras en el ámbito de las aduanas. En el caso de cooperación internacional la negociación se realizará con participación del Secretariado Técnico de la Presidencia" (Organización del Ministerio de Hacienda, 2006)

Este conjunto de leyes son las que designan los ministerios y funcionarios que tienen la responsabilidad en diversos aspectos de llevar los acuerdos de cooperación y los resultantes programas y proyectos a ser ejecutados por el gobierno dominicano. Dichos proyectos siempre deberán responder a los instrumentos de planificación estatal (END y PNPSP) en los cuales se hallan plasmadas las áreas prioritarias de desarrollo del país.

Sí bien estos instrumentos son el marco legal fundamental para la cooperación en República Dominicana en estos no se identifica alguna alusión al tema de la cooperación Sur-Sur esto considerando que todas estas leyes y normativas fueron promulgadas posterior al año 2000, momento en el cual ya era conocido el concepto ideológico del Sur global. Particularmente sobre la cooperación Sur-Sur se encuentra contemplada en Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la República Dominicana (PCID), esta se sustenta en las normativas mencionadas en este estudio y en la reforma que se ha venido diligenciando en las estructuras del estado dominicano.

El PCID es una política que reúne a todas las instituciones que tienen que hacer respecto a las relaciones internacionales del país y del desarrollo de las áreas prioritarias, es decir, a través de esta se impulsa una coordinación entre los actores nacionales y define mejor a la asignación de roles para cada institución. Este documento funge como la norma más actualizada respecto a cooperación internacional en la República Dominicana, en este si considera y prioriza dentro de la política externa la utilización y promoción de la cooperación Sur-Sur y triangular, no solo como receptores de cooperación sino también como posibles oferentes de esta.

“La República Dominicana se encuentra en una situación idónea para asumir y consolidar un nuevo rol como oferente de cooperación al mismo tiempo que receptor de ayudas, a través de la Cooperación Sur-Sur y Triangular”. (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo y Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Dominicana, 2016)

## 5. METODOLOGÍA

### 6.1 ENFOQUE, ALCANCE Y DISEÑO

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, no experimental y de corte transversal. La elección de este método responde a que las técnicas cualitativas contribuyen a alcanzar mejor los objetivos centrales de esta investigación. Así mismo, esta investigación tiene un alcance exploratorio-descriptivo. Las investigaciones de propósitos descriptivos pretenden identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia sobre el fenómeno estudiado (Eisenhardt, 2007), tal como se plantea para esta investigación.

### 5.2 CATEGORÍAS

Las siguientes categorías utilizadas responden a la definición de éxito de los proyectos Sur-Sur utilizados en estudio. Concretamente para analizar los proyectos se hizo a través de dos grandes dimensiones:

1. La primera dimensión son los factores internos de los proyectos compuesta por las categorías:
  - 1.1. Horizontalidad
  - 1.2. Apropiación
  - 1.3. Adaptación tecnológica
  - 1.4. Cumplimiento de los objetivos
2. La segunda dimensión son los factores externos propios del entorno que influyen en el cumplimiento de los proyectos:
  - 2.1. Características estructurales de las instituciones
  - 2.2. Coordinación interinstitucional
  - 2.3. Rotación de personal

**Tabla 3.** Dimensiones y categorías del Estudio

Dimensión	Categoría
	Horizontalidad
	Apropiación
Factores Internos	Adaptación tecnológica
	Cumplimiento de los objetivos
	Estado de las relaciones bilaterales
	Rotación de personal
Factores externos	Coordinación interinstitucional
	Evaluación/ seguimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las categorías generadas

### 6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El estudio se enfocó en la cooperación Sur-Sur centralizada u oficial que se canaliza a través del Viceministerio de Cooperación del Ministerio de Economía Planeación y Desarrollo de República Dominicana (MEPYD), ente rector de la cooperación no reembolsable a nivel país, en el período 2016-2021. En este periodo, a través del sistema de registros de proyectos del MEPyD se identificaron 91 proyectos gestionados por 28 agencias de cooperación, conforme a estas informaciones para realizar las entrevistas en profundidad y se definió como unidad primaria de muestreo (UPM) a las agencias socias de cooperación Sur-Sur. Es decir, la unidad a través de la cual se obtendrán las informaciones son las agencias socias cooperantes que para el periodo bajo estudio son 28.

Estas 28 agencias constituyen el universo poblacional del cual se seleccionaron una muestra de 5 agencias. Cada una de las agencias puede aportar información general sobre el tipo y proceso de cooperación, pero no especifica de cada proyecto. En cada agencia se puede entrevistar una o más personas de las que participaran en el proceso de negociación y seguimiento de los procesos de cooperación Sur-Sur.

**Tabla 4.** República Dominicana: Países y agencias cooperantes Sur-Sur

<b>Agencia /País cooperante</b>	<b>Cantidad de Proyectos</b>
Agencia Alemana de Cooperación Técnica*	4
Agencia Brasileña de Cooperación Internacional	6
Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo	5
Agencia de Cooperación Internacional de Corea*	3
Agencia Mexicana de Cooperación Internacional	5
Agencia Peruana de Cooperación Internacional	2
Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia	9
Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional	1
Alemania*	1
Banco Centroamericano de Integración Económica	5
Banco de Desarrollo de América Latina	3
Centro de Cooperación Económica Internacional de la Provincia de Fujian	1
Cooperación Coreana para la Alimentación y la Agricultura en América Latina	4
Corea del Sur*	5
Costa Rica	2
Cuba	1
Fondo de Abu Dabi para el Desarrollo	1
Fundación CIDCA	1
Guatemala	1
India	1
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura	1
Marruecos	1
Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura	1
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	1
Secretaría General Iberoamericana	5
Singapur*	1
Sistema de Integración Centroamericana*	17
Taiwán**	3
<b>Total, general</b>	<b>91</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de proyectos del MEPyD 2016-2021

De estas agencias a discreción se seleccionaron tres: La agencia Peruana de Cooperación, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN) y la

---

\* Los países y agencias con asterisco no encajan en la definición del sur global y la cooperación Sur-Sur. Están ahí por la cooperación triangular, para cada caso hay un tercer país del sur global que participa junto al país del norte.



Agencia Presidencial de Cooperación internacional al desarrollo de Colombia (APC Colombia). En total se realizaron 6 entrevistas. Cuatro de ellas fueron dirigidas a personal de las tres agencias antes mencionadas y los dos restantes a funcionarios del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo para obtener una perspectiva general e institucional de todos los proyectos ejecutados durante el periodo bajo estudio.

**Tabla 5** Cantidad de entrevistas aplicadas por agencia

Institución/Agencia	Personas entrevistadas
1. Agencia Peruana de Cooperación	2
2. Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia	1
3. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica	1
4. Ministerio de Economía Planeación y Desarrollo de República Dominicana	2
5. Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo	1
Total, general de entrevistas	7 <sup>8</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas aplicadas

## 6.4 TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS

En este trabajo se utilizan fuentes primarias y secundarias que son analizadas. Las informaciones cualitativas son extraídas a partir de fuentes primarias, específicamente de entrevistas en profundidad a los actores claves que intervienen en los proyectos. De igual manera se utilizaron fuentes de información secundaria, a partir de estadísticas oficiales.

## 6.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Los datos cualitativos se analizan por categorías generadas *a priori*. Con esta técnica se busca distinguir, separar y priorizar los elementos de los discursos de las entrevistas de tal manera

---

<sup>8</sup> Para el estudio de casos en la investigación cualitativa se recomiendan de tres a cinco entrevistas si estas son en profundidad. Para ampliar la información Hernández Sampieri, c. f. (2014). Metodología de la investigación.

México: MC Graw Hill.

que permita reconocer y diferenciar los tópicos y puntos comunes que aparecen en los dichos de los sujetos convocados (Echeverría, 2005). El análisis se presentó en una matriz de análisis (ver anexo c).

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 7.1 FACTORES INTERNOS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS COOPERACIÓN SUR–SUR EN REPÚBLICA DOMINICANA.

#### 7.1.1 Horizontalidad

*“En cambio, eso es lo que me gusta de la cooperación Sur-Sur. Nos sentamos de frente. Frente común, como todos iguales en las mismas condiciones con la misma libertad. Podemos decir que estamos de acuerdo o que no y aparte que nosotros mismos nos entendemos”*

*(Entrevista MIDEPLAN)*

Trabajar la horizontalidad como un principio de la cooperación Sur-Sur parece ser uno de sus pilares y la columna vertebral de este tipo de proyectos. La negociación y la posibilidad de llegar a acuerdos de conformidad con las necesidades de los países en esencia es uno de los impulsos para el avance de la cooperación Sur-Sur. El sentimiento de horizontalidad y trabajo entre iguales es un paso incluso anterior a la elaboración del diseño del proyecto y que tiene continuidad hasta finalizar la ejecución.

Comprender el funcionamiento de este pilar del intercambio entre los participantes de este tipo de cooperación implica ver que intrínsecamente la horizontalidad se bifurca pues, por un lado, está la horizontalidad en la ayuda ofrecida y sus términos. Situación que tiene una estrecha relación con el estado de las relaciones internacionales entre los países participantes. Como segundo aspecto está el trabajo entre pares que debe surgir de los técnicos que han identificado las necesidades.

Estas negociaciones entre países con iguales posibilidades de negociación en un inicio en Latinoamérica fueron impulsadas por los espacios de discusión gestionados desde la Secretaria Iberoamericana (SEGIB) que han permitido nivelar las capacidades de los países para gestionar la cooperación Sur-Sur y ayudarles a comprender la dinámica y fundamento del intercambio entre los países del sur global.

“Sí, fue muy interesante en unos talleres en los que nosotros participábamos. Estábamos creando un taller de definiciones de términos de cooperación Sur-Sur, por ejemplo, y de repente tú tienes países en una misma plataforma como Cuba o Brasil con una visión distinta de lo que es la cooperación o de la cuantificación de la cooperación o de la participación de la cooperación Sur-Sur en cada uno de los espacios. Entonces a veces era muy difícil llegar a un acuerdo, por lo que recuerdo siempre una de las secretarías que tuvo en el espacio que decía bueno, tratemos por lo menos de llegar a mínimos comunes. Los espacios consistían en notas conceptuales. Bueno, estos espacios iniciaban con reuniones de los responsables de cooperación, donde se hablaba de la participación de la cooperación y se comenzaba a ver el rol de la cooperación Sur-Sur”

(Entrevista MEPyD)

*“No todos los participantes tenían los mismos niveles de participación en lo que era la cooperación Sur-Sur. Para mí había países donde ya teníamos clara una estructura, un personal, una visión de lo que era la cooperación Sur-Sur, mientras que otros estaban haciendo pininos o participaban de cualquier otra área o dirección que no necesariamente pertenecía a la cooperación estructurada como la cooperación Sur-Sur”*

(Entrevista MIDEPLAN)

Si bien estos espacios eran la plataforma para llegar a pequeños acuerdos e intentar homologar algunas herramientas, al mismo tiempo fungen como plataforma regional para lograr mayor poder negociación y cohesión regional.

Paralelo a esto se va gestando el segundo componente de la horizontalidad que es la identificación de la necesidad real y el trabajo entre pares en iguales condiciones y con la misma posibilidad de negociación. Esta segunda parte de la horizontalidad se ve afectada por la apropiación como se verá más adelante en esta investigación.

En concreto las negociaciones entre los países inician al país socio identificar en el catálogo de oferta del país oferente iniciativas y propuestas que satisfagan necesidades ya identificadas en la agenda nacional. La segunda vía es a través de las relaciones primarias que se crean en

las actividades, ponencias y foros internacionales de intercambio de experiencias en áreas específicas.

### 7.1.2 Apropiación

Generar apropiación es la antítesis de generar dependencias y evitar un enfoque asistencialista. Es la base de la que deben partir los procesos de desarrollo endógenos y es un trabajo esencialmente por parte de los receptores de los proyectos. La apropiación además implica que el país receptor de la cooperación identifique concretamente aquellas acciones, políticas e intercambios que necesita y que pueden ser ofrecidos por otros países del sur global.

*“Eso se trata de verificar desde el primer inicio, cuando se contacta con la institución y posteriormente en el proceso de formulación de la iniciativa, tratando siempre de que la iniciativa se haga de una manera que genere capacidades, pero al tiempo que desarrolle elementos que puedan ser de utilidad para la sostenibilidad de esa capacidad. Es decir, que en algunas ocasiones esto puede estar ponderado desde el diseño y en otras ocasiones no se pondera, pero se hace el proceso de adaptación durante la implementación”.*

*(Entrevista MEPyD)*

Lograr la ansiada apropiación en los proyectos de CSS está estrechamente relacionado con los niveles de conciencia de la necesidad de integración a los receptores/ beneficiarios del proyecto en su diseño y valerse de la combinación de estrategias botton up y top down. Donde en los proyectos se identifiquen líderes que puedan servir de agentes multiplicadores.

*“¿Cierto, pero qué acciones van a permitir que ese documento tenga vida y que no sea un documento que esté en un cajón? Verdad es que alguien dijo Ay, ¡qué bonito, en paz! Y hacen una presentación con periódicos y fotos y con un gran escándalo. Y resulta que nunca se aplicó la guía. ¿Por qué? Porque no había acciones de sostenibilidad. Como una directriz, una política pública dirigida.*

*(Entrevista MIDEPLAN)*

*“No solo en cantidad, sino en calidad, ya que las actividades que se realizan realmente llenan las expectativas de la de la gente que lo solicitó y que sigan teniendo ganas de presentar proyecto. Por eso hacemos tanto hincapié en la apropiación y por eso cuando hay alguna demanda de algún país y que yo tengo que atenderla, yo respeto. Absolutamente es la apropiación de ese país, porque yo he estado en el lugar, en el otro lugar. Entonces de verdad que da mucha chicha cuando uno quiere”.*

*(Entrevista MIDEPLAN)*

Estas particularidades de la apropiación tienen concordancia con las recomendaciones en el reporte La cooperación Sur-Sur en el contexto de la eficacia de la ayuda, que considera importante tres aspectos para generar apropiación; primero el origen de la iniciativa, es decir si parte de la identificación de necesidades o es un impulso político. Segundo velar por el liderazgo de los receptores y tercero velar por la existencia de una política en el marco de la planificación nacional que contemple la cooperación Sur-Sur y que para asegurar que las actividades de pequeña escala respondan a las necesidades nacionales.

### 7.1.3 Adaptación tecnológica

La adaptación tecnología es usar los recursos disponibles del país socio receptor de la ayuda para el desarrollo de los proyectos. Esta adaptación reafirma el principio de la apropiación y la horizontalidad y disminuye el riesgo del desuso de las técnicas adquiridas por obsolescencia de los instrumentos con los que puede contar el país receptor de la cooperación.

Este criterio de la cooperación Sur-Sur a diferencia de la apropiación es un elemento que está más ligado al oferente y el entendimiento que esboce sobre el desarrollo como un estado que surge de forma endógena en los países.

Gestionar herramientas que solo estén presentes mientras dure una intervención condiciona la iniciativa y tiende a generar dependencia situación que se opone al segundo factor de necesario para el éxito en la cooperación Sur-Sur. La no adaptación a los recursos del país socio implica que al finalizar esta no será implementada en las áreas de trabajo.

Esto necesariamente demanda una negociación que concilie las disponibilidades del país receptor, la posibilidad de hacerlo a través de otros sistemas o en su defecto incluir como parte del proyecto la compra de la licencia permanente de la aplicación requerida.

*“Pero en todos los casos siempre hay una coordinación y un ponerse de acuerdo sobre aquellos instrumentos que ambos, ambas partes, van a llevar a cabo. Sí, es una cuestión de negociación en todos los casos.”*

(Entrevista Agencia de Cooperación peruana)

*“Si es muy interesante. Nosotros lo que trabajamos es muy de cerca con nuestra sectorial e identificando realmente cuáles son sus capacidades y cuáles son no. En este caso, como tú decía, la plataforma que pueden requerir para esa necesidad. No hacemos nada con pedir una formación en EM, en una plataforma o un mecanismo que no nos permita a nosotros la sostenibilidad.”*

(Entrevista MEPyD)

*“Cuando no hay lo que se requiere para la ejecución del proyecto se modifica, en el caso de la tecnología.”*

(Entrevista Agencia Mexicana de cooperación Internacional para el Desarrollo)

La adaptación a los recursos disponibles en el país socio es indisociable de la apropiación y la horizontalidad por lo que en los proyectos de cooperación Sur-Sur es necesario contemplarlos desde el diseño del proyecto. Contribuyendo esto a resolver cuestiones esenciales como: ¿cuál es la estrategia adecuada que asegurara la continuidad luego de finalizada la intervención? ¿En qué medida ese saber hacer es transmisible y adaptable a otras sociedades sin que resulte en una imposición o desaprovechamiento de los recursos?

Identificar como solventar estas cuestiones puede ser el determinante en que los proyectos de cooperación Sur-Sur tengan un elemento diferenciador más allá de cumplir con los indicadores propuestos y generen capacidades en el largo plazo.

En síntesis, la adaptación tecnológica a apropiación se genera a través de la adaptación de los procesos a la realidad del solicitante de cooperación. Generar apropiación es necesario identificar la estrategia desde la formulación la buena intención no basta. Aunque en la práctica puedan adaptar los proceso y tecnología no parece ser un elemento clave desde la formulación del proyecto.

#### 7.1.4 Cumplimiento de los objetivos

Lograr el cumplimiento de los objetivos implica el reconocimiento de aquellas actividades que pudieron ser implementadas correctamente y satisficieron la necesidad para la cual fueron requeridas. En el periodo bajo estudio cerca del el 38.5% ya finalizó y el 34.1% se encuentra en ejecución según lo previsto, lo que implica un nivel de cumplimiento de un 72.6% a nivel general de los proyectos. Cifra elevada si se considera que durante ese mismo periodo estallo la pandemia por Covid-19 que marco el cierre de fronteras y cese de actividades por largo tiempo.

Adicional a esto hay otros elementos importantes relacionados al logro de los objetivos estos son: los indicadores de resultados y los medios de verificación que las agencias deben entregar como evidencia de la correcta implementación de los proyectos. Estos indicadores están atados a la planificación nacional de los países y a la asignación de presupuesto para las instituciones e iniciativas, es decir, sirven de aliciente para fomentar el desarrollo de los proyectos más allá del necesario interés de aportar.

*“Por el momento, tal como los estamos diseñando y aplicando, creemos nosotros que están cumpliendo con su propósito. Es más, te comento algo adicional. Esos proyectos este en el caso de República Dominicana, han sido financiados con dinero de nuestra agencia. O sea, los viaje, los pagamos ...El resultado tiene una. Una justificación es que tenemos que mostrar al gobierno que ese, ese, esa inversión o esa cooperación que hemos dado ha traído resultados. Y nosotros tenemos que hacer un informe sobre los resultados y los impactos”.*

*(Entrevista Agencia de Cooperación Peruana)*



Para la medición de los resultados no se poseen herramientas estándar, sino que se maneja de acuerdo con la naturaleza de cada proyecto, de manera que los medios de verificación permitan comprobar la implementación de los proyectos y asegurar los presupuestos para las siguientes actividades.

## 7.2 FACTORES EXTERNOS EN LOS PROYECTOS COOPERACIÓN SUR-SUR EN REPÚBLICA DOMINICANA

Adicional a cualquiera de los criterios internos de la cooperación Sur-Sur para que un proyecto sea exitoso y viable en su desarrollo y aplicación es necesario la conjugación de una serie de circunstancias. Estas pueden ser entre los países participantes de la iniciativa o proyecto, así como también en la parte interna de cada país.

*“Son condiciones que existen en el medio (entendido como entorno), pero que escapan al control directo de la intervención. Estos factores, ajenos al control del proyecto, pueden convertirse en factores de riesgo o de éxito para que la lógica de intervención se cumpla. Hay factores que afectan a las metas, a los resultados e, incluso, a las actividades. Es decir, habrá que identificar que hipótesis deben darse en contexto del proyecto para que las actividades puedan convertirse en resultados, los resultados permitan alcanzar el objetivo del proyecto, y contribuir en alguna medida, al objetivo general o de largo plazo. Si existen factores muy probables de ocurrir que ponen en alto grado de peligro la ejecución del proyecto (factores letales), ésta será una señal sobre la necesidad de reformulación” (González, 2007).*

En esta sección primero se aborda la situación diplomática entre países esto con la caracterización del estado de las relaciones bilaterales de la República Dominicana con sus principales aliados en términos de cooperación Sur-Sur, pues es ineludible que para la que exista la posibilidad de cooperar necesariamente debe haber una buena relación entre los países cooperantes. Generalmente los países dejan plasmado sus intereses de contribuir y trabajar con otros países bajo algún acuerdo. En otras ocasiones ser signatarios de acuerdos internacionales forma parte de la plataforma que les da una base legal y algún nivel de compromiso.

Por otro lado, los demás aspectos señalados en este capítulo son unas manifestaciones características de muchos de los países del sur global: la heterogeneidad en sus instituciones, la pérdida de apropiación y capacidades por rotación de personal y la coordinación interinstitucional.

### 7.2.1 Estado de las relaciones bilaterales

El enfoque que se le ha dado a esta investigación busca comprender como se interrelacionan los criterios de cooperación Sur-Sur durante el desarrollo de un proyecto, especialmente considerando los aspectos técnicos, sin embargo, no se debe desconocer lo que significa cooperar en términos políticos y el espacio que ocupan los cooperantes en las plataformas internacionales además de su influencia en el orden mundial. En el caso de la cooperación Sur-Sur, aunque propone un paradigma distinto, en la actualidad el hecho de ser cooperante también tiene implicaciones políticas estratégicas.

Para el caso de la República Dominicana su actuación en la cooperación Sur-Sur en la mayoría de los casos ha sido con el rol de país socio receptor de la cooperación. Estos intercambios se han llevado a cabo con países con los cuales la República Dominicana tiene acuerdos bilaterales donde se planteen las principales temáticas en las que se pretende desarrollar iniciativas.

En este sentido, la República Dominicana tiene acuerdos marcos firmados con doce países del sur global todos de la región América Latina y el Caribe. Adicional a esto está suscrita a cinco plataformas de integración regional (Ver tabla 6).

**Tabla 6.** Países socios y acuerdos regionales Sur-Sur suscritos por la República Dominicana

Bilateral						
País Socio	Año de firma	Tipo de acuerdo	Áreas temáticas			
Argentina	1981	Convenio Marco (Convenio básico de cooperación técnica)	Desarrollo Agropecuario, Ciencia tecnología e innovación	Urbano, Economía,	Sector Salud,	

Perú	1981	Convenio Marco de cooperación técnica (Convenio básico de cooperación técnica)	Salud, Medio Ambiente, Justicia, Educación, Genero, Economía, Cambio Climático, Asistencia Social, Seguridad Ciudadana, Sector agropecuario, Generación de suministro de energía
Costa Rica	2015	Convenio Marco de cooperación técnica (Convenio básico de cooperación técnica)	Salud, Medio Ambiente, Justicia, Educación, Economía, Cambio Climático, Asistencia Social, Sector agropecuario, Institucionalidad, Arte y cultura
Uruguay	2001	Convenio Marco de cooperación técnica (Convenio básico de cooperación técnica)	Salud, Medio Ambiente, Economía, Cambio Climático, Sector agropecuario, Institucionalidad, Arte y cultura
Colombia	2004	Convenio Marco de cooperación técnica (Convenio básico de cooperación técnica)	Salud, Medio Ambiente, Educación, Economía, Cambio Climático, Asistencia Social, Sector agropecuario, Institucionalidad, Arte y cultura
Cuba	2019	Convenio Marco de cooperación técnica (Convenio básico de cooperación técnica)	Salud, Medio Ambiente, Justicia, Educación, Genero, Economía, Asistencia Social, Seguridad Ciudadana, Sector agropecuario,
Ecuador	1983	Convenio Marco de cooperación técnica (Convenio básico de cooperación técnica)	Generación y suministro de energía, Crecimiento económico, Desarrollo rural
El salvador	2018	Convenio Marco de cooperación técnica (Convenio básico de cooperación técnica)	Salud, Medio Ambiente, Economía, Asistencia Social, Seguridad Ciudadana, Sector agropecuario,

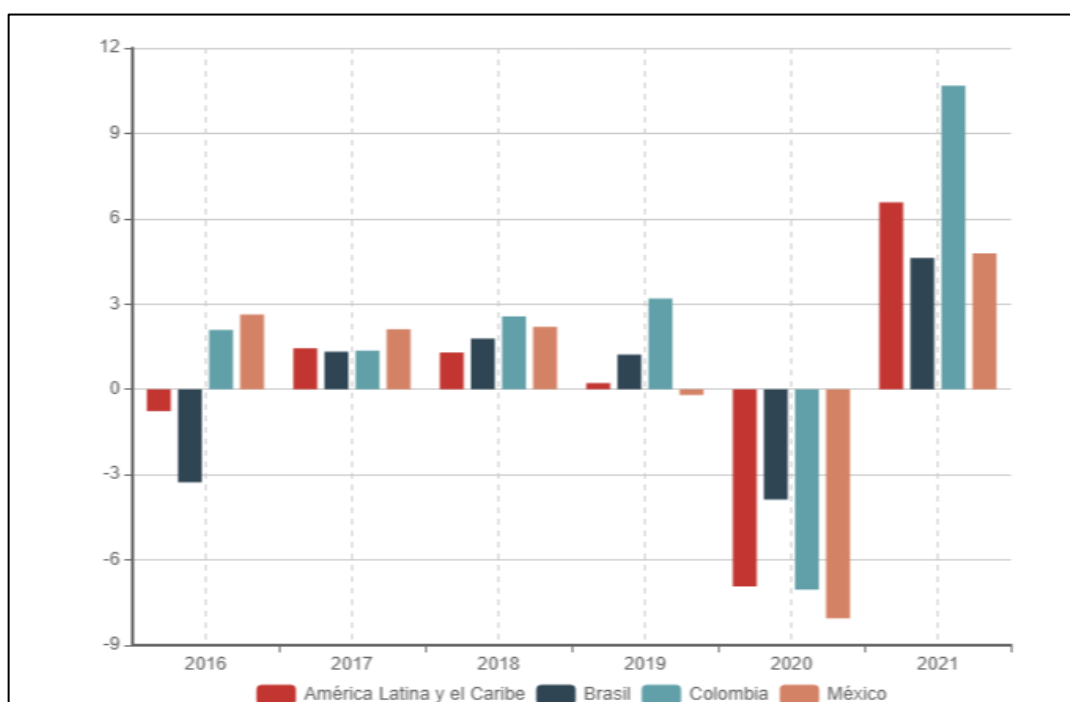
México	1982	Convenio Marco Salud, Medio Ambiente, Economía, (Convenio de cooperación técnica)	básico Asistencia Ciudadana, Sector agropecuario, Institucionalidad
Brasil	2006	Convenio Marco Salud, Medio Ambiente, Economía, (Convenio de cooperación técnica)	básico Empleo, Seguridad Ciudadana, Sector agropecuario, Institucionalidad
China	2019	Convenio Marco Medio Ambiente, Economía, (Convenio de cooperación técnica)	básico Desarrollo Urbano, Generación y suministro de energía, Sector agropecuario, Institucionalidad
Chile	1998	Convenio Marco Medio Ambiente, Economía, (Convenio de cooperación técnica)	básico Desarrollo Urbano, Generación y suministro de energía, Sector agropecuario, Institucionalidad
<b>Regional</b>			
Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)			
Sistema de Integración Centroamericana (SICA)			
Organización de los Estados Americanos (OEA)			
Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica (PM)			
Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC)			

Fuente: Elaboración propia con base en la información bilateral y regional del viceministerio de cooperación de República Dominicana.

Los países con los cuales la República Dominicana ha tenido mayores intercambios para el periodo bajo estudio son: Colombia, Brasil y México con un total de 20 iniciativas que representan el 22% del total de proyectos de cooperación Sur-Sur iniciados en el periodo bajo estudio. También resulta importante resaltar que Brasil y México que son dos de las economías más grandes de América Latina y con mayor crecimiento económico (Ver figura 4),

esto podría reflejar que en la cooperación Sur-Sur continua un elemento común con la cooperación tradicional Norte-Sur, es decir, el país de mayor crecimiento y desarrollo económico es quien en muchos casos asume el rol del país donante. Sin embargo, este elemento no implica imposición o que la cooperación este supeditada a imposiciones eje central de este tiempo de cooperación.

**Figura 12** Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto. Total, Anual a Precios Constantes 2016-2021.



Fuente: CEPALSTAT-CEPAL-Naciones Unidas

El estado de las relaciones internacionales entre los países y la visión de los mandatarios de estos es importante para la cooperación Sur-Sur pues justo en esta dinámica es que suelen gestarse las plataformas de integración regional que permiten mejores intercambios. Además de que contribuye a solucionar problemas comunes del sur. Estas relaciones se asumen deben ser bajo el marco de la cordialidad, sin imposiciones para que no se pierda el sentido de la cooperación Sur-Sur.

## 6.2.2 Coordinación interinstitucional y rotación de personal

La coordinación interinstitucional y la rotación de personal son dos elementos totalmente relevantes para el buen desarrollo e implementación de un proyecto y con especial validez cuando se persigue conseguir generar capacidades y apropiación en las actividades ejecutadas.

Estos elementos son considerados dentro del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur de la Secretaría Iberoamericana. Este programa contempla como objetivo uno: Fortalecer las capacidades institucionales de los organismos responsables de la cooperación.

Una adecuada gestión por parte de las agencias en cuanto a gestión de capacidades institucionales implica estandarizar procesos, reducción de los trámites burocráticos y reducción de incidencias negativas por pérdida de información o la no adecuada comunicación. En el caso de la República Dominicana a partir del 2016 Política de cooperación internacional al desarrollo del país se establecieron las bases para mejorar este aspecto y reducir las incidencias.

*“La coordinación interinstitucional ya depende de cada país. En este caso, por ejemplo, hay dos instancias, entiendo en República Dominicana, una es la misma del MEPyD, que es la que ve cooperación directamente y la otra es el MIREX...Entonces hay siempre, bueno, hay un elemento burocrático que salvar”.*

*(Entrevista Agencia de Cooperación peruana)*

En cuanto a la rotación de personal es un componente no controlable por los gestores de los proyectos que demanda la configuración de alternativas que atenúen las problemáticas que esto puede generar. La rotación de personal lacera la posibilidad de intercambios y la generación de capacidades siempre y cuando no exista un mecanismo que permite que los flujos de información continúen aun en la ausencia de actores claves en las agencias.

*“Desafortunadamente para las fechas que menciona, desde APC Colombia, no podríamos facilitarle esta información ya que hacen parte de un archivo al cual no tenemos acceso precisamente por lo antiguo del periodo solicitado, adicionalmente a ello las personas*

*responsables técnicos para esos años, ya no se encuentran trabajando en la agencia y la información es muy nula o incompleta”.*

(APC Colombia)

*“Lo que yo he visto con República Dominicana, sí, tengo que confesar, ha sido que hay muchos cambios de personal. ¿Es decir, eso ha sido un poco complicado, porque no solo en mi MEPyD, sino también en las instituciones de la República Dominicana hemos tenido esa situación pues hasta el momento no ha sido algo determinante que uno diga me va a echar al traste todo el esfuerzo del proyecto? ¡Pues no! Pero no deja de ser un poco incómodo porque mientras la nueva persona asume y retoma los temas, pues ese es un tema”.*

(Entrevista MIDEPLAN)

“La burocracia institucional que retrasa los proyectos y la alta rotación de personal que hace que se pierda parte de la apropiación y genera una curva de aprendizaje que distorsiona la capacidad instalada y fluidez de los procesos”.

“...Cuando hay cambios administrativos se dan cambios de personal y en algunos casos los proyectos se caen, se vuelve no sostenible. No se instalan las capacidades”.

(Entrevista Agencia Mexicana de cooperación)

Estos dos factores externos tienen incidencia directa sobre dos de los factores internos: la apropiación y el cumplimiento de los objetivos. Estas dos incidencias tienen mucho que ver con los cambios políticos nacionales que en América Latina comúnmente implican cambios a nivel estatal incluso en los puestos algo que no es inherente a los proyectos pero que puede atenuarse con las mejoras en los registros e informes de actividades, es decir, que la capacidad de la agencia no se pierda con la salida de una parte del personal.

### 6.2.3 Evaluación y seguimiento

La evaluación y seguimiento es un factor aun no totalmente incorporado al ciclo de un proyecto y que en la mayoría de los casos responde a la verificación de los indicadores para fines de entregar los informes correspondientes al proyecto.

Para el caso de la cooperación Sur-Sur no es la excepción y aun no incorpora la evaluación y seguimiento como parte integral de los proyectos e iniciativas más bien responde a los requerimientos de algunos países como el caso de la Agencia Presidencial de Cooperación al Desarrollo de Colombia que cuenta con una caja de herramientas que en alguna medida permiten la evaluación y seguimiento. El elemento común entre los países cooperantes entre los países cooperantes es la reunión de mitad de año llamada comisiones mixtas donde se verifica de forma general el cumplimiento de los indicadores plasmados en los proyectos.

*“Nosotros tenemos una herramienta que está contemplada en los convenios que se llama la evaluación de medio término, que está, que viene a ser la de una evaluación a la mitad del proyecto de que formaba, como ha ido avanzando, como los proyectos han ido, pero eso de alguna manera puede ser referencial, porque eso ya es quizá una evaluación general de, de resultados. Sin embargo, durante la misma ejecución de los proyectos se da un seguimiento o una un acompañamiento que lo da en este caso”.*

*(Entrevista Agencia de Cooperación peruana)*

“Todavía no puedo darte conclusiones de los bilaterales, por qué. Estamos en ejecución ¿Entonces hablar de evaluación prematura? Yo no me atrevería a mencionarla. Sin embargo, en los proyectos de cooperación triangular, la historia podría ser distinta”.

*(Entrevista MIDEPLAN)*



## 7. CONCLUSIONES

La cooperación Sur-Sur es un fenómeno complejo de estudio, comprenderlo implica reconocer las raíces del sur global y como este unido a pensamientos como teorías del desarrollo Centro-Periferia y el enfoque de capacidades posibilitan la idea de colaboración entre países considerados aun como subdesarrollados.

El progreso de este tipo de cooperación se da con la interacción de factores tanto internos respecto a la elaboración del proyecto como factores externos a este proceso, es decir, particularidades que se relacionan más con la capacidad institucional de los países y su situación política nacional e internacional. Los factores internos aquí definidos no tienen total independencia entre ellos, funcionan como una cadena de valor en las diferentes etapas del proyecto. Durante este proceso los factores externos generan incidencias sobre el desarrollo de las actividades.

Para el caso de estudio de esta investigación la cooperación Sur-Sur es un mecanismo que recientemente se ha incorporado a la política pública nacional como mecanismo que propicia el desarrollo nacional y contribuye con países homólogos.

Al observar primero los factores internos del éxito de la cooperación Sur-Sur es notable como el criterio de la horizontalidad es el pilar de este proceso que se da inclusive antes de la identificación y gestión de los proyectos. A partir del criterio de la horizontalidad y la forma en que los países pueden llegar a acuerdos e identificar apoyo para las necesidades prioritarias de sus países se traza el camino a seguir en las iniciativas a desarrollar.

Parte del inicio de las negociaciones es el acuerdo Marco entre los países que es lo que les permite iniciar los procesos de negociación y gestión de los proyectos. Es decir, previo la identificación de cualquier proyecto hay una base política y diplomática detrás (Factor externo).

En conjunto la horizontalidad, la apropiación y la adaptación tecnológica son la esencia de este tipo de cooperación. Estas características no necesariamente se insertan de forma premeditada a los proyectos de cooperación Sur-Sur para nuestro caso de estudio, más bien en la medida en que se desarrolla el proyecto se incorporan los ajustes necesarios para su correcta aplicación. Estos elementos para el caso de Estudio de la República Dominicana se manifiestan como:

- La horizontalidad se verifica como un elemento siempre presente pero que puede verse afectada por la verticalidad en las decisiones a lo interno de las instituciones, es como un factor externo determina parte de la funcionalidad de un factor interno.
- Sobre la apropiación, los actores claves tienen plena conciencia de su importancia y la base teórica que hay detrás del concepto. Sin embargo, no se plantean las herramientas necesarias que permitan medir el impacto de esta y se realmente se logra. Esto debido en los diseños de los proyectos no se esboza una forma de verificación de la apropiación ni de poder observar su continuidad en el tiempo.
- La adaptación tecnológica surge totalmente durante la ejecución del. Esto es una situación que evidencia una debilidad en la identificación de necesidades y de los recursos disponibles.
- Cumplimiento de los objetivos, suele ejecutarse, aunque con algunos retrasos. El periodo bajo estudio estuvo afectado por la pandemia de la Covid 19 lo que en algunos casos fue la causa de los atrasos. Por otro lado, la obligatoriedad de tener medios de verificación hace que en la mayoría de los casos de se cumplan los objetivos.

Estas cuestiones no contempladas obedecen a factores externos que explican buena parte del comportamiento de las iniciativas. Estos factores externos desempeñan funciones básicas, pero no sustituibles para el desarrollo de los proyectos:

- El estado de las relaciones internacionales del país con el resto de los países del sur global junto a y la visión de los mandatarios constituye un aliado importante para la cooperación Sur-Sur pues justo en esta dinámica es que suelen gestarse las plataformas de integración regional que permiten mejores intercambios. Además de que contribuye a solucionar problemas comunes del sur. Estas relaciones se asumen deben ser bajo el marco de la cordialidad y sin imposiciones para que no se pierda el sentido de la cooperación Sur-Sur.

La coordinación interinstitucional y la rotación del personal tienen incidencia directa sobre dos de los factores internos: la apropiación y el cumplimiento de los objetivos. Estas dos incidencias tienen mucho que ver con los cambios políticos nacionales que en América Latina comúnmente implican cambios a nivel estatal incluso en los puestos técnicos algo que no es inherente a los proyectos pero que puede atenuarse con las mejoras en los registros e informes de las actividades, es decir, que la capacidad de las agencias no se pierda con la salida de una parte del personal.

- La evaluación aún no está entendida como una parte crítica de los proyectos. Para verdaderamente visibilizar su impacto y pertinencia. Las comisiones Mixtas que son evaluación de medio término que les permite hacer los ajustes de lugar a los proyectos parecen tener especial relevancia en los procesos de cooperación Sur-Sur bilateral es el espacio donde los actores claves pueden identificar oportunidades de mejoras y estancamiento en los procesos.

La cooperación Sur-Sur es un hecho real en la República Dominicana donde los criterios básicos de este tipo de cooperación están presentes de forma explícita o implícita en cada una de las actividades gestionadas. Estos criterios de la cooperación Sur- Sur se ven permeados por los factores externos pueden describirse como variables exógenas que explican parte de los resultados de un proyecto y que en la medida que alguno cambia el proyecto tiende a modificar sus resultados y efectividad.

## 8. LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS

En un inicio la mayor limitación que presentó este estudio se constituyó en el acceso a los actores claves. Primero por ser empleados de gobierno con muchas ocupaciones y segundo por la rotación de personal donde muchos de los empleados que participaron de las iniciativas en el periodo bajo estudio ya no están en las agencias.

Por otro lado, el tamaño de la muestra también fue un tema de peso en esta investigación debido precisamente a la primera limitante acceder a los actores claves y segundo la capacidad de procesamiento de información cualitativa para un solo investigador.

Una tercera limitación es que en República Dominicana son pocos los estudios que abordan el tema de la cooperación Sur-Sur. En este proceso solo se encontró una tesis de grado y los informes anuales del MEPyD.

En cuanto a la prospectiva, futuras líneas de investigación en relación el éxito de los proyectos de cooperación Sur-Sur se recomienda hacer un estudio más amplio que también capte las perspectivas de los beneficiarios de los proyectos y sirva de validación de lo que en este se plantea.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayllón, B. (2013). *La cooperación Sur-Sur y triangular: ¿Subversión o Adaptación de la cooperación internacional?* Quito: Editorial IAEN.
- Ayllón, B. (s.f.). *Cooperación Sur-Sur: innovación y transformación en la cooperación internacional*. Fundación Carolina.
- Centro de investigación económico y social (2010). *Cooperación Sur-Sur en el Contexto de la Eficacia de la Ayuda Externa*.  
<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/227/CooperacionSurSurenelcontextodeeficaciadelaayudaInformeFinal2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
- Diallo, A., Thullier, D. (2003) Las dimensiones del éxito de los proyectos de desarrollo internacional: las percepciones de los coordinadores de proyectos africanos. *Revista internacional de gestión de proyectos*.
- Domínguez, R. (2019). Historia de la Cooperación Internacional desde una perspectiva crítica. *Revista de Ciencias Sociales. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales*, 304-309.
- Echeverría G. (2005). Análisis Cualitativo por categorías. *Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Escuela de Psicología*.
- Eisenhardt, G., Graebner, M. (2007). *The Academy of Management Journal*, Volumen 50, Número 1, pp. 25-32.
- Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda del Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de la Ayuda del CAD-OCDE; 2008.- Síntesis de Conclusiones y Recomendaciones. 3er Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.

Hernández-Umaña, B. Cooperación Sur-Sur de Colombia. *Colección Grupos de Trabajo*, 63-72.

[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion\\_SURSUR.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion_SURSUR.pdf)

Hernández Sampieri, c. f. (2014). Metodología de la investigación. México: MC Graw Hill.

Joy-ogwu, u. (1982). La cooperación sur-sur: problemas, posibilidades y perspectivas en una relación emergente. *Nueva sociedad*, 27-38.

Ley de Organización del Ministerio de Hacienda, 494 (Congreso de la República Dominicana 27 de diciembre de 2006).

Ley de Planificación e Inversión Pública, 498 (Congreso de la República Dominicana 27 de diciembre de 2006).

Los nuevos instrumentos de cooperación en América Latina y el Caribe, 2022, Garcia Jorge, Desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, pp.26.

Rodríguez, L., J. D. (Julio de 2021). Unir Rioja. Obtenido de file:///C:/Users/reyna.bartolome/Downloads/Dialnet-INTRODUCCIONALDOSIERTEMATICO-8066006.pdf

Ministerio de economía planificación y desarrollo y Ministerio de relaciones exteriores de la República Dominicana. (2016). Política de cooperación internacional al desarrollo de la República Dominicana. Santo Domingo.

Monje, J. (2018). Antropología del desarrollo y factores críticos para el éxito de los proyectos de cooperación internacional. El caso de las ONGD en América Latina. *Revista de Antropología Iberoamericana*, volumen 13, número 1, 93-117.

Morales, A. (2021). Valorando la cooperación Sur-Sur. Un estudio comparado de Colombia y México en el periodo 2008-2019. *Foro Internacional (fi)*, lxi, 81-125.

Morales, A. (2020). Orígenes y evolución de las tendencias doctrinales y praxis de la cooperación internacional al desarrollo (pp.7). Universidad Internacional de la Rioja.

Moe, T. (2008). Criterios de éxito y factores para Proyectos de Desarrollo Internacional: Un marco basado en el ciclo de vida. *Revista de gestión de proyectos, volumen 39, Número. 1, 72–84.*

Ojeda, T. Canal del Instituto Universitario de Desarrollo Y Cooperación. (s.f.). *Cooperación Sur-Sur* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=oySkarCV2I&list=LL&index=2&t=571s>

Ojeda T. (2019) Introducción. La cooperación Sur-Sur en América Latina y el Caribe: balance de una década (2008-2018). *Colección Grupos de Trabajo, 15-41.* [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion\\_SURSUR.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion_SURSUR.pdf)

Planificación e Inversión Pública, 498 (Congreso de la República Dominicana 27 de diciembre de 2006).

Reality Shock. (4 de julio 2016). El constructivismo en relaciones internacionales, en 1.000 palabras. <https://larealidadesuperaalaficcion.wordpress.com/2016/07/04/el-constructivismo-en-relaciones-internacionales-en-1-000-palabras/>.

Rodríguez, L., J. D. (Julio de 2021). Unir Rioja. Obtenido de <file:///C:/Users/reyna.bartolome/Downloads/Dialnet-INTRODUCCIONALDOSIERTEMATICO-8066006.pdf>

Russell, R y Tokatlian, J. (2000). Neutralidad y Política Mundial. *Estudios, 24-39.*

Santos, B. (2019). *Introducción a las epistemologías del sur*. CLACSO.

Sistema económico Latinoamericano y del Caribe, 2016. Definiendo las asimetrías en América Latina y el Caribe. Un enfoque cuantitativo. [SELA.org/media/3204705/definiendo-las-asimetrías-en-alc.pdf](http://SELA.org/media/3204705/definiendo-las-asimetrías-en-alc.pdf)



Secretaría General Iberoamericana (2021). Informe de la cooperación Sur-Sur y triangular en Iberoamérica 2020. <https://www.segib.org/?document=informe-de-la-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-iberoamerica-2020>.

SETECI del Ecuador. (2015). Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=xiFa\\_-3W23Y](https://www.youtube.com/watch?v=xiFa_-3W23Y).

Vargas, G. La cooperación Sur-Sur de Costa Rica. *Colección Grupos de Trabajo*, 73-82  
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion\\_SURSUR.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion_SURSUR.pdf)

## 10. ANEXOS

### ANEXO A

#### **Guía de entrevistas en profundidad para las agencias**

Mi nombre es Reyna Bartolomé, soy estudiante de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) en el máster Cooperación internacional al desarrollo: Gestión y Dirección de proyectos. Actualmente me encuentro realizando mi trabajo de fin de máster (TFM) sobre los factores que influyen en el éxito de los proyectos de cooperación Sur-Sur en República Dominicana.

El objetivo central de la investigación es: Analizar el éxito en proyectos de cooperación Sur-Sur gestionados por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) de República Dominicana en el período 2016-2021. Para la concreción de este objetivo se ha iniciado una serie de entrevistas en profundidad con actores claves de la cooperación en República Dominicana y de las agencias que han participado de algún tipo de cooperación.

Si está de acuerdo en participar de la entrevista y que esta sea grabada favor firmar el consentimiento adjunto.

**Dirigido a:** Actores claves de los proyectos de cooperación Sur-Sur otras agencias.

**Tiempo aproximado de la entrevista:** 20-30 minutos

**Recursos:** la guía de entrevista, audio - video grabadora y/o cámara de fotos.

#### **Guion**

1. Podría contarme su experiencia en cooperación Sur-Sur de su agencia (pregunta para romper el hielo)
2. ¿Cómo es este proceso?
3. En esta ocasión me gustaría me comente sobre el caso de cooperación con la República Dominicana en el proyecto **Insertar nombre del proyecto según entrevistado** ¿Cómo surgió? ¿Cómo fue el proceso? ¿Cuáles fueron las instituciones participantes?
4. ¿Cómo valora usted este proyecto?

5. Si pudiera cambiar algo en el proceso, diseño o implementación del proyecto ¿Qué sería?
6. Si pudiera evaluar la efectividad del proyecto bajo los criterios de:
  - Horizontalidad entre los participantes.
  - Uso de tecnologías disponibles en el país receptor de la ayuda
  - Apropiación del proyecto
7. ¿Cómo lo calificaría cada uno de estos ítems?

En el caso del proyecto **Insertar nombre del proyecto según entrevistado** presenta algunos retrasos en su ejecución ¿Podría usted comentarnos a que se debe esta situación?

En el proyecto **Insertar nombre del proyecto según entrevistado** que si finalizó ¿se cumplieron todos los objetivos de la intervención?

A estos proyectos desde la agencia de cooperación peruana se le aplica algún tipo de evaluación a los proyectos (sea antes, durante o después externa o interna).

8. ¿Cuál es su apreciación sobre la coordinación interinstitucional entre los actores de la cooperación en República Dominicana?
9. En sentido general, bajo los criterios de éxito antes mencionados ¿Cómo evaluaría el proyecto?
10. A partir de esta colaboración han mejorado las relaciones entre ambos países ¿contemplan realizar otros proyectos?

¿Cuáles entiende son las mayores limitaciones de la cooperación Sur-Sur con República Dominicana?

Saco usted algunas reflexiones, aprendizajes de la cooperación con RD se sintió como un trabajo entre pares.

**\* Muchas gracias por haber participado de esta entrevista, los datos suministrados serán utilizados para la investigación anteriormente señalada. Las informaciones pasan por un proceso de anonimización, por lo que sus datos personales no serán mencionados.**

## **ANEXO B**

### **Guía de entrevistas en profundidad para el MEPYD**

Mi nombre es Reyna Bartolomé, soy estudiante de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) en el máster Cooperación internacional al desarrollo: Gestión y Dirección de proyectos. Actualmente me encuentro realizando mi trabajo de fin de máster (TFM) sobre los factores que influyen en el éxito de los proyectos de cooperación Sur-Sur en República Dominicana.

El objetivo central de la investigación es: Analizar el éxito en proyectos de cooperación Sur-Sur gestionados por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) de República Dominicana en el período 2016-2021. Para la concreción de este objetivo se ha iniciado una serie de entrevistas en profundidad con actores claves de la cooperación en República Dominicana.

Si está de acuerdo en participar de la entrevista y que esta sea grabada favor firmar el consentimiento adjunto.

**Dirigido a:** Actores claves de los proyectos de cooperación Sur-Sur MEPyD.

**Tiempo aproximado de la entrevista:** 1 hora

**Recursos:** la guía de entrevista, audio o video grabadora y/o cámara de fotos.

#### **Guion**

1. ¿Cuál considera usted que es el valor agregado de la cooperación Sur-Sur en República Dominicana?
2. ¿Cuál es el tipo de cooperación más utilizada y por qué? ¿Cuáles son los sectores que más demandan cooperación sur-sur?
3. ¿Cómo es el proceso de seguimiento a los proyectos?
4. ¿Cómo se asegura la horizontalidad en dichos proyectos? ¿Existe alguna diferencia en cómo se gestionan los proyectos de cooperación Sur-Sur frente a los norte-sur? **Si hay diferencia responder pregunta 7**
5. ¿Cuáles han sido las metodologías utilizadas para la identificación y aplicación de los proyectos ejecutados en términos de la cooperación sur- sur?
6. Adaptación tecnología

7. Apropiación
8. Ustedes como ente rector de la cooperación ¿Cómo miden la efectividad de los proyectos? ¿Cuáles mecanismos utilizan para darles seguimiento? Fuertes en seguimiento.

Sobre los factores externos y República Dominicana como cooperante

9. ¿Existe un fondo para la cooperación Sur-Sur en República Dominicana? Sí existe, ¿De dónde provienen los fondos?
10. ¿Cuál es su apreciación sobre la coordinación interinstitucional entre los actores de la cooperación en República Dominicana? ¿Cuáles actividades se han llevado a cabo en miras de que República Dominicana pase a ser un oferente de cooperación sur-sur?
11. Sobre la pregunta 10 ¿Existe algún protocolo o instrumento que guie hacia este paso?
12. ¿En sentido general y bajo los criterios de cooperación sur- sur considera que esta es éxito en la República Dominicana?
13. ¿Qué porcentaje representa la cooperación Sur-Sur respecto a la cooperación total recibida a través de MEPyD?

**\* Muchas gracias por haber participado de esta entrevista, los datos suministrados serán utilizados para la investigación anteriormente señalada. Las informaciones pasan por un proceso de anonimización, por lo que sus datos personales no serán mencionados.**

ANEXO C

Matriz de análisis de las entrevistas.

Factores			Actores entrevistados				Comentario
Dimensión	Categoría	Subcategoría	Agencia Peruana	Ministerio de Planificación Costa Rica	MEPyD	APC Colombia	
Factores Internos	Horizontalidad	Horizontalidad entre las agencias	Ya, mira, es un mecanismo de doble vía...En primer lugar, los países que con los que hacemos cooperación, casi todos tienen un documento que se llama este catálogo de ofertas de cooperación. Si tú entras a nuestra web vas a encontrar un catálogo de ofertas del año 2020, me parece...Si tú quieres de experiencia que podemos transmitir, esa es una vía. ¿La otra vía es que, como tú sabes, los organismos que se ocupan de un determinado tema, cómo	Sur-Sur. Si no hay voluntad, si no hay interés, si no hay solidaridad, nada es posible. Porque muchas veces no tenemos ni plata para hacer las cosas	No es lo mismo una cooperación bilateral que una cooperación Sur-Sur. En la diferencia, los principios, la horizontalidad, la visión, el poder decir que qué necesito y aplatanado hace una diferencia al que te doy una cooperación o recibo una cooperación justo. Entonces yo priorizo las		En sentido general las instituciones manifiestan tener dos canales de oferta para la cooperación sur-sur. La principal es el catálogo de ofertas donde los países ponen de manifestó aquellas cosas en las que tienen experticia y la capacidad instalada para dar la capacitación técnica y la segunda vía es a través de las relaciones primarias que se crean en las

		<p>acuden a seminarios, a eventos internacionales, están al tanto de qué países destacan en tal y cual cosa, ¿no? Entonces esa es la segunda vía</p>		<p>demandas que tengo en la matriz y establezco la relación con el catálogo de oferta que tiene en este caso Colombia, y presento un análisis de oportunidades indicando cuál sería la mejor o la oportunidad que pudiera ser más atendida a nivel de la del, de, del intercambio de experiencia que vamos a tener o de la próxima con esto que vamos a tener con Colombia. Eso sería como 1/1.</p>		<p>actividades, ponencias y foros internacionales de intercambio de experiencias en áreas específicas.</p>
--	--	--	--	---	--	--

			<p>Una vez que cruzamos comunicaciones se formó un grupo de trabajo. Ahí estaba Rafael. Intercambiaron un poco. Si tú quieres estos comentarios, opiniones y ya se pusieron en coordinación a través de Rafael. Los, los especialistas de ambos países hicieron su programa de actividades.</p> <p>Es decir, que entre los. Lista de ambos países diseñaron el proyecto y la forma en la que se iba a implementar tanto los indicadores y todas las cosas que iban a ser utilizadas en ambos proyectos.</p>		<p>Si vamos a decir que sí, aunque de todos modos siempre se da esa, esa direccionalidad que viene dada por un intercambio a veces de altas jerarquías que tú sabes.</p> <p>Entonces hay una visión muy interesante también hacia el tema de la priorización en nosotros estábamos trabajando hace ya más de un año, mucho más de un año.</p> <p>En cooperación Sur-Sur, este ejercicio es mucho más cercano, mucho más amigable.</p>	<p>Para la formulación de los proyectos existe aparentemente un intercambio interesante entre los técnicos en ¿tres los técnicos entre las instituciones interesadas. Todos los actores resaltan que la horizontalidad es el peldaño o principio de la cooperación Sur-Sur que más se aplica, así como el sentimiento de solidaridad y el interés de ayudar. La horizontalidad puede verse afectada por la verticalidad en las decisiones a lo interno de las instituciones. es como un factor externo determina parte de la</p>
--	--	--	---	--	---	--



						funcionalidad de un factor externo.
					Hay instituciones que tienen un personal bastante fortalecido con muy buen manejo y que pueden determinar que esa poder aceptar o no esa y elevar esa prioridad que se ha identificado	
		Horizontalidad entre los participantes del proyecto			En cooperación Sur-Sur, este ejercicio es mucho más cercano, mucho más amigable.	

	Apropiación			<p>De eso se trata las acciones de sostenibilidad. Entonces, cuáles son esos mecanismos, herramientas, instrumentos, facilidades y oportunidades que tienen los beneficiarios de los proyectos para que sus objetivos realizados y de sus productos y todo lo que ellos formularon y todo lo que ellos querían generar, se logren mantener en el</p>	<p>Eso se trata de verificar desde el primer inicio, cuando se contacta con la institución y posteriormente en el proceso de formulación de la iniciativa, tratando siempre de que la iniciativa se haga de una manera que genere capacidades y. Pero al tiempo desarrolle elementos que puedan ser de utilidad para la sostenibilidad de esa capacidad. Es decir, que en algunas ocasiones esto puede estar ponderado desde el diseño y en otras</p>		<p>Sobre la apropiación no tienen forma de saberlo pues dentro de los diseños de los proyectos no se plantea una forma de verificación de esto ni saber si se le dio continuidad en el tiempo. También tienen un concepto claro de lo que debe de ser aunque en la práctica no logren concretarlo. La apropiación se genera a través de la adaptación de los procesos a la realidad del solicitante de cooperación. Generar apropiación es necesario identificar la estrategia desde la formulación la</p>

			<p>tiempo.</p> <p>¿Cierto, pero qué acciones van a permitir que ese documento tenga vida y que no sea un documento que esté en un cajón? Verdad es que alguien dijo Ay, ¡qué bonito, en paz! Y hacen una presentación con periódicos y fotos y con un gran escándalo. Y resulta que nunca se aplicó la guía.</p> <p>¿Por qué? Porque no había acciones de sostenibilidad.</p> <p>Como que, como una directriz, una</p>	<p>ocasiones no se pondera, pero se hace el proceso de adaptación durante la implementación.</p>	<p>buena intención no basta.</p>
--	--	--	--	--	----------------------------------

			política pública dirigida			
			No solo en cantidad, sino en calidad, ya que las actividades que se realizan realmente llenan las expectativas de la de la gente que lo solicitó y que sigan teniendo ganas			

			<p>de presentar proyectos</p> <p>Por eso hacemos tanto hincapié en la apropiación y por eso cuando hay alguna demanda de algún país y que yo tengo que atenderla, yo respeto.</p> <p>Absolutamente es la apropiación de ese país, porque yo he estado en el lugar, en el otro lugar. Entonces de verdad que da mucha chicha cuando uno quiere.</p>		
--	--	--	--	--	--

	Adaptación tecnológica		<p>Pero en todos los casos siempre hay una coordinación y un ponerse de acuerdo sobre aquellos instrumentos que ambos, ambas partes, van a llevar a cabo. Sí, es una cuestión de negociación en todos los casos.</p>		<p>Si es muy interesante. Nosotros lo que trabajamos es muy de cerca con nuestra sectorial e identificando realmente cuáles son sus capacidades y cuáles son la. En este caso, como tú decía, la plataforma que pueden requerir para esa necesidad. No hacemos nada con pedir una formación en EM, en una plataforma o un mecanismo que no nos permita a nosotros la sostenibilidad</p>		<p>aunque en la práctica puedan adaptar los proceso y tecnología no parece ser un elemento clave desde la formulación del proyecto</p>

	<p>Cumplimiento de los objetivos</p>		<p>Mira. Por el momento, tal como los estamos diseñando y aplicando, creemos nosotros que están cumpliendo con su propósito. Es más, te comento algo adicional. Esos proyectos este en el caso de República Dominicana, han sido financiados con dinero de nuestra agencia. O sea, los viaje, los pagamos El resultado tiene una. Una justificación es que tenemos que mostrar al gobierno que ese, ese, esa inversión o esa cooperación que hemos dado ha traído resultados. Y nosotros tenemos que hacer un informe sobre los resultados y los impactos</p>	<p>hubiera gustado aterrizar más sobre lo que les decía. ¿Cuál? Sobre productos concretos. De verdad creo que eso es un tema que para mí todavía no me deben estos proyectos. utilizamos para poder este completar los proyectos que nosotros avalamos debe tener muy claro cuáles son los resultados esperados, ¿cuáles son los</p>		<p>Según lo expresan los cooperantes el cumplimiento de los objetivos suele ejecutarse, aunque con algunos retrasos. También el periodo bajo estudio estuvo afectado por la pandemia de la Covid 19 lo que en algunos casos fue la causa de los atrasos. Por otro lado, la obligatoriedad de tener medios de verificación hace que en alguna medida se cumplan los objetivos. El cumplimiento de los objetivos va de la más allá de tener una relación directa con los principios de la cooperación Sur-Sur está relacionado con un</p>
--	--------------------------------------	--	---	--	--	---

				productos, ¿cuáles son las acciones que se van a realizar para lograrlos, cuáles son las acciones de sostenibilidad de ese proyecto?		buen diseño de proyecto y en la estrategia utilizada star up o botton down.
Factores externos	Estado de las relaciones bilaterales		Ya de acuerdo este, como le comenté, la cooperación en el caso de la cooperación técnica la hemos venido manejando a través de convenios y programas. Nosotros contamos con República Dominicana con un acuerdo marco de cooperación que se suscribió en el año 2006. Entonces ya eso nos permite sentar las bases para poder negociar programas y proyectos a través de lo que se			Parte del inicio de las negociaciones es el acuerdo Marco entre los países que es lo que les permite iniciar los procesos de negociación y Gestión de los proyectos. Es decir, previo la identificación de cualquier proyecto hay una base política y diplomática detrás.



			conocen como comisiones mixtas o grupos de trabajo.				
	Rotación de personal			Lo que yo he visto con República Dominicana, sí, tengo que confesar, ha sido que hay muchos cambios de personal. ¿Es decir, eso ha sido un poco complicado, porque no solo en mi MEPyD, sino también en las instituciones de la República Dominicana hemos tenido esa, pues hasta el		APC COLOMBIA NO PUDO DAR LA INFORMACION DE LOS PROYECTOS DEBIDO A QUE LA PERSONA QUE TRABAJA ESTAS ACTIVIDADES YA NO ESTA TRABAJANDO EN LA AGENCIA.	L rotación de personal es un aspecto importante tocado tanto por los socios como por el mismo MEPyD. APC Colombia no pudo participar por la rotación de personal.

			<p>momento no ha sido algo determinante que uno diga me va a echar al traste todo el esfuerzo del proyecto?          ¡Pues no! Pero no deja de ser un poco incómodo porque mientras la nueva persona asume y retoma los temas, pues ese es un tema.</p>		
			<p>en otras ocasiones, le cuesta un poquito más porque tiene multiplicidad de departamentos, porque los actores de los departamentos son bastante complejos y requieren a veces una</p>		

				comunicación formal de parte de la institución remitida a la máxima autoridad, indicando que hay esa oportunidad para que pueda ser o no manifestado el interés de participar en eso.	
Coordinación interinstitucional		Bueno, la coordinación interinstitucional ya depende de cada país. En este caso, por ejemplo, hay dos instancias, entiendo en República Dominicana, una es la misma del MEPyD, que es la que ve cooperación directamente y la otra es el MIREX...Entonces hay siempre, bueno, hay un elemento burocrático que salvar.		yo participaba desde una unidad de análisis y coordinación de la cooperación, porque en esos espacios se creaban los instrumentos, las herramientas, los insumos que se veían de manera común. Por ejemplo, ahí convergemos Colombia, México, países con un relativo	Se manifiesta que es algo intrínseco de cada país, en el caso de RD quedan claros los roles pues existe una política que ha delimitado las funciones y establecido los canales de comunicación. En general existen buenas relaciones interinstitucionales.

				<p>mayor nivel de desarrollo que países como República Dominicana en materia de intercambio de experiencias.</p> <p>¿Entonces, qué se comenzaron a crear?</p> <p>Mínimos comunes, mínimos comunes</p>	
Evaluación/ seguimiento		<p>Bueno, nosotros tenemos una herramienta que está contemplada en los convenios que se llama la evaluación de medio término, que está, que viene a ser la de una evaluación a la mitad del proyecto de que formaba, como ha ido avanzando, como los proyectos han ido, pero eso de alguna manera puede ser referencial, porque eso ya es quizá una evaluación general de,</p>	<p>Todavía no puedo darte conclusiones de los bilaterales, por qué. Estamos en ejecución ¿Entonces hablar de evaluación prematura? Yo no me atrevería a mencionarla. Sin embargo, en los proyectos de</p>	<p>Nosotros tenemos un área especializada solamente para el seguimiento de la cooperación Sur-Sur y más que un seguimiento aquí es una ejecución de la iniciativa misma</p>	<p>evaluación de medio término y el analista asignado a la carpeta /país. Adicional a la ausencia de una evaluación para los proyectos desde su planificación también se pone de manifestó la falta de estandarización de los proyectos y las</p>

			<p>resultados. Sin embargo, durante la misma ejecución de los proyectos se da un seguimiento o una un acompañamiento que lo da en este caso</p>	<p>cooperación triangular, la historia podría ser distinta.</p>			<p>herramientas utilizadas en cada uno.</p>
				<p>Hay que tener mucho cuidado. Yo no siento que sea una crítica. Yo siento que los proyectos de cooperación Sur-Sur tienen una dinámica muy distinta a los proyectos norte sur. Pero si se puede hacer alguna especie de adaptación para que se puedan</p>	<p>En los programas, si hay un tema con las evaluaciones y se recuerda que todo esto pasan, los sistemas nacionales están afectados siempre por los cambios en uno hace. Si el tema de las evaluaciones. En el mismo marco de la cooperación Sur-Sur se han creado algunas herramientas de la sistematización de todo el tema, de la</p>		<p>La evaluación aun no está entendida como una parte critica de los proyectos. Para verdaderamente visibilizar su impacto y pertinencia. Las comisiones Mixtas parecen tener especial relevancia en los procesos de cooperación Sur-Sur bilateral. Es la evaluación de medio términos que les permite hacer los ajustes de lugar</p>

		visualizar cuales son los efectos o que es lo que el cambio que con esos proyectos se ha logrado hacer	evaluación de la creación de conocimientos y el tema de las evaluaciones.		a los proyectos. así mismo estas evaluaciones los actores le atribuyen la bondad de que les permite identificar oportunidades de mejoras y estancamiento en los procesos
		Porque si usted no formula bien un proyecto, evaluarlo es prácticamente imposible.			
		Ellos tenían una herramienta y nosotros la nuestra y logramos. hacer una herramienta conjunta para la evaluación de medio periodo			

				que hicimos el año pasado			
--	--	--	--	------------------------------	--	--	--