Lecciones y perspectivas del apoyo a la Cooperación Sur-Sur en México

Programa de Cooperación
AMEXCID-PNUD (PROCAP)
2013 - 2019

RELACIONES EXTERIORES
SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

AMEXCID
AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

PNUD

Sistematización del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD 2013- 2019
Derechos Reservados © 2021
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Montes Urales 440
Col. Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo.
C.P.11000, Ciudad de México.

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Esta publicación fue realizada en el marco de la Unidad de Gobernanza Efectiva y Democracia, con información del “Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD” (00086731). El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva, ni de sus Estados Miembros.

El PNUD forja alianzas con todos los niveles de la sociedad para ayudar a construir naciones que puedan resistir las crisis; promueve y sostiene un tipo de crecimiento que mejora la calidad de vida de todos. Presentes sobre el terreno, en cerca de 170 países y territorios, ofrecemos una perspectiva global y un conocimiento local al servicio de las personas y las naciones.

Fue elaborado por **Bernadette G. Vega Sánchez** y revisado por el **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

Revisores técnicos: **Tina Hoth**, **Daniel Gamboa Gálvez** y **Carlos Cortés Zea.**
Colaboradores: **Brenda Pérez Estrada, Alma Moreno Flores** y **Raquel Apodaca Rodríguez.**

Diseño editorial: **Ápice** | **Antonio Gallardo** y **Maira Fragoso.**

Primera edición, Noviembre 2021.

Lecciones y perspectivas del apoyo a la Cooperación Sur-Sur en México

Programa de Cooperación
AMEXCID-PNUD (PROCAP)
2013 - 2019

Directorio

Coordinación General
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Lorenzo Jiménez de Luis
Representante Residente del PNUD en México

Sandra Sosa
Representante Residente Adjunta del PNUD en México

Carlos Cortés Zea
Oficial Nacional de Gobernanza Efectiva y Democracia

Daniel Gamboa Gálvez
Coordinador del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD

Tina Hoth
Asesora en Fortalecimiento Institucional

Raquel Apodaca Rodríguez
Asesora Técnica en Cooperación Sur-Sur

Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)

Laura Elena Carrillo Cubillas
Directora Ejecutiva

Raúl Álvarez Villaseñor
Director General de Operación de Proyectos en México

Gloria Sandoval Salas
Directora General de Ejecución de Proyectos en el Exterior

Mónica Pérez Egüis
Directora General de Ejecución de Proyectos Especiales de Cooperación Internacional

Carlos Castillo Pérez
Director General de Planeación y Evaluación

Javier Dávila Torres
Director General de Política de Cooperación

Agradecimientos

El desarrollo de la sistematización del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD (PROCAP) 2013-2019 y la consecuente redacción de este informe fue posible gracias al respaldo de la Oficina del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD) y su Representante Residente Lorenzo Jiménez de Luis, así como al apoyo prestado por la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y su Directora Ejecutiva Laura Elena Carrillo Cubillas.

De manera particular se agradecen las valiosas aportaciones de José Octavio Tripp (AMEXCID), Daniela Borbolla Compeán (AMEXCID), Bruno Figueroa Fischer (SRE), Daniel Tovar Retana (AMEXCID), Sebastian Haug (PNUD), Patricia Bordier Morteo (PNUD), Carlos Cortés Zea (PNUD), Tina Hoth (PNUD), Daniel Gamboa Gálvez (PNUD), Brenda Pérez Estrada (PNUD), Raquel Apodaca Rodríguez (PNUD) Ma. del Sol Sánchez Rabanal (PNUD), Yi Situ Calixto (AMEXCID), Alejandra Isela Martínez Rodríguez (AMEXCID), Fabiola Soto Narváez (AMEXCID), Claudio Rene Lara Angelino (AMEXCID) y Jessica Rodríguez Balderas (AMEXCID).

Asimismo, se extiende un agradecimiento especial a Orria Goni (PNUD Regional África), Pablo Basz (PNUD Argentina), Peter Morling (PNUD China) y Emily Davis (PNUD Regional Asia-Pacífico) por haber mostrado una gran disposición a colaborar con este proyecto.

PRÓLOGO

Para la Cuarta Transformación de México, la política mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo representa un medio eficaz para atender las prioridades regionales y potenciar el bienestar de la población mexicana. De ahí que, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) tenga como prioridad seguir fortaleciéndose para reafirmar su papel al frente de la coordinación e implementación de esta política e imprimirle un sello humanista, intersectorial y de bienestar social.

En concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, hoy día la política mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) está siendo instrumentalizada para hacer frente a los desafíos contemporáneos de México y América Latina. El Plan de Desarrollo Integral (PDI) es el mejor ejemplo de ello al estar encausado al abordaje de las causas estructurales de la migración irregular, este plan es inédito y representa un parteaguas para la AMEXCID pues ha dado un giro a su rol al convertirla en una agencia implementadora.

El PNUD en México, a través del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD (PROCAP) ha coadyuvado en gran medida al cumplimiento de los mandatos de la Agencia, al brindar apoyo con el fortalecimiento institucional de esta, así como de las prioridades de la política mexicana de CID. Por esta razón, la AMEXCID celebra la publicación de este informe y confía en su capacidad de contribuir al apuntalamiento de la Cooperación Sur-Sur como política pública a favor del bienestar de las personas.

Laura Elena Carrillo Cubillas
Directora Ejecutiva
—
Agencia Mexicana de Cooperación
Internacional para el Desarrollo

En la última década, el escenario de la cooperación internacional para el desarrollo (CID) ha transitado por una serie de cambios que van desde la reestructuración de la agenda internacional del desarrollo hasta la redistribución de los roles y responsabilidades de los actores de CID. Esta reconfiguración coloca a los países oferentes de Cooperación Sur-Sur (CSS) ante una nueva oportunidad para ampliar su margen de acción como socios del desarrollo internacional y contribuir a la provisión de bienes públicos globales.

México, un país con una amplia trayectoria internacional y una histórica vocación de solidaridad internacional, ha decidido aprovechar esta oportunidad. Desde 2011, con la promulgación de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) y la búsqueda de la institucionalización de la política mexicana de CID, el país ha traducido esta vocación de solidaridad internacional en un mandato abocado a la procuración del desarrollo sostenible.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México, como socio para el desarrollo sostenible y facilitador de la CSS, desde 2013 ha acompañado en el proceso de instrumentalización de la Ley mexicana de CID y del consecuente fortalecimiento institucional de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) a través del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD. Este programa tiene sus bases en un interés conjunto de posibilitar el establecimiento del sistema mexicano de CID y aprovechar la coyuntura internacional en favor del desarrollo sostenible y los derechos humanos.

Como oferente de Cooperación Sur-Sur y triangular (CSSyT), México busca enriquecer sus procesos institucionales apoyándose en las convenciones regionales e internacionales en la materia, en especial lo vinculado a la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur y Triangular. El documento de sistematización del PROCAP surge como corolario de esta búsqueda de operacionalización de las directrices establecidas por el PABA+40, así como del interés de contribuir al fortalecimiento de la CSSyT.

Por ello, como se plantea a largo del texto, de 2013 a la fecha el PROCAP ha contribuido al fortalecimiento de la política mexicana de CID a través de una serie de iniciativas orientadas a generar y compartir conocimientos que permiten identificar soluciones Sur-Sur en concordancia con las agendas de desarrollo nacional e internacional de México.

Como agencia líder en la implementación de la Estrategia del Sistema de Naciones Unidas para la Cooperación Sur-sur, el PNUD en México se congratula de formar parte de este proceso en el país y, con ello, contribuir al intercambio de soluciones de desarrollo en el Sur global.

Lorenzo Jiménez de Luis
Representante Residente
—
Programa de las Naciones Unidas
para el Desarrollo en México

ÍNDICE

10 Índices de tablas y figuras

11 Siglas y abreviaturas

13 **Resumen ejecutivo**

16 Resultados del PROCAP

18 Aprendizaje

19 Recomendaciones para la Tercera Fase

21 **Introducción**

25 **1. Metodología**
27 1.1 Marco de referencia
28 1.2 Tipo de sistematización
29 1.3 Análisis del contexto y reconstrucción de la experiencia
32 1.4 Análisis crítico e interpretaciones de la experiencia

35 **2. Antecedentes**
36 2.1 Origen de la iniciativa desde la visión estratégica del PNUD
39 2.2 Origen de la iniciativa desde la perspectiva mexicana y caracterización de la asociación

43 **3. Contexto de la sistematización**
44 3.1 Contexto nacional
46 3.2 Contexto internacional
47 3.3 Iniciativas similares en otros países

57 **4. Reconstrucción de la experiencia**
58 4.1 Orientación estratégica
69 4.2 Ecosistema del fortalecimiento institucional de la AMEXCID
72 4.3 Valor agregado del PNUD y el PROCAP
75 4.4 Estructura de conducción

83 5. Iniciativas impulsadas por el PROCAP
86 5.1 Iniciativas para el fortalecimiento de instrumentos y metodologías
88 5.2 Iniciativas de capacitación de personal
90 5.3 Iniciativas de apoyo operativo
92 5.4 Iniciativas para la sistematización de buenas prácticas
94 5.5 Iniciativas para el posicionamiento en espacios regionales y multilaterales
96 5.6 Principales hallazgos

105 6. Proyectos emblemáticos del PROCAP
110 6.1 Construcción de capacidades para la incorporación de una perspectiva transversal de igualdad de género en la CID mexicana
112 6.2 Consulta multi-actor y con expertos para el diseño del PROCID 2020-2024
113 6.3 Formación virtual en CID
114 6.4 Mención especial: Mapeo de proyectos y acciones puntuales de cooperación internacional de gobiernos subnacionales en México 68
116 6.5 Mención especial: El Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica

119 7. Aprendizaje

125 8. Recomendaciones

135 9. Conclusiones

140 ANEXO 1. Principales preguntas de investigación por dimensión
142 ANEXO 2. Evolución de resultados y productos previstos en el PROCAP, 2013-2019
148 ANEXO 3. Detalle de las revisiones generales y sustantivas del PROCAP, 2013-2019
152 ANEXO 4. Lista de informantes por caso-tipo

155 Fuentes consultadas

ÍNDICES DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

33 Tabla 1 Categorías de análisis de información

41 Tabla 2 Planes Estratégicos del PNUD vigentes durante la vida del PROCAP

60 Tabla 3 Evolución de los resultados esperados del PROCAP a lo largo de sus tres fases

70 Tabla 4 Proyectos de fortalecimiento institucional entre la AMEXCID y otros cooperantes

79 Tabla 5 Esquemas de coordinación del PROCAP en la AMEXCID entre 2013 y2019

85 Tabla 6 Clasificación de iniciativas del PROCAP por dimensión de apoyo de la ONU a la CSS

121 Tabla 7 Lecciones aprendidas y buenas prácticas del PROCAP, 2013-2019

Figuras

53 Figura 1 Iniciativas similares del PNUD en otros países

67 Figura 2 Componentes del PROCAP por fase y revisión sustantiva, 2013-2025

68 Figura 3 Evolución de la orientación estratégica del PROCAP a lo largo de sus tres fases

76 Figura 4 Esquemas de coordinación del PROCAP en el PNUD entre 2013 y 2019

81 Figura 5 Estructura de conducción conjunta, Tercera Fase del PROCAP

97 Figura 6 Nivel de incidencia potencial de las iniciativas derivadas del PROCAP 2013-2019

100 Figura 7 Costo de las iniciativas derivadas del PROCAP 2013-2019

102 Figura 8 Costo de las iniciativas derivadas del PROCAP 2013-2019

108 Figura 9 Matriz de análisis para la identificación de buenas prácticas, iniciativas 2013-2019

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustraciones

17 Ilustración 1

18 Ilustración 2

32 Ilustración 3

73 Ilustración 4

96 Ilustración 5

106 Ilustración 6

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AGCED	Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APF	Administración Pública Federal
AxS	Alianza por la Sostenibilidad
BBPP	Buenas Prácticas
CEPAL	Comisión de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe
CID	Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONEVAL	Consejo Nacional para la Evaluación de la Política Pública
CSS	Cooperación Sur-Sur
CSSyT	Cooperación Sur-Sur y Triangular
DDHH	Derechos humanos
DIF	Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia
DGCP	Dirección General de Coordinación Política
DGCREB	Dirección General de Cooperación y Relaciones Económicas Bilaterales
DGCTC	Dirección General de Cooperación Técnica y Científica
DGPCI	Dirección General de Planeación y Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo
DOF	Diario Oficial de la Federación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FONCID	Fondo Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo
GIZ	Cooperación Alemana al Desarrollo
IICPSD	*Istanbul International Center for Private Sector in Development*
INM	Instituto Nacional de Migración
IMR	Instituto Matías Romero
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
LCID	Ley de Cooperación Internacionalpara el Desarrollo
MAPS	Mainstreaming, Acceleration and Policy Support for the 2030
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PABA	Plan de Acción de Buenos Aires
PDI	Plan de Desarrollo Integral
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCAP	Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD
PROCID	Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo
PRODOC	Documento de Proyecto
RBLAC	*Regional Bureau for Latin America and the Caribbean*
RENCID	Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo
RME	Representaciones de México en el Exterior
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SNU	Sistema de Naciones Unidas
SNUD	Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
UNDAF	Marco de Cooperación para el Desarrollo
UNOSSC	Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Cooperación entre la Agencia Mexicana de Cooperación internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el PROCAP, tiene por objetivo contribuir a la consolidación institucional de la Agencia para fortalecer la Cooperación Sur-Sur en México, mediante cuatro resultados: el desarrollo de capacidades institucionales para la gestión de la cooperación internacional para el desarrollo (CID); el fortalecimiento de la política mexicana de CID, en sus modalidades de recepción y oferta; la promoción de alianzas estratégicas para el desarrollo; y el apoyo a la implementación del Plan de Desarrollo Integral con el norte de Centroamérica y el sur-sureste de México. Este Programa deriva de la alianza estratégica plasmada en el **Acuerdo Marco de Colaboración firmado por el Gobierno de México y el PNUD en 2011**. La firma de este acuerdo se inserta en una visión más amplia del PNUD de formar nuevas alianzas estratégicas con economías emergentes clave. Como resultado, entre 2010 y 2015, se firmaron acuerdos marco con países como Brasil, China, India, Indonesia, Sudáfrica, Rusia, Turquía, además de México, muchos de los cuales cuentan con programas como el PROCAP para dar soporte a la cooperación sur-sur (CSS).

Para México el PROCAP surgió como una vía de apoyar la implementación de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) aprobada en 2011 y resolver las necesidades históricas de contratación de especialistas para la ejecución de la CID en la recién creada AMEXCID. El PNUD no era el único socio del fortalecimiento institucional. Las expectativas generadas a nivel internacional ante la creación de la AMEXCID atrajeron socios con iniciativas de distintas dimensiones como Alemania, Japón, Estados Unidos e incluso Reino Unido.

Esta sistematización documenta la historia, los resultados y el aprendizaje derivado de seis años de ejecución del PROCAP, de 2013 a 2019, a partir de una investigación esencialmente cualitativa apoyada en revisión documental, entrevistas semiestructuradas y reuniones de reflexión con informantes clave. El periodo de análisis coincide con el primer ciclo de vida de la AMEXCID en operación plena desde su creación en 2011. Se enmarca además en un contexto nacional de redefinición de la visión y el papel de

la AMEXCID en la política de CID, y en un momento a nivel global que demanda conocimiento sistematizado sobre CSS, particularmente después de la Segunda Conferencia de Alto Nivel sobre CSS (PABA+40).

Reconstrucción de la experiencia

Se identifican tres fases del Programa: Primera Fase, de 2013 a 2017, que incluyó cinco revisiones sustantivas; Segunda Fase, de 2017 a 2019; y Tercera Fase, de 2019 a 2025. Para fines analíticos, las actividades del PROCAP se organizan en los dos componentes: **Componente 1,** de contratación de especialistas, y el **Componente 2**, conocido como "sustantivo", orientado a apoyar el desarrollo o ajuste de herramientas, procesos e instrumentos de política de la CID mexicana.

Para la gran mayoría de los informantes, el Componente 2 ha sido percibido como secundario, una condición necesaria para mantener vivo el componente vinculado a la contratación de especialistas que en 2013 inició con 40 personas contratadas cerrando en 2019 con 112, lo que refleja dependencia de la AMEXCID, al representar un tercio del total del personal.

A lo largo de las fases evolucionaron los resultados esperados, las actividades y los mecanismos de coordinación conjunta, en gran medida como resultado del constante cambio en los equipos y la visión estratégica. El PROCAP inició con apoyos puntuales para la creación de instrumentos institucionales y replicación de tendencias globales; transitó hacia temas no tradicionales como la colaboración con actores subnacionales y el sector privado, y la perspectiva de género en la CSS. La tercera fase prevé el apoyo directo a proyectos de CSS, que es la tendencia actual a nivel global. Existe correlación con la evolución de la estrategia del PNUD para la CSS.

La sistematización reveló una discusión sobre el valor agregado del PROCAP y del PNUD. El valor agregado potencial reside la capacidad del PNUD como facilitador, bróker, socio y promotor de innovación, con una red de expertos y oficinas a nivel global, así como en los procesos que aseguran transparencia, rendición

de cuentas y formalidad en el uso de recursos para el desarrollo. El valor agregado percibido de seis años para los informantes se manifestó en: i) la posibilidad de contratar especialistas; ii) el sello del PNUD como legitimador y garantía ante públicos externos, y iii) la existencia en sí misma de un marco para contratar expertos y generar productos que no podría financiar directamente la AMEXCID. Esta disonancia se ha basado en retos a nivel de procesos y de orientación estratégica a lo largo de las fases y revisiones sustantivas.

Resultados del PROCAP

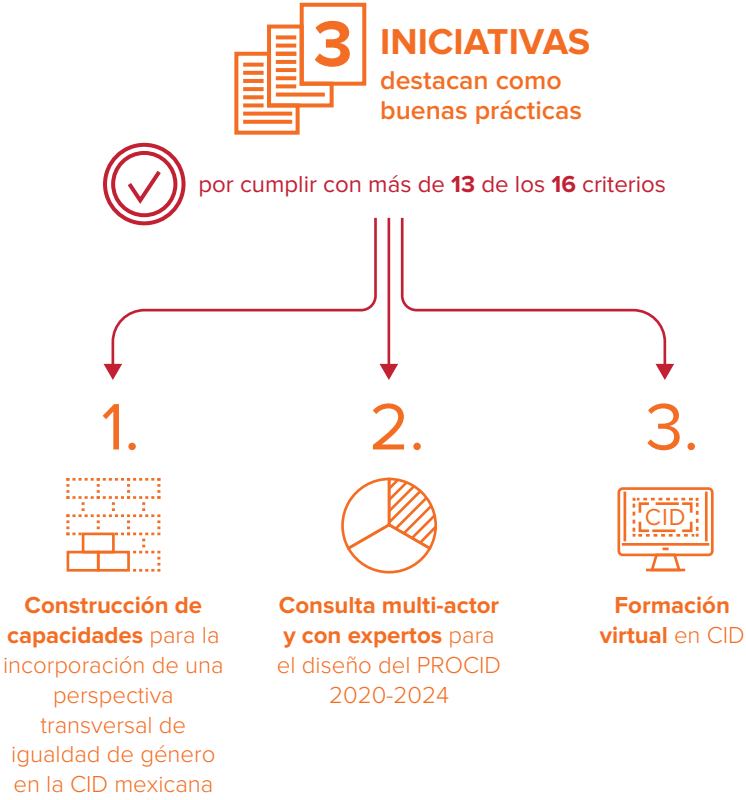
El PROCAP ejecutó 16 iniciativas entre 2013 y 2019. Cada iniciativa agrupa una serie de actividades, eventos y consultorías individuales que contribuyen a un objetivo común. Diez corresponden a actividades de Apoyo al desarrollo institucional y operativo para la CSS, de acuerdo con las dimensiones de apoyo de la ONU a la CSS propuestas en el informe "Hacia una Alianza Global para el Desarrollo La ONU y la Cooperación Sur-Sur de México", entre iniciativas de fortalecimiento de instrumentos y metodologías, de capacitación de personal y de apoyo operativo.

De las 16 iniciativas, cinco de ellas han sido parte de procesos institucionales más amplios, efectivamente concluidos y con resultados generados. La mayoría de las iniciativas generaron productos equivalentes a informes, bases de datos y capacitaciones puntuales. En cuanto a mecanismos de implementación, se identifican dos etapas: una en la que la contratación de servicios profesionales (Contratos Individuales) era el único mecanismo de ejecución percibido y otra, especialmente a partir de 2018, en que se expandieron los mecanismos de ejecución para comenzar a capitalizar parte del conocimiento del PNUD.

De estas iniciativas, tres destacan como buenas prácticas por cumplir con más de 13 de los 16 criterios de buenas prácticas: i) Construcción de capacidades para la incorporación de una perspectiva transversal de igualdad de género en la CID mexicana; ii) Consulta multi-actor y con expertos para el diseño del PROCID 2020-2024; iii) Formación virtual en CID. Los proyectos emblemáti-

cos reflejan que los principales aportes que confirmaron valor agregado se enfocaron en: cubrir una laguna en la generación de datos; facilitar el acceso a *expertise* exclusivo del PNUD o de otro organismo, y tener un diseño orientado a resultados, no sólo a productos.

Ilustración 1



Aprendizaje

Ilustración 2

Lecciones aprendidas	Buenas prácticas
• La rotación de personal y de visión estratégica limita la capacidad de desarrollar procesos de mejora institucional a largo plazo. • Las tendencias globales o buenas prácticas de otros países (por ejemplo, los CdE) no siempre son replicables o transferibles en nuevo contexto. • En procesos de fortalecimiento institucional, la construcción de apropiación necesita tocar los diferentes niveles de la organización beneficiaria. • Las asociaciones requieren inversión de tiempo para construir confianza y colaboración entre partes, donde ninguna sea subordinada de la otra. • La falta de claridad en las expectativas de las partes puede generar desgaste en la coordinación del Proyecto.	• Flexibilidad sin excesos permitió ajustar la planeación a las necesidades específicas de la AMEXCID. • El “Plan de acción de especialistas mexicanos de CID” mostró que es posible vincular ambos componentes, evidenciando valor agregado integral. • El intercambio de información mutuo fortaleció las capacidades del PNUD en materia de CSS. • El liderazgo colaborativo, sin expectativa de protagonismo, con la AMEXCID o con otros socios de fortalecimiento permite la co-creación y mejores resultados. • Que ambas instituciones conozcan las capacidades, limitaciones y procesos de la contraparte ayuda a encontrar soluciones e innovar.

Lecciones aprendidas	Buenas prácticas
• No atender las diferencias de opinión entre las partes tiene impacto negativo en los resultados y la confianza. • Para que una estructura de conducción funcione, necesita estar integrada por ambas partes y a diferentes niveles, tanto a nivel directivo como técnico. • Los resultados esperados a nivel producto sin una estrategia de internalización o vinculación con un proceso más amplio va en contra del fortalecimiento institucional. • El componente de contratación de especialistas se caracteriza por tener alta rotación, lo que puede dificultar el fortalecimiento institucional. • Retrasos excesivos reducen relevancia y oportunidad en los productos. • La identificación de buenas prácticas a lo largo de la ejecución necesita realizarse de manera conjunta.	• El modelo de coordinación con puntos focales agilizó la ejecución de iniciativas y ayudó a diversificar el aprovechamiento de recursos. • Los mecanismos conjuntos de comunicación y retroalimentación con las y los especialistas permitió aclarar confusiones, externar preocupaciones y fortalecer relaciones de colaboración. • Las iniciativas insertas en un proceso más amplio liderado por la misma AMEXCID y con participación de otros actores del sistema lograron resultados. • El PNUD puede ofrecer su capacidad de sistematización y análisis para facilitar la gestión de conocimiento al interior de la AMEXCID.

Recomendaciones para la Tercera Fase

1. Reflexionar sobre los enfoques que cada parte tiene sobre la mejora institucional para enriquecer dichos enfoques y conducir la ejecución del PROCAP guiados por el enfoque acordado.
2. Entre las más importantes, impulsar la vinculación de ambos componentes del PROCAP en las iniciativas a desarrollar durante la Tercera Fase, rescatando aprendizajes derivados de esta sistematización y capitalizando el valor agregado percibido centrado en la capacidad de contratación.

3. Explorar dimensiones de apoyo a la CSS en las que no se identificaron iniciativas en el periodo 2013-2019, por ejemplo, la de formación de redes, que explotaría la capacidad de convocatoria del PNUD.
4. Hacer más evidente el *expertise* del PNUD que puede ofrecerse a la AMEXCID, así como el valor agregado no tangible que tiene, que puede ser tanto la responsabilidad como la reputación institucional.
5. Sensibilizar sobre la redefinición de la estructura de conducción para incluir a las diferentes áreas de la AMEXICD, asegurando participación de niveles directivos y técnicos.
6. Reforzar la oferta de valor del PNUD con respecto a la conducción de procesos confiables y transparentes a partir de la introducción de un mecanismo de solución de diferencias entre AMEXCID y el PNUD (invitación de experto o panel de expertos.)
7. Diseñar un mecanismo sencillo de monitoreo conjunto que evidencie retrasos en el seguimiento de consultorías, ritmo de ejecución del gasto, riesgos institucionales conjuntos.
8. Impulsar una estrategia de gestión del conocimiento derivado del PROCAP.
9. Promover el diseño de un plan de riesgos para la AMEXCID con respecto a la contratación de especialistas, particularmente urgente ante la crisis económica derivada de la pandemia por COVID-19.
10. Crear espacios de intercambio y reflexión entre los países y oficinas del PNUD que están participando en programas de apoyo a la CSS y sistematizar el aprendizaje de dichas experiencias para nutrir la estrategia de relacionamiento con países de renta media.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la sistematización es reconstruir y documentar la historia del Programa de Cooperación entre la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde el 2013, sus principales resultados y aprendizajes, con el fin de apuntalar la Tercera Etapa que inició a finales de 2019 y se extenderá hasta el 2025. Este ejercicio se propone en un momento natural de reflexión y aprendizaje para el Sistema Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) y aspira a contribuir al conocimiento global en materia de fortalecimiento de instituciones de cooperación sur-sur (CSS).

La sistematización se basa en una metodología esencialmente cualitativa con un análisis crítico de la experiencia a partir de: los factores de éxito de un sistema de cooperación complejo con objetivos de desarrollo de capacidades; los criterios para definir Buenas Prácticas de CID entre el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) y el gobierno de México generado por el mismo Programa de Cooperación AMEXCID – PNUD (PROCAP)[1]; y las dimensiones de apoyo del Sistema de Naciones Unidas a la Cooperación Sur- Sur (apartado 2).

Para la sistematización se abordaron los antecedentes y contexto nacionales e internacionales (apartado 3 y 4), que pasan por la aprobación de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el cambio de administración a nivel federal en México y sus implicaciones para la cooperación mexicana, así como la evolución de la estrategia de asociación del PNUD con los países de renta media oferentes de cooperación.

La reconstrucción de la experiencia (apartado 5) incluye la documentación de las intenciones y expectativas iniciales al momento de la negociación del PROCAP; la evolución de la orientación estratégica a lo largo de las diferentes fases y revisiones sustantivas y sus correspondientes estructuras de coordinación, así como una reflexión sobre el valor agregado del PROCAP y del organismo como socio de la CSS.

---

1 AMEXCID-PNUD. Buenas Prácticas de Cooperación Internacional para el Desarrollo entre el Sistema de las Naciones Unidas y el Gobierno de México. 2018. PNUD México. Disponible en ***http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/buenas-practicas-de-cid-entre-el-snu-y-el-gobierno-de-mexico-.html***

La revisión de los resultados se aborda en un inventario de las iniciativas impulsadas en el marco del PROCAP, con la correspondiente identificación de los proyectos emblemáticos (apartados 6 y 7). Para finalizar, el aprendizaje se estructura en buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones por factor de éxito dirigidas a informar la gestión del PROCAP durante la Tercera Fase (apartados 8 y 9). Algunas de estas recomendaciones deberán revisarse o acelerarse a la luz de las implicaciones presupuestarias derivadas de la actual pandemia de Covid-19. Las conclusiones (apartado 10) proponen una reflexión sobre las visiones de fortalecimiento institucional, así como la forma de colaboración del PNUD con países de renta media como México.

1. METODOLOGÍA

De acuerdo con el PNUD[2], una sistematización es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia observada. O. Jara[3] enfatiza que una sistematización centrada en el aprendizaje a partir de la reconstrucción reconoce al ejercicio de sistematización como un proceso de construcción participativo. Este enfoque ha sido la base para generar guías de sistematización de experiencias de cooperación, por ejemplo, por FAO[4] y *Action Aid*[5]:

La sistematización en este caso brinda la oportunidad de documentar lo que efectivamente sucedió en el PROCAP y que necesariamente integra dimensiones objetivas y subjetivas de la experiencia. Jara menciona que para obtener un aprendizaje crítico resulta fundamental documentar las condiciones de contexto en las cuales se desarrollaron; las situaciones o factores particulares que facilitaron su realización; las acciones y las reacciones correspondientes; las percepciones, interpretaciones, intuiciones y emociones de aquellos que intervinieron en los procesos en las diferentes administraciones; las relaciones establecidas.

Enfoques de FAO, PNUD, GIZ y organizaciones no gubernamentales como *Action Aid*, coinciden en los siguientes pasos para llevar a cabo un proceso de sistematización:

- Definición del marco de referencia
- Selección de líder facilitador o equipo de sistematización
- Identificación de actores principales
- Reconstrucción de la experiencia
- Análisis crítico e interpretación de la experiencia
- Comunicación de los resultados de la sistematización.

---

2 PNUD. Sistematización para Transferir Conocimiento, Serie Metodológica en Gestión del Conocimiento. 2013

3 Jara, O. "Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias". 2006. Disponible en ***http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf***

4 FAO. "Guía Metodológica de Sistematización Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica". 2004

5 Hargreaves, S. y Morgan, M. "Resource Pack on Systematization of Experiences". ActionAid International. 2010.

Estos pasos no deben ser entendidos como fases o etapas secuenciales. En muchos casos es un proceso iterativo de reconstrucción, reflexión, discusión y ajuste. La propuesta metodológica que abajo se desglosa sigue de acuerdo con los pasos arriba mencionados.

1.1 Marco de referencia

¿Cuál es el alcance de la sistematización? ¿Para qué sistematizar? El objetivo es documentar la historia del PROCAP desde 2013, sus principales resultados y aprendizajes, con el fin de apuntalar la Tercera Etapa que inició a finales de 2019 y se extenderá hasta el 2025. Las tres dimensiones de interés para la sistematización del PROCAP definen el alcance del ejercicio: i) historia del Programa, ii) resultados y iii) aprendizaje. El periodo de análisis va del 2013 al 2019, cubriendo así las dos primeras fases del PROCAP y el periodo de transición entre la Segunda y Tercera Fase. La temporalidad que cubre la sistematización del PROCAP coincide con el primer ciclo de vida de la AMEXCID en operación plena.

¿Para quién? Existen diferentes niveles de destinatarios. El destinatario inmediato es el personal tanto del PNUD como de la AMEXCID involucrado en la coordinación, gestión y seguimiento de las actividades del PROCAP con la finalidad de que las lecciones derivadas de las experiencias entre 2013 y 2019 permitan ajustar procesos para capitalizar la iniciativa, la relación de colaboración y los resultados de esta. En un segundo nivel, la sistematización contribuye al aprendizaje y esfuerzo colectivo del Sistema de Naciones Unidas y del PNUD en particular, de apoyar la CSS a nivel global. En tercer lugar, la sistematización está dirigida a la comunidad epistémica que se nutre de la evidencia de los procesos de fortalecimiento organizacional de instituciones dedicadas a la cooperación internacional en países del Sur.

Con la finalidad de facilitar la organización de la información a lo largo de la sistematización, se utilizarán los factores de éxito de un sistema de cooperación complejo con base en el modelo

de gestión *Capacity Works*[6]. Este modelo fue desarrollado inicialmente para iniciativas centradas en el desarrollo de capacidades y a diferencia de otros modelos, surge de la experiencia práctica de asesores experimentados para responder a la necesidad de contar con instrumentos que faciliten el "cómo" de la gestión de la cooperación internacional. Ese objetivo tiene resonancia con el objetivo mismo del PROCAP que es "contribuir a la consolidación de México como cooperante Sur-Sur a través del fortalecimiento institucional y el perfeccionamiento de los mecanismos que faciliten la transferencia efectiva de conocimiento y el despliegue de iniciativas concretas de cooperación: bilaterales, triangulares y regionales"[7]. Los factores de éxito son:

1. Orientación estratégica común acordada por los socios.
2. Relaciones de cooperación entre actores basadas en la confianza, la negociación y la claridad de roles y funciones.
3. Estructura de conducción definida y toma de decisiones conjunta.
4. Procesos de importancia estratégica y gestión claros y eficaces.
5. Impulsos para el aprendizaje e innovación a partir de competencias fortalecidas y ambientes facilitadores.

1.2 Tipo de sistematización

La viabilidad de conducir una sistematización completamente participativa, donde los protagonistas de la experiencia reconstruyan el proceso y lo analicen de manera colaborativa, depende del origen de la iniciativa a sistematizar, el contexto de la sistematización, la

6 GIZ. Gestión de la Cooperación en la Práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity WORKS. Bonn: GIZ, 2015.

7 PNUD. Programa de Cooperación AMEXCID – PNUD. 2013

disponibilidad de información y los recursos disponibles para ello (humanos, financieros, tiempo), entre otros.

Esta sistematización estuvo directamente impactada por la rotación de personal en la AMEXCID. Entre 2013 y 2019, la Agencia tuvo cuatro cambios de equipo directivo. Cada nueva Dirección Ejecutiva impulsó ajustes en la estructura organizacional de mayor o menor impacto. Además, la llegada de nuevos equipos directivos estuvo vinculada a la rotación de titulares de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), lo que en ocasiones implicó adaptaciones a la visión estratégica de la política exterior en turno y, por ende, a la visión en materia de cooperación. El cambio de administración federal a finales de 2018 tuvo el impacto mayor con respecto a rotación de personal y a visión estratégica, incluso con respecto a la visión de fortalecimiento institucional. El PROCAP por su parte, tuvo cuatro coordinadores de proyecto.

Por estas razones, se optó por una sistematización liderada por un agente externo con la principal misión de lograr una muestra de informantes que brinde perspectivas balanceadas de las tres fases del PROCAP y entre tipos de actores y visiones políticas. Entre los principales retos para la conducción de la sistematización se encontraron lagunas en la reconstrucción de la historia del Programa dada la ausencia o falta de disponibilidad de informantes que fueron parte esencial de alguna etapa, además del riesgo de sesgo en la interpretación de las actividades y desarrollo del Programa por el contexto de transición en la Administración Pública Federal (APF).

1.3 Análisis del contexto y reconstrucción de la experiencia

El propósito de la reconstrucción (dimensión 1 de la sistematización) es contar la historia del PROCAP tal como efectivamente sucedió, evitando confundir la expectativa inicial al momento de la planeación con los hechos. La reconstrucción incluye un análisis comparativo entre las diferentes fases del PROCAP a partir del alcance y evolución de las prioridades, así como la descripción de la

orientación estratégica, la estructura de coordinación y los procesos del Programa. La revisión previa de los antecedentes y el contexto nacional e internacional permiten comprender los incentivos detrás de su diseño y evolución.

Con respecto a los resultados (dimensión 2 de la sistematización), se elaboró un inventario de la totalidad de proyectos/productos que se han llevado a cabo a lo largo de la vida del PROCAP, clasificados de acuerdo con el propósito, tipo de proyecto o producto, nivel de incidencia, fase a la que pertenece, forma de difusión, retos de la implementación y buenas prácticas identificadas; así como con el tipo de apoyo del SNU a la CSS. El análisis del inventario también permitió identificar patrones en el desarrollo de los productos y actividades del PROCAP. En esta sección también se incluyen los resultados percibidos por los actores del Programa que van más allá de los productos tangibles, incluyendo los resultados no esperados para la AMEXCID y para la relación PNUD-México.

Para lograrlo, se realizó una investigación esencialmente cualitativa apoyada en: revisión documental, 24 entrevistas semiestructuradas y reuniones de reflexión con informantes clave. La revisión documental abarcó: documentos de proyecto de las tres fases incluyendo las revisiones sustantivas del PROCAP, informes de seguimiento del PNUD, informes institucionales de avance y logros de la AMEXCID, productos derivados de las actividades previstas por el Programa (manuales, investigaciones, informes de consultoría, etc.), documentos o informes disponibles de otros programas similares en países cooperantes duales en diferentes regiones.

Con base en la identificación de actores del partenariado realizado por la Coordinación del PROCAP se identificaron potenciales informantes para realizar entrevistas semiestructuradas. La muestra se definió a partir de casos-tipo y por oportunidad, es decir, disponibilidad. La selección de la muestra cubrió los siguientes casos-tipos:

a. Líderes de negociación tanto en la AMEXCID como en el PNUD por fase.
b. Coordinadores del PROCAP por fase.

c. Puntos focales en la AMEXCID para el seguimiento general de cada componente del Programa (por ejemplo, encargado de la cooperación multilateral de la Agencia y/o representante de la Coordinación Administrativa de la AMEXCID).
d. Contrapartes sustantivas para el desarrollo y seguimiento de las actividades del Programa (por ejemplo, encargado directo del diseño y seguimiento del Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular).
e. Actores secundarios al PROCAP: socios, competidores o consumidores del Programa.
f. Personas de referencia sobre proyectos similares en países cooperantes duales alrededor del mundo (por ejemplo, directores de proyectos, coordinadores de proyecto actual).

En el **ANEXO 1** se encuentra la batería de preguntas propuesta para las entrevistas que cubren las diferentes dimensiones (programas similares, historia, resultados y lecciones aprendidas) de la sistematización. La selección de informantes privilegió desempeño e involucramiento en el Programa sobre jerarquía. Es posible que un mismo participante cumpla con dos o más casos-tipo mencionados por lo que la guía de entrevista se adecuó por persona entrevistada (Ver **ANEXO 4**).

1.4 Análisis crítico e interpretaciones de la experiencia

A partir de la reflexión crítica derivada de la revisión documental y las conversaciones con los informantes se presenta el aprendizaje (dimensión 3 de la sistematización) en forma de buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas entre el 2013 y 2019, así como recomendaciones para la Tercera Fase para cada uno de los ámbitos de análisis (estrategia, relaciones de cooperación, estructura de coordinación, procesos, impulsos para el aprendizaje).

Ilustración 3

Tabla 1. **Categorías de análisis de información**

Ámbitos	Categorías de análisis
Estrategia	• Incentivos de cada contraparte • Valor agregado percibido frente a otros programas de fortalecimiento institucional • Retos de la negociación (por fase y revisión sustantiva) • Factores conducentes a una negociación relevante
Relaciones de cooperación y estructura de Coordinación	• Estructura de coordinación prevista contra estructura de coordinación efectiva • Factores limitantes y conducentes que incidieron en la relación de cooperación • Buenas prácticas de coordinación
Procesos	• Gestión de los riesgos del programa • Seguimiento y gestión del conocimiento • Retos en la ejecución (por fase y revisión sustantiva) • Factores limitantes y conducentes para una ejecución adecuada
Impulsos para el aprendizaje	• Aprovechamiento de los proyectos y productos del Programa • Recomendaciones generales en el diseño de los proyectos y actividades del Programa • Recomendaciones generales en la ejecución del programa • Recomendaciones para la gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia

A partir del inventario, se identificaron proyectos emblemáticos con base en los criterios de buena práctica contenidos en el documento "Buenas prácticas de cooperación internacional para el desarrollo entre el Sistema de las Naciones Unidas y el gobierno de México", estudio generado por el mismo PROCAP[8]. Los criterios son:

1. Necesidad previa, pertinencia y alineación
2. Enfoque de derechos humanos
3. Legitimidad
4. Integralidad
5. Institucionalización y mutua responsabilidad
6. Horizontalidad, consenso y aprendizaje mutuo
7. Coordinación y ventajas comparativas
8. Transparencia
9. Gestión orientada a resultados de desarrollo
10. Eficacia
11. Eficiencia
12. Impacto positivo y medible
13. Flexibilidad
14. Innovación
15. Sostenibilidad
16. Repetibilidad

El análisis crítico también incluye una revisión de iniciativas similares al Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD en el mundo. La selección de estas iniciativas cumple con los siguientes criterios: tener representatividad regional, ser iniciativas con un alto grado de avance, presentar diferentes niveles de involucramiento con la institución administradora de la CSS.

8 AMEXCID-PNUD. "Buenas Prácticas de Cooperación Internacional para el Desarrollo entre el Sistema de las Naciones Unidas y el Gobierno de México", 2018 ***http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/buenas-practicas-de-cid-entre-el-snu-y-el-gobierno-de-mexico-.html***

2. ANTECEDENTES

2.1 Origen de la iniciativa desde la visión estratégica del PNUD

El PROCAP deriva de la alianza estratégica plasmada en el **Acuerdo Marco de Colaboración firmado por el Gobierno de México y el PNUD en 2011**. Este acuerdo se firmó el 13 de septiembre de 2011 con la presencia de Helen Clark, Administradora del PNUD entre 2009 y 2017, y es el primer instrumento de CID que menciona a la AMEXCID, reconociendo que existe un nuevo ente coordinador de la cooperación mexicana.[9] La siguiente visita de Helen Clark a México en marzo de 2012 representó una motivación para refrendar el interés de implementar el Acuerdo, ante lo cual se firmó una Carta de Intención indicando que se crearía un mecanismo más específico para ello. Así, el PROCAP surge como mecanismo ideal de implementación.

Los objetivos del Acuerdo Marco son "el fortalecimiento de la cooperación a nivel nacional, así como el fomento de alianzas para el desarrollo regional y global que permita intensificar la cooperación y acelerar el progreso hacia el logro de los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente". Entre las ocho áreas de cooperación establecidas en el Acuerdo, las siguientes ofrecen un marco directo de vinculación con el PROCAP: el "fortalecimiento de la capacidad institucional del Gobierno, a través de la AMEXCID", que ocupa el segundo puesto después del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio[10] y, en tercer lugar, la "promoción de centros regionales de excelencia para potenciar el papel de México en asociaciones sur-sur, triangulares y horizontales".

La firma de este acuerdo se inserta en una estrategia más amplia del PNUD que tiene como marco el Plan estratégico del PNUD 2008-2011,[11] prorrogado hasta 2013. Dicho plan cita la resolución

9 PNUD. *Acuerdo Marco de Colaboración firmado por el Gobierno de México y el PNUD. 2011*. Disponible en ***https://www.undp.org/content/dam/mexico/docs/MarcolegalPNUDMx/UNDP-MX-MarcoLegal-AcuerdoMarco-PNUD-MX-2011.pdf***

10 Objetivos de Desarrollo del Milenio que en 2015 transitarían a Objetivos de Desarrollo Sostenible.

11 PNUD. *Plan estratégico del PNUD para 2008-2011,* DP/2007/43/Add.2 ***https://digitallibrary.un.org/record/628583?ln=en***

62/208 que "reafirma la importancia creciente de la cooperación Sur-Sur y se alienta a las organizaciones de las Naciones Unidas a que integren su apoyo a la [CSS] y a la cooperación triangular para ayudar a los países en desarrollo que lo soliciten [...]a fortalecer su capacidad de aprovechar al máximo los beneficios y efectos de esa cooperación para alcanzar sus objetivos nacionales". Con ese contexto, el PNUD se compromete a redoblar sus esfuerzos para encontrar soluciones Sur-Sur e integrar enfoques Sur-Sur en todas sus esferas de atención prioritaria, entre otras cosas buscando formas de fortalecer la labor de la Unidad Especial de CSS (UNOSSC por sus siglas en inglés).

Para acelerar la ejecución de dicha estrategia, Helen Clark celebró un retiro con la alta gerencia del PNUD en enero de 2010,[12] del cual derivó un Plan de Acción que incluía, entre otras líneas, "cultivar y extender alianzas estratégicas que faciliten las transferencias de conocimientos transformativas, tanto sur-sur, como entre el norte y el sur"; y "utilizar [la presencia global del PNUD] para conectar aliados, conocimientos y agentes interesados". Entre los resultados esperados se encontraba "un enfoque más sistemático de CSS para facilitar el intercambio de experiencia y pericia relevante". Entre las vías de implementación, el Plan de Acción claramente establecía los siguientes mecanismos:

> "Posicionar al PNUD como agente clave en la cooperación sur-sur con especial énfasis en los países menos desarrollados; articular el rol del PNUD en los países de ingresos medios y países contribuyentes netos; formar nuevas alianzas estratégicas con economías emergentes clave para apoyar la cooperación de desarrollo sur-sur [...]".[13]

12 PNUD. "Declaración de Helen Clark, Administradora del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en ocasión de celebrarse el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva del PNUD y el UNFPA", 24 de junio de 2010, 2010. Disponible en ***https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/speeches/2010/06/24/helen-clarkstatement-to-the-undp-unfpa-executive-board.html***

13 PNUD, Plan de Acción del PNUD. 2010. Disponible en ***https://www.undp.org/content/undp/es/home/operations/executive_board/undp_action_plan.html***

Esta visión reconocía el creciente papel de los países de renta media alta como oferentes de cooperación y la evolución de las dinámicas de cooperación a nivel global en la que actores no tradicionales incrementaron su presencia y se confirmaron relevantes nuevos mecanismos y modalidades de colaboración como la cooperación sur-sur (CSS), la cooperación triangular, la participación del sector privado en iniciativas de cooperación, entre otros. Productos de esta visión estratégica fueron una serie de acuerdos marco con países como Brasil (julio 2010),[14] China (septiembre 2010),[15] India (marzo 2012),[16] Indonesia (septiembre de 2012),[17] Sudáfrica (septiembre 2011),[18] Rusia (enero 2015),[19] y Turquía (diciembre 2012)[20], además del firmado con México, con el objetivo de iniciar una nueva etapa en la asociación del PNUD con estos países, potenciales oferentes de cooperación regional y global.

En congruencia, el SNU en México detonó un ejercicio encaminado a fortalecer su papel con respecto a la CSS. En junio de 2013, "las agencias de la ONU en México identificaron al PNUD como agencia líder en los temas de CSS", [21] e inició el mapeo de iniciativas de CSS de México apoyadas por agencias de la

14 PNUD. "UNDP signs new partnership agreement with Brazil", 30 de julio de 2010, 2010. Disponible en ***https://www.undp.org/content/undp/en/home/news-centre/news/2010/07/30/undp-agrees-to-global-partnership-with-brazil.html***

15 PNUD. "UNDP, China agree on new cooperation for development", 22 de septiembre, 2010. 2010. Disponible en ***https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2010/09/22/undp-and-china-agree-new-cooperation-for-development.html***

16 PNUD. "UNDP and India Sign Partnership Agreement to Further South-South Cooperation", 14 de marzo, 2012. Disponible en ***https://www.in.undp.org/content/india/en/home/sustainable-development/successstories/undp-and-india-sign-partnership-agreement-to-boost-development-p.html***

17 PNUD. *Partnership Framework Agreement Indonesia-UNDP*, 28 de septiembre, 2012. 2012. Disponible en ***https://www.id.undp.org/content/dam/indonesia/docs/legal/Partnership%20Framework%20Agreement_Indonesia%20UNDP.pdf***

18 PNUD. "UNDP, South Africa sign new deal for development", 22 de septiembre de 2011. Disponible en ***https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2011/09/22/undp-south-africa-sign-new-deal-for-development.html***

19 PNUD. "Russia-UNDP Partnership Overview, 2016". UNDP Eurasia. Disponible en *https://www.eurasia.undp.org/content/dam/rbec/docs/Russia-UNDP%20Partnership%20overview.pdf*

20 PNUD. Government of Turkey and UNDP strengthen strategic partnership, 4 de diciembre de 2012. Disponible en, ***https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/articles/2012/12/04/government-of-turkey-and-undp-strengthen-strategic-partnership.html***

21 AMEXCID-PNUD. "Buenas Prácticas de Cooperación Internacional para el Desarrollo entre el Sistema de las Naciones Unidas y el Gobierno de México", 2018 ***http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/buenas-practicas-de-cid-entre-el-snu-y-el-gobierno-de-mexico-.html***

ONU. En febrero 2014, convocó a la primera reunión del grupo inter-agencial del SNU de CSS que, en colaboración con la AMEXCID, "ofrecería un espacio para coordinar los esfuerzos de las agencias de la ONU en su acompañamiento a la CSS de México". El objetivo superior era el fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur que el país ofrece, posicionando el valor agregado y potencialidades de la ONU para la consecución eficaz de los objetivos de desarrollo en los ámbitos nacional y global.

Se organizó un conversatorio entre la AMEXCID y agencias del SNU respecto a la CSS, entre otras actividades. Como resultado, se produjo una primera estrategia para avanzar en temas de CSS y se concluyó el mapeo del tipo de actividades que apoyan las agencias del SNU. Ninguno de estos esfuerzos estaba formalmente vinculado al PROCAP, sin embargo, fue liderado por el mismo equipo que estaba detrás del diseño estratégico del PROCAP y contribuía a la mejor ejecución del Programa.

Finalmente, el PROCAP corresponde al área de cooperación VI del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (UNDAF) 2014-2019, Alianza global para el desarrollo, y al Efecto Directo 13 "el estado mexicano habrá fortalecido su posición como cooperante eficaz para el desarrollo a nivel regional y global y habrá consolidado para ello una plataforma pertinente para la cooperación internacional".

2.2 Origen de la iniciativa desde la perspectiva mexicana y caracterización de la asociación

La trayectoria de México como cooperante del sur es larga, con iniciativas sólidas y con una posición destacada particularmente en la región. No obstante, la aprobación de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID)[22] marcó un parteaguas en la institucionalidad de la política de cooperación mexicana. Si bien la aprobación de la LCID y la creación de la AMEXCID como órgano desconcentrado de la SRE sucedieron en 2011, fue durante la si-

22 *Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo*. Cámara de Diputados, 11 de abril de 2011. Disponible en ***http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCID_171215.pdf***

guiente administración, entre el 2012 y 2018, que la Agencia finalizó la creación y puesta en marcha de instrumentos y herramientas previstas por la Ley, principalmente, el Registro Nacional de CID (RENCID), pilar estadístico de la nueva ingeniería; el Fondo Nacional de CID (FONCID), pilar financiero; y el Programa especial de CID (PROCID), pilar programático. También fue hasta ese momento que se inició una estrategia de consolidación institucional. Así estaba reflejado en la estrategia 5.1.7 del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018[23] y la estrategia 3.1 del Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013 – 2018[24]. Justamente, el primer Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID) 2014-2018[25] tuvo como Objetivo 1 "Fortalecer los instrumentos, herramientas y capacidades del sistema de CID mexicano para una mejor gestión de la cooperación", cuya estrategia 1.2 era "Establecer y consolidar las herramientas de la cooperación internacional para el desarrollo de México", claramente revelaba un estado incipiente del sistema mexicano de CID.

No todos los retos de consolidación eran nuevos. Desde antes de la creación de la AMEXCID en 2011, en la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC) de la SRE existía la necesidad de contar con el apoyo de especialistas adicionales a la estructura funcional. Esta necesidad se atendió por medio de un mecanismo de colaboración con la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), a través del Fondo Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo con Iberoamérica (FOMEX-CIDI), y con la Organización de Estados Americanos (OEA). La Ley de 2011 establecía nuevas funciones en materia de CID, pero no brindaba mayor presupuesto ni posibilidad de ampliar la estructura orgánica más allá de la integración de diferentes áreas de

23 Estrategia 5.1.7. Impulsar una vigorosa política de cooperación internacional que contribuya tanto al desarrollo de México como al desarrollo y estabilidad de otros países, como un elemento esencial del papel de México como actor global responsable. Ver DOF. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, 20 de mayo de 2013. Disponible en ***http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013***

24 Estrategia 3.1 Consolidar a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo como coordinadora de la cooperación internacional de México; Objetivo 3. Impulsar una política de cooperación internacional para el desarrollo en beneficio de México y de otros países. Ver SRE. *Programa Sectorial 2013-2018*, 05 de septiembre de 2017. Disponible en ***https://www.gob.mx/sre/documentos/programa-sectorial-de-relaciones-exteriores-2013-2018***

25 DOF. *Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2014-2018*, 30 de abril de 2014. Disponible en ***http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342827&fecha=30/04/2014***

la SRE que ya realizaban algunas funciones de cooperación.[26] Además, en 2013, se decidió no continuar con el mecanismo de colaboración con la SEGIB, aunque la necesidad de personal se mantenía y era más apremiante que nunca. La existencia del Acuerdo Marco de Colaboración y la estrategia de asociación del PNUD con socios emergentes facilitó el diseño de una solución para esta urgencia administrativa y a su vez, sirvió de impulso para detonar colaboraciones en temas sustantivos dado que el marco de colaboración era amplio y el PNUD no tenía interés en limitarse gestionar contratos de especialistas. Un escenario único de ganar-ganar.

Así, nacía el Sistema Mexicano de CID: con profundas limitaciones organizacionales y presupuestales, con un retraso de dos años en la creación de los instrumentos de la política de CID por el cambio de gobierno a nivel federal, y con altas expectativas entre actores nacionales e internacionales.[27] En el equipo directivo de la AMEXCID había certeza sobre la urgencia de crear el Sistema de CID, pero sin claridad sobre cómo llevarlo a cabo. A nivel federal, faltaba profundizar el entendimiento del papel de México como cooperante y de las implicaciones técnicas y presupuestales de la CID ante el nuevo marco normativo. No se contaba con herramientas ni procesos sistemáticos para registrar con datos desagregados la oferta total de cooperación mexicana a nivel federal, que permitiera a su vez calcular el presupuesto requerido para cumplir con las expectativas y obligaciones legales derivadas de la LCID. Tampoco había mecanismos de evaluación para saber los resultados de la CID, cómo se beneficiaba México de la cooperación y cómo impactaba económicamente; todos ellos aspectos que la Ley ya subsanaba.

La Agencia percibía al PNUD como un organismo con la capacidad y el mandato suficientemente amplio para dar soporte integral: generar cuadros especializados, asesorar técnicamente y asegurar la coordinación intrainstitucional ya que se necesitaba poner de

26 Particularmente las Direcciones Generales que integraban la Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional y la Dirección General del Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica que pertenecía a la Subsecretaría para América Latina y el Caribe. Por otro lado, la Ley establecía nuevas funciones en materia de CID

27 La iniciativa que dio como resultado la LCID fue propuesta en 2007.

acuerdo con muchos actores. Se buscaba un sentido de solidaridad en el acompañamiento y que fuera de largo plazo. Para el PNUD, por su parte, la intención de colaborar era clara y momento político, inmejorable, aunado a las oportunidades que brindaba la transición a nivel federal. Además, facilitaba materializar la estrategia de asociación con los países emergentes, donantes potenciales de recursos a ejecutar vía el PNUD.

3. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1 Contexto nacional

La sistematización del PROCAP se enmarca en un contexto de redefinición de la visión de la AMEXCID y su papel en el diseño, negociación e implementación de la política de cooperación internacional para el desarrollo (CID), a raíz de la transición de gobierno derivada de las elecciones federales en 2018. Las bases de la dirección que tomará la AMEXCID y la política de CID para el resto del sexenio se encuentran en el PND 2019-2024 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2019, el Programa de Desarrollo Integral (PDI) para el norte de Centroamérica y el sur-sureste de México, y en declaraciones y comunicados de la AMEXCID o la SRE.

Al momento de la elaboración de esta sistematización, entre finales de 2019 y el primer semestre de 2020, la propuesta del PROCID 2020-2024 había sido aprobada por el Consejo Consultivo de la Agencia en la sesión que se celebró el 21 de noviembre de 201928 y estaba siguiendo el curso de revisión y ajuste regular, propios de los programas derivados del PND. Este documento, columna vertebral de la política de CID, debe contener los objetivos, estrategias y líneas de acción, así como un sistema de indicadores para su seguimiento y revisión. La propuesta presentada ante el Consejo había sido trabajada a partir de consultas entre múltiples partes interesadas, algunas realizadas con el apoyo del PROCAP y que se detallará en este informe en la sección correspondiente **al Inventario.**

El PND 2019 – 2024 establece brevemente las directrices que seguirá la política de cooperación en este periodo, confirmando las prioridades regionales establecidas en la LCID publicada en 2011. Menciona que el "Ejecutivo Federal ofrece cooperación, amistad y respeto para todos los países del mundo y, particularmente, para las naciones hermanas de América Latina y el Caribe"[29] con los

28 AMEXCID. "El Consejo Consultivo de la AMEXCID celebra su XIV Sesión", 21 de noviembre de 2019. Disponible en ***https://www.gob.mx/sre/articulos/el-consejo-consultivo-de-la-amexcid-celebra-su-xiv-sesion-227762***

29 DOF. *Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024*, 7 de diciembre de 2019. Disponible en ***https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019***

cuales se impulsarán los intercambios económicos, culturales, científicos y tecnológicos que abonen a la causa de la integración latinoamericana y, especialmente, hacia Centroamérica. Se introduce además "un nuevo enfoque de cooperación para el desarrollo de México con El Salvador, Guatemala y Honduras"[30], cuya materialización se ha concentrado en el PDI con el apoyo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), así como con los gobiernos de estos países.

Tanto el Secretario de Relaciones Exteriores[31], como la actual Directora Ejecutiva de la Agencia han afirmado que corresponde a la AMEXCID, junto con autoridades de los gobiernos de El Salvador, Guatemala y Honduras "crear los mecanismos e instrumentos que permitan enviar recursos económicos y acompañamiento técnico directamente a los beneficiarios, agricultores y jóvenes en los países que conforman esta región de desarrollo"[32] en referencia al PDI, y específicamente a los programas "Sembrando Vida"[33] y "Jóvenes Construyendo el Futuro".[34] Asimismo, se ha declarado que la AMEXCID "deberá transformarse y modificar su estructura interna para implementar de manera ágil los nuevos programas de cooperación internacional"[35]. Adicionalmente, entre 2019 y princi-

---

30 AMEXCID. "AMEXCID presenta a empresarios el Programa de Desarrollo Integral (PDI)", 10 de junio de 2019. Disponible en ***https://www.gob.mx/amexcid/prensa/amexcid-presentacion-del-programa-de-desarrollo-integral-203914***

31 SRE. "El canciller Marcelo Ebrard anunció avances en las acciones realizadas por el Gobierno de México en materia de Migración", Comunicado No. 273, 14 de agosto 2019. ***https://www.gob.mx/sre/prensa/el-canciller-marcelo-ebrard-anuncio-avances-en-las-acciones-realizadas-por-el-gobierno-de-mexico-en-materia-de-migracion***

32 SRE. "Primer encuentro de donantes y cooperantes al PDI", Comunicado No. 271, 13 de agosto de 2019. https://www.gob.mx/sre/prensa/primer-encuentro-de-donantes-y-cooperantes-al-pdi

33 "La iniciativa busca apoyar a agricultores de pequeña escala a establecer sistemas productivos agroforestales, combinando la producción de los cultivos tradicionales en conjunto con árboles frutícolas y maderables, y el sistema de Milpa Intercalada entre Árboles Frutales". Los recursos, que provienen del Fondo México, serán distribuidos en tres tipos de apoyo: económicos, técnicos y en especie. Ver AMEXCID, 2019. "Sembrando Vida arranca en El Salvador", 19 de noviembre de 2019. Disponible en ***https://www.gob.mx/amexcid/prensa/sembrando-vida-arranca-en-el-salvador?idiom=es***

34 Se trata de un programa para que jóvenes reciban becas de 3,600 pesos mexicanos mensuales y cobertura médica en el IMSS para que como aprendices puedan recibir capacitación en empresas hasta por un año, una certificación y potencial acceso a alternativas de empleo. Ver STPS. "Exporta STPS el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro a Centroamérica", 5 de noviembre de 2019. Disponible en ***https://www.gob.mx/stps/prensa/exporta-stps-el-programa-jovenes-construyendo-el-futuro-a-centroamerica-presenta-alcances-a-comitiva-de-honduras***

35 Laura Elena Cubilllas. "AMEXCID y la transformación de México", La Razón, 4 de diciembre 2019. Disponible en ***https://www.razon.com.mx/opinion/amexcid-y-la-transformacion-de-mexico/***

pios de 2020, la Agencia trabajó con el Instituto Nacional de Migración (INM) y el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), en proyectos dirigidos a atender las condiciones de las Estaciones Migratorias y Albergues que reciben personas migrantes extranjeras. En estos programas se ha traducido la propuesta del gobierno actual de que "la cooperación internacional [sea] la vía para atender el fenómeno migratorio".[36] La pandemia de la Covid-19 ha tenido un impacto en la ejecución de estas iniciativas y seguramente modificará la forma en que esta prioridad avanzará en el futuro.

3.2 Contexto internacional

A nivel global, a lo largo de las últimas cuatro décadas, desde que en 1978 se adoptó el Plan de Acción de Buenos Aires (PABA) para promover y realizar Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo, se ha visto un crecimiento contundente de la presencia, reconocimiento y evidencia de contribución de la CSS al desarrollo global. La CSS ya es una modalidad internacionalmente reconocida como valiosa, complementaria y no subordinada a modalidades más tradicionales (Norte-Sur), con características que la han diferenciado con respecto a los procesos de cooperación de los llamados donantes, y atractiva para establecer asociaciones triangulares o multi-actor que integren virtuosamente ventajas de cada uno de los socios. Tanto la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible[37], en sus metas 17.6 y 17.9, como la Agenda de Acción de Addis Abeba sobre Financiación al Desarrollo[38], particularmente en su párrafo 56 y 57, reconocen la aportación de la CSS y promueven la creación de asociaciones entre socios diversos para diseñar iniciativas innovadoras.

36 AMEXCID. "Contribuye la SRE a través de la AMEXCID en atención del fenómeno migratorio", 13 de febrero de 2020. 2020. Disponible en ***https://www.gob.mx/amexcid/prensa/contribuye-la-sre-a-traves-de-la-amexcid-en-atencion-del-fenomeno-migratorio***

37 AGONU. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, A/70/L.1 (18 de septiembre de 2015). Disponible en ***https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S***

38 ONU. *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development*, 16 de julio de 2015, Disponible en ***https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=2051&menu=35***

No obstante, esta sistematización también se realiza en un momento particularmente especial para la generación de conocimiento sobre los esfuerzos de fortalecimiento a instituciones cuya función central es la CSS. El documento resultante de la Segunda Conferencia de Alto Nivel sobre Cooperación Sur-Sur (PABA+40)[39], celebrada en marzo de 2019 a 40 años del Plan de Acción de Buenos Aires, establece de manera clara y explícita la necesidad de generar conocimiento y contribuir, desde diferentes frentes, a la mejora de la Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSSyT) y, por ende, a fortalecer las instituciones, programas, datos y metodologías vinculadas al ejercicio de la CSS. Asimismo, reafirma la necesidad de que el SNU apoye y promueva la CSSyT, de manera específica, llama al Sistema a que asista a los países que lo soliciten en la construcción de capacidad institucional y humana para formular e implementar políticas nacionales, estrategias y programas de CSSyT, y en compartir mejores prácticas y experiencias en la materia con otros países menos desarrollados. En el Documento se hace un reconocimiento al PNUD por el apoyo a la UNOSSC y el compromiso en la promoción de enfoques Sur-Sur al desarrollo sustentable. Esta sistematización justamente se alinea a dicho llamado y ofrece generar aprendizaje y recomendaciones para futuras iniciativas que tengan como objetivo fortalecer la capacidad de las instancias encargadas de la CSS.

3.3 Iniciativas similares en otros países

Achim Steiner, actual Administrador del PNUD, en sus palabras de apertura de la Conferencia de PABA+40[40] mencionó que el PNUD tiene una larga historia como “bróker de conocimiento confiable, facilitador de asociaciones y apoyo para el desarrollo de capacidades de la CSSyT”. Asimismo, mencionó que el PNUD es el socio por ex-

39 ONU. *Draft Outcome Document of the Second United Nations High Level Conference on South-South Cooperation*, 6 de marzo 2019. Disponible en ***https://www.un.org/pga/73/wp-content/uploads/sites/53/2019/03/6March-Outcome-document-SSCooperation-6-March-2019.pdf***

40 PNUD. “Opening Remarks of Achim Steiner, UNDP Administrator, Opening at Second High-level UN Conference on South-South Cooperation Conference on South-South Cooperation”, 20 de marzo de 2019. Disponible en ***https://www.undp.org/content/undp/en/home/news-centre/speeches/2019/second-high-level-un-conference-on-south-south-cooperation.html***

celencia para la CSS, apoyando un rango de proyectos innovadores con la capacidad de replicarlos y adaptarlos a otros contextos. En este mismo mensaje, hizo notar la oferta renovada del PNUD en CSSyT que descansa sobre ventajas comparativas tales como "una extensiva red de asociaciones locales confiables en cerca de 170 países" y el enfoque multidisciplinario de las seis soluciones emblemáticas del PNUD para la implementación de los ODS (erradicación de la pobreza, gobernanza, resiliencia, medio ambiente, energía, e igualdad de género).

Los planes estratégicos del PNUD que enmarcan la vida del PROCAP revelan la evolución de la forma de colaborar del organismo con la CSSyT e incluso, la evolución de la institucionalidad de la CSS en el mismo Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo (SNUD), con la transformación de la Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur dentro del PNUD (2008) en UNOSSC. A lo largo de la vida del PROCAP (ver Tabla 2) han estado vigentes tres planes estratégicos con diferentes grados de profundidad en materia de CSSyT que van desde la integración de enfoques de CSSyT en general, pasando por la identificación de medidas de fortalecimiento de instancias nacionales, creación de alianzas, financiación estratégica y sistematización del conocimiento.

Tabla 2. **Planes Estratégicos del PNUD vigentes durante la vida del PROCAP**

Plan Estratégico por periodo	Líneas de acción sobre CSSyT
Plan estratégico del PNUD **2008-2011**[41] **(prorrogado hasta 2013)**	• Redoblar sus esfuerzos para encontrar soluciones Sur-Sur y para integrar enfoques Sur-Sur en todas sus esferas de atención prioritaria, entre otras cosas buscando formas de fortalecer la labor de la Dependencia Especial de Cooperación Sur-Sur.

41 ONU. Plan estratégico del PNUD para 2008-2011, DP/2007/43/Add.2. Disponible en ***https://digitallibrary.un.org/record/628583?ln=en***

Plan Estratégico por periodo	Líneas de acción sobre CSSyT
Plan estratégico del PNUD 2014-2017. **Cambiando con el mundo**[42]	• El Plan recupera las recomendaciones derivadas de la Revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del SNUD[43]. Establece como medida "revitalizar el enfoque del PNUD sobre CSS y triangular, las asociaciones y la coordinación". • Este nuevo enfoque proponía "apoyar y ampliar la CSS y triangular con la finalidad de que eleve en grado máximo los beneficios recíprocos", bajando las barreras económicas y no económicas a un intercambio más transparente, eficiente y efectivo. Para tal fin se contemplaron tres áreas objetivo: i) conocimiento sobre lo que ha funcionado y lo que no, ii) facilitación de la armonización de políticas, marcos jurídicos y regulaciones y iii) financiación estratégica y cooperación técnica a partir de diferentes fuentes. La función del PNUD se concentraría en "intermediar los conocimientos, aumentar la capacidad y facilitar intercambios impulsados primordialmente por los propios países". • Una responsabilidad básica de la plataforma mundial sería facilitar los esfuerzos del PNUD para captar, difundir y ayudar a aplicar esas soluciones mediante enfoques de CSSyT. En este plan estratégico también propone incorporar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer y la CSSyT en la programación operacional.
Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021	• Ampliar y profundizar sus asociaciones fuera del SNU en las siguientes esferas: a) la CSSyT; b) la sociedad civil; c) el sector privado; y d) las instituciones financieras internacionales (IFI). • Establece que seguirá trabajando en estrecha colaboración con la UNOSSC y los Estados Miembros con objeto de aplicar su estrategia sobre CSSyT como instrumento esencial para apoyar la implementación de la Agenda 2030. Un elemento fundamental será la puesta en marcha de un intercambio mundial de soluciones de desarrollo en el Sur Global.

Fuente: Elaboración propia

42 PNUD. "Cambiando con el mundo. Plan Estratégico del PNUD, 2014-2017", 3 de mayo 2016. Disponible en ***https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/corporate/Changing_with_the_World_UNDP_Strategic_Plan_2014_17.html***

43 La Revisión exhorta a los "fondos, programas, organismos especializados y otras entidades del Sistema de Naciones Unidas a que integren su apoyo a la [CSSyT] en la programación ordinaria de las actividades operacionales, a que fortalezcan los mecanismos de apoyo a nivel mundial y regional, y a que ayuden a los países en desarrollo que lo soliciten [...]a fortalecer su capacidad de aprovechar al máximo los beneficios y efectos de la CSSyT para alcanzar sus objetivos nacionales". Ver AGONU. *Revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo*, A/RES/67/226, 22 de enero, disponible en ***https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2013/Spanish/QCPR%20resolution%20A-RES-67-226-ES.pdf***

Estos planes estratégicos y la firma de acuerdos marco de asociación con economías emergentes respaldan iniciativas similares al PROCAP en otros países del mundo. Las principales evidencias del apoyo del SNU a la CSSyT se concentran principalmente en recursos promocionales generales de algunos programas de cooperación o en historias de éxito de proyectos específicos en algún área temática donde el PNUD ha fungido como socio de oferentes de CSS, tal es el caso de la publicación de 2019 "Soluciones de Desarrollo del Sur para el Logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El PNUD y la Cooperación Sur-Sur".[44]

A partir de entrevistas semiestructuradas con puntos focales de CSS en otros países y de la revisión documental de información existente, se identificaron diferentes grados de colaboración entre el PNUD y cooperantes del Sur con elementos de fortalecimiento institucional de instituciones coordinadoras de CSS. Estos grados corresponden hasta cierto punto al nivel de desarrollo del país cooperante del sur. Cabe mencionar que se encontró información sistematizada de estos programas, lo que sugiere una línea de sistematización e intercambio de experiencias para el PNUD. A continuación, se presenta una identificación general de dichas iniciativas, cada una de las cuales merece una sistematización más profunda.

I. En un extremo se encuentran las colaboraciones con países cuyas estructuras institucionales para la CSS se encuentran en un estado de gestación o apenas se ha identificado interés de participar en intercambios sur-sur. Las colaboraciones son puntuales, enfrentan limitantes estructurales financieras y se ha enfocado en el diseño de estrategias iniciales, mapeo de capacidades o emparejamiento de socios con fuente de financiamiento generalmente externa. En 2017, fue aprobada una iniciativa para promover el rol de países africanos como oferentes de cooperación y ayudar a que se establezcan agencias de CSS o de desarrollo. El Primer

44 PNUD. *Soluciones de Desarrollo del Sur para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, 19 de marzo de 2019 Disponible en ***https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/poverty/southern-development-solutions-for-the-sustainable-development-g.html***

Informe de Cooperación Sur-Sur de África,[45] es un reflejo de dicho esfuerzo y elaboró un primer mapeo de las iniciativas de CSS en la región. Un reto constante para el Programa Regional en África ha sido la fuente de recursos financieros; no es una práctica común para los países de la región entregar recursos al PNUD para que los gestione. Entre las experiencias específicas por país se encuentran:

- En Cabo Verde, el PNUD apoyó un mapeo nacional y el desarrollo de una estrategia nacional para establecer la arquitectura institucional.
- En Botsuana, se inició con el mapeo, el proceso de reflexión y el diseño de una primera propuesta de estrategia nacional que se presentó ante el Primer Ministro. Además, el Programa Regional en África brindó apoyo al posicionamiento en foros internacionales como la Conferencia e BAPA+40. En el 2020 se encontraban en un proceso de creación del ambiente facilitador.
- Con Etiopía se realizó un mapeo de capacidades y se encuentran en la fase de discusión sobre la estrategia de CSS, con fondos en el Ministerio de Finanzas.Con Ruanda, ha facilitado la sistematización de buenas prácticas, el registro y seguimiento de asociaciones de CSS, así como el desarrollo de un ambiente facilitador para el establecimiento de una agencia de cooperación.
- Asimismo, el PNUD ha facilitado la organización de eventos para el establecimiento de contactos para facilitar el emparejamiento entre socios de CSS (*South-South Matchmaking for SDG events)* con exitosos vínculos entre pares de Benín,

45 PNUD – NEPAD. *First African South-South Cooperation Report*. Informe elaborado con la colaboración del PNUD, la Oficina de las Naciones Unidas para la CSS, la Nueva Asociación para el Desarrollo de África (NEPAD), el Banco Islámico de Desarrollo y la Secretaría General Iberoamericana, 2019. ***https://www.undp.org/content/dam/rba/docs/UNDP-Africa-SSC-Report-2019-EN.pdf***

Botsuana, Costa de Marfil, Kenia, Mauricio, Ruanda, Uganda y Sudáfrica.[46]

II. En un grado más avanzado se encuentran colaboraciones puntuales con países con entornos institucionales de CSS establecidos. No necesariamente cuentan con una agencia, pero existen esquemas desarrollados, y por lo tanto la colaboración con PNUD es puntual y responde a solicitudes específicas.
   - Con Argentina, el PNUD colaboró en alianza estratégica con el Fondo Argentino de Cooperación Internacional y el Centro de Investigaciones sobre Cooperación Internacional y Desarrollo de la Universidad Nacional de San Martín para establecer un sistema de evaluación de la calidad y efectos de los proyectos de CSS argentina. La propuesta surge en seguimiento a las recomendaciones de PABA+40 a iniciativa de la Cancillería argentina.[47] El documento Metodología de Evaluación Modular para la Cooperación Sur-Sur se publicó formalmente en junio de 2020.
   - Con Bolivia, el PNUD[48] facilitó la creación del Centro Virtual de Excelencia para la Cooperación Sur-Sur en Desarrollo Territorial en América Latina y El Caribe como ventana al diálogo e intercambio de conocimiento entre comunidades a través de la CSS. El inicio estuvo encomendado al Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios, una asociación sin fines de lucro, y con apoyo de la cooperación coreana. Si bien no formó parte de un programa como el de México, y derivó de la implementación de la

46 PNUD – NEPAD. *First African South-South Cooperation Report*, pág. 22

47 *Metodología de Evaluación Modular para la Cooperación Sur Sur.* 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD ; Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto -Cancillería ; San Martín : Universidad Nacional de San Martín, 2020. Disponible en ***https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/PNUDGlobal/MEM_CSS.html***

48 *Centro Virtual de Excelencia para la Cooperación Sur-Sur en Desarrollo Territorial en América Latina y El Caribe,* Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios. ***http://cvis3.cebem.org/***

metodología coreana Saemaul UNDONG, fue una iniciativa encaminada a apoyar la CSS.

Figura 1. **Iniciativas similares del PNUD en otros países**

Tipo de colaboración	Diseño de estrategias iniciales, mapeos de capacidades, match-making para CSS (fuente de financiamiento generalmente externa)	Colaboraciones puntuales en entornos institucionales de CSS existentes	Proyectos de fortalecimiento institucional / apoyo a la CSS	**Asociaciones integrales** (financiamiento a gran escala de parte de los socios, mayor participación en ejecución de proyectos)
GRADO DE SOFISTICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN CON PNUD				
Ejemplos de países	• Botsuana • Cabo verde • Costa de Marfil • Etiopía • Ruanda • Uganda	• Argentina • Bolivia	• Indonesia • Colombia • México • Chile • Brasil	• China *(China South-South Cooperation Assistance Fund)* • Turquía *(Istanbul International Center for Private* Sector in Development) • Rusia

Fuente: Elaboración propia a partir de información derivada de entrevistas y revisión documental.

III. Otras experiencias de colaboración tienen en común el diseño de programas más robustos que incluyen tanto el componente de fortalecimiento de los equipos multidisciplinarios como el diseño de herramientas, procesos y estrategias que consoliden la posición del país como oferente de cooperación. En esta misma categoría existen experiencias cuyas dimensiones pueden diferir, tanto en inversión financiera como involucramiento del PNUD:

- Con Indonesia, previo a la aprobación de la Agenda 2030 se creó el *Strengthening Innovative Partnership for Development Cooperation Programme* con el objetivo de pilotear asociaciones innovadoras incluyendo aquellas que deriven de esquemas de CSS. El objetivo del proyecto era el fortalecimiento institucional, el apoyo a políticas y desarrollo de capacidades para futuras agendas de cooperación.[49]
- En Uruguay, de 2011 a 2015, se dio un proyecto de fortalecimiento para la puesta en marcha de iniciativas de CSS como apoyo a la Agencia Uruguaya que abarcó tanto la contratación de especialistas como el diseño de la unidad de cooperación.[50]
- En Colombia con la APC, se desarrolló en 2009 un proyecto de fortalecimiento institucional que tenía los componentes de contratación, compras y apoyo sustantivo. Incluso se empezaba a colaborar en propuestas para realizar cooperación vía PNUD en países africanos. Una iniciativa muy similar al PROCAP pero que no deriva de un Acuerdo Marco y que no se erigió únicamente para apoyar la CSS.[51]
- Brasil es el caso emblemático de asociación para el fortalecimiento institucional con el PNUD, trascendiendo más allá de la contratación de consultores y logró engranar la cooperación brasileña con la red de oficinas del PNUD a nivel global para

49 BAPPENAS-PNUD. South-South and Triangular Cooperation (SSTC). Stocktaking and Strategic Review. Mayo 2014. ***https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/democratic_governance/south-south-and-triangular-cooperation--sstc--stocktaking-and-st.html***

50 PNUD. "Apoyo a AUCI en la implementación de iniciativas para promover la cooperación Sur Sur", 2015. Disponible en ***https://www.undp.org/content/dam/uruguay/docs/Prodocs/URU%2013%20001%20Cooperaci%c3%b3n%20Sur-Sur.pdf***

51 APC Colombia-PNUD. Logros de la Alianza Estratégica entre PNUD y APC Colombia 2016-2017, 17 de enero de 2018. Disponible en ***https://issuu.com/apc-colombia/docs/informe-apc-colombia-pnud_2016-2017***

la ejecución de proyectos de cooperación en más de 80 países. El objetivo inicial fue remover los cuellos de botella operativos propios de la normativa brasileña. Al igual que México, la colaboración en su forma actual se inserta en el paraguas que brinda el Acuerdo Marco negociado durante la era de acercamiento estratégico con países emergentes. Sin embargo, la colaboración sustantiva va más allá de la generación de productos como en el caso de México. Se han abordado ejercicios de desarrollo de capacidades para enfrentar retos de monitoreo y evaluación, administración de actividades en el terreno, establecimiento de la interfaz para vincular a receptores de la cooperación con el gobierno brasileño, diseño de mecanismos de rendición de cuentas y establecimiento de estándares para la operación de proyectos conjuntos, entre otros. El hecho de operar iniciativas conjuntas marca toda la diferencia con respecto a la experiencia mexicana y evidencia un nivel de sofisticación mayor, mientras en Brasil, sólo el 15% del presupuesto se destina a la contratación de consultores, en México en 2017-2019, se destinó alrededor del 90% a la contratación de especialistas. Por otro lado, en el marco del PROCAP aún no se ha realizado ninguna iniciativa conjunta de CSS en terreno.

IV. Finalmente, el grado más avanzado de colaboración se encuentran aquellas asociaciones con mayor financiamiento por parte de los socios y mayor participación en la ejecución de proyectos. Brasil se encontraría en esta clasificación de no ser por los montos financieros. Ejemplos de este tipo de colaboración son:

- Con China, existen cinco vertientes de la colaboración con el PNUD: cooperación triangular, intercambio de experiencias sobre diferentes sistemas de ayuda al desarrollo, involucramiento del sector privado y CSS e intercambio de experiencias en un diálogo sur-sur. En el marco del *China South-South Cooperation Assistance Fund* [52], el PNUD apoya técnicamente en la realización de un llamado a propuestas, da retroalimentación en materia de monitoreo y diseño de la iniciativa, entre otras aportaciones técnicas informales.
- Con Turquía, existe una asociación para el desarrollo desde 2011, también como parte de la estrategia de acercamiento con donantes emergentes. La asociación cubre el involucramiento en la agenda global, la consolidación del papel de Turquía como hub de conocimiento para la CSS, triangular y, de manera particular, el desarrollo de conocimiento sobre las alianzas estratégicas con sector privado. Uno de los resultados más importantes es la creación del Centro de Excelencia del calibre del *Istanbul International Center for Private Sector in Development.*[53]

52 PNUD. *South-South Cooperation Assistance Fund.* 26 de marzo de 2019. Disponible en ***https://www.cn.undp.org/content/china/en/home/library/south-south-cooperation/south-south-cooperation-assistance-fund.html***

53 PNUD. Turkey-UNDP Partnership for Development Programme, ***https://www.eurasia.undp.org/content/dam/rbec/docs/Turkey%20Partnership%20.pdf***

4. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Esta sección revisa cómo ha evolucionado la orientación estratégica del PROCAP, así como el valor agregado percibido y potencial del Programa para la AMEXCID. También se aborda cómo estaba conformado el ecosistema de fortalecimiento institucional de la AMEXCID considerando que existían otras agencias bilaterales socias y con las cuales fue necesario coexistir y colaborar. Finalmente, se analizan los mecanismos de coordinación utilizados por el Programa que en gran medida reflejaban el estado de salud de la asociación.

4.1 Orientación estratégica

Las tres fases del desarrollo del PROCAP cubren los siguientes periodos:

- Primera Fase, de 2013 a 2017,[54] que incluyó cinco revisiones sustantivas[55].
- Segunda Fase, de 2017 a 2019, y
- Tercera Fase, de 2019 a 2025.

El periodo de interés para la sistematización abarca las dos primeras fases y la etapa de transición. Durante este periodo, el objetivo central del PROCAP se mantuvo enfocado en contribuir a la consolidación de México como cooperante Sur-Sur a través del fortalecimiento institucional y de mecanismos para la transferencia de conocimientos y el despliegue de iniciativas de CID en sus diferentes vertientes (bilateral, triangular y regional). En 2017 cambió la referencia de “transferencia efectiva de conocimiento” por “intercambio de conocimientos”, lo que sugiere también una confirmación del enfoque que se buscaba desde la AMEXCID y el PNUD. Para la Tercera Fase, el objetivo se compacta en “consolidar institucionalmente la AMEXCID para fortalecer la Cooperación sur-sur en México”; se mantiene la esen-

54 PNUD. Programa de Cooperación AMEXCID – PNUD. 2013. Documento interno.

55 PNUD. Programa de Cooperación AMEXCID – PNUD. Revisiones sustantivas: primera, 19 de diciembre de 2013; segunda, 07 de noviembre de 2014; tercera, 21de mayo de 2015; cuarta, 20 de noviembre de 2015; y quinta, 2016.

cia, pero no especifica los mecanismos a través de los cuales se fortalecerá el papel de la CSS.

Originalmente, el PROCAP tenía una duración prevista de 2013 a 2015. Las revisiones sustantivas tuvieron como principal objetivo extender la duración del PROCAP y por ende incrementar las aportaciones de la AMEXCID y, en segundo término, ajustar resultados esperados y actividades, así como la previsión del gasto, en línea con los cambios de equipo directivo y de visión estratégica. La extensión del PROCAP estuvo vinculada en gran medida a la falta de opciones para ampliar la estructura orgánica de la AMEXCID.

Cada documento de proyecto se estructura en 3 resultados (4 para el caso de la Tercera Fase); sin embargo, el ajuste en las prioridades y visión estratégica tuvo un impacto en la falta de avance progresivo hacia algunos resultados previstos.[56]. La Tabla 4 presenta un resumen de la evolución de los resultados esperados del PROCAP. Algunos resultados se mantuvieron sin mayor modificación en los documentos de proyecto a lo largo del PROCAP, como es el caso del fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades en el cual se incluye como actividad, la contratación de especialistas. Otros perdieron centralidad en el Programa o salieron del mismo, como es el caso de la Sistematización de políticas paradigmáticas y buenas prácticas (BBPP) con potencial a ser transferidas y la promoción de Centros de Excelencia (CdE), respectivamente.

56 Como se percibía con la GIZ, por ejemplo, con respecto al fortalecimiento de herramientas de planeación, monitoreo y evaluación.

Tabla 3 **Evolución de los resultados esperados del PROCAP a lo largo de sus tres fases**

Resultados incorporados en los diferentes documentos de proyecto	Primera Fase	Segunda Fase	Tercera Fase
Fortalecimiento institucional de la AMEXCID/ Desarrollo de capacidades nacionales	Contemplado	Contemplado con énfasis adicional en desarrollo de capacidades	Contemplado
Sistematización de políticas paradigmáticas y BBPP con alto potencial a ser transferidas en el marco de la CSSyT	Contemplado, con gradual reducción de alcance en revisiones sustantivas	--	--
Promover la designación de CdE para fortalecer el papel de México en la CSS, triangular y horizontal.	Contemplado, con gradual reducción de alcance en revisiones sustantivas	Contemplado, pero no a nivel de resultados, sino de actividad	--
Promoción de alianzas estratégicas para el desarrollo	--	Contemplado	Contemplado
Consolidación de la política de CSSyT	--	Contemplado	Contemplado
Apoyo a la implementación del Plan de Desarrollo Integral	--	--	Contemplado
Fortalecimiento de la política mexicana de CID (más allá de la CSSyT)	--	--	Contemplado

Fuente: Elaboración propia con base en los seis documentos de proyecto del PROCAP

En el **ANEXO 2** se puede consultar el detalle de las estructuras de los diferentes documentos de proyecto a lo largo de sus tres fases. Paralelamente, se realizaron revisiones sustantivas que tuvieron ajustes en el contenido y actividades del proyecto, se realizaron revisiones generales (12) a lo largo de la vida del PROCAP, algunas

en el marco de reuniones de Junta Directiva, que tuvieron como principal objetivo revisar el gasto, ampliar vigencia del PROCAP, transferir remanentes y documentar el incremento de la aportación de la AMEXCID. La primera, la séptima y la doceava revisión general coinciden con el inicio de cada fase respectivamente. Este detalle también se incluye en el **ANEXO 3.**

Como ya se mencionó, si bien cada documento de Proyecto se compone de 3 o 4 resultados, para fines del presente Informe, se analizará el PROCAP de acuerdo con dos componentes, en línea con la forma en que son reconocidas las actividades en el Programa tanto en la AMEXCID como en el PNUD:

- **Componente 1** de fortalecimiento de equipos multidisciplinarios, específicamente de **contratación de especialistas**, que en todos los documentos de proyecto se incluye únicamente a nivel actividad dentro del Resultado 1. Fortalecimiento institucional, a pesar de que en este componente se concentra la mayor parte del presupuesto del PROCAP, 91% en 2019.
- **Componente 2,** conocido como **"sustantivo",** orientado a apoyar el desarrollo o ajuste de herramientas, procesos y política de CID mexicana, y en el que se condensan las demás actividades del PROCAP.

El Componente 1 de contratación de especialistas se refiere a las personas con contratos de servicios profesionales que están colaborando con la AMEXCID en funciones esenciales para la institución. Se trata de personal altamente calificado, entre otras razones por el estándar de contrataciones del PNUD. Tres características definen la historia de este componente:

1. Un constante incremento del número de especialistas contratados bajo este esquema: de 40 personas contratadas en 2013 al inicio del PROCAP, incrementó a 112 al cierre de 2019. Esto refleja dependencia de la

AMEXCID con respecto a este personal, al representar un tercio del total. Para fines de comparación, al finalizar la administración 2012-2018, el total de plazas autorizadas en la estructura de la AMEXCID era de 188 personas.[57] De acuerdo con los informantes, el interés inicial era reducir ese número para que la administración pudiera prescindir del proyecto eventualmente.

2. A partir de consultas que se realizaron entre funcionarios y especialistas tanto por la Coordinación de Asesores como por la Dirección Ejecutiva entre 2016 y 2017 se identificó un sentimiento compartido entre las y los especialistas de falta de identidad de grupo y exceso de diferenciación con respecto a los funcionarios de la AMEXCID en cuanto a oportunidades o beneficios, lo que contrasta con la poca o casi nula diferenciación con respecto al tipo de funciones que desarrollan y la expectativa de su trabajo por parte del equipo directivo en la AMEXCID.
3. Hasta 2017, no existía un plan organizacional que acompañara la renovación de contratos y el crecimiento de la plantilla de especialistas del PNUD. Tampoco existía un plan de riesgos en caso de que el PROCAP no fuera renovado –riesgo particularmente alto ante las medidas de austeridad introducidas a partir de 2016- y que, con ello, la AMEXCID tuviera que prescindir de la colaboración de dichos especialistas. Fue entonces que, para la Segunda Fase del PROCAP, se incluyó en el Componente 2 la iniciativa de elaborar un “Plan de acción de especialistas mexicanos en CID” con el objetivo de

57 AMEXCID. “Informe de rendición de cuentas de conclusión de la administración 2012-2018”, noviembre 2018. 2018. Disponible en ***https://transparencia.sre.gob.mx/amexcid/images/stories/2018/AMEXCID-informe-rendicion-de-cuentas0218.pdf***

> "generar recomendaciones relativas a la estructura organizacional y los recursos humanos de la AMEXCID, con el fin de consolidar las capacidades de sus equipos multidisciplinarios y garantizar la capacidad de respuesta institucional de México en cooperación internacional a través del personal de la Agencia".[58] Los resultados del Plan no se pudieron aplicar a cabalidad, sin embargo, se establecieron canales de comunicación y retroalimentación con las y los especialistas entre 2018 y 2019 que mejoraron la relación entre las partes. En el periodo de transición a la Tercera Fase se identifica que el Componente 1 ha cobrado una prioridad aún mayor; si bien se mantienen algunos talleres de inducción, los canales de comunicación y retroalimentación con las y los especialistas se han reducido.

Con respecto al Componente 2, el diseño del primer documento de proyecto contaba con una visión estratégica detrás que buscaba incidir en tres grandes procesos de creación de instrumentos institucionales básicos y replicación de tendencias globales[59]: i) sistemas de información, ii) Centros de Excelencia (CdE), iii) empaquetamiento y transferencia de buenas prácticas. La racionalidad detrás del primer diseño del PROCAP era la siguiente:

- Se incluyo la creación del RENCID en el documento de proyecto porque era percibido como el instrumento básico para que la AMEXCID generara los datos y argumentos para fortalecerse política, orgánica y presupuestalmente. A pesar de las décadas de experiencia de México

58 Estefan Fuentes, Omar. "Plan de acción de especialistas mexicanos en CID". 2018. Documento interno del PROCAP

59 Tanto la sistematización de intercambio de buenas prácticas como el establecimiento de centros de excelencia y fortalecimiento capacidades nacionales para la cooperación internacional se encuentran incluidos en el UNDAF.

como oferente de cooperación, no existían estimaciones sobre la totalidad de cooperación otorgada por el país a nivel federal.

- Antes de 2011, por ejemplo, existieron sistemas de información al interior de la DGCTC de la SRE con datos de las acciones que se gestionaban desde esa oficina. Entre 2010 y 2011, se intentaron ejercicios de medición de la cooperación mexicana, pero sólo fue hasta que se aprobó la LCID que se tuvo el marco legal necesario para contar con los datos de la APF. Cabe recordar que la cooperación técnica sur-sur no se ejecuta como la cooperación tradicional. En México se ha ejecutado primordialmente a través de las asesorías e intercambio de información entre los expertos sectoriales de las instituciones de la APF y sus pares en otros países. Algunos de estos intercambios suceden fuera de los marcos de cooperación formales que se coordinan desde la AMEXCID, y se dan entre instituciones sectoriales, por lo que recuperar estos datos siempre ha sido necesario.
- Crear CdE era una tendencia de soporte a la CSS que el PNUD estaba promoviendo en diferentes países. Para México tenía como intención reconocer el esfuerzo y la contribución que las instituciones mexicanas hacen a la cooperación internacional. El objetivo era no sólo hacer un reconocimiento público sino ayudar a esas instituciones a generar cooperación internacional, incluso atrayendo recursos de otros cooperantes o instituciones de investigación extranjeras.
- La propuesta de identificar políticas y prácticas con alto potencial a ser transferidas en el marco de la cooperación sur-sur y triangular también estaba ligada a una tendencia a nivel global pero un tanto desvinculada de la realidad de la CSS en México en donde ya existían intercambios y prácticas claramente reconocidas y la aproximación a la “transferencia” desde el

PNUD no necesariamente estaba en línea con los objetivos de la administración entrante.

De las cinco revisiones sustantivas de la Primera Fase (ver **ANEXO 3**), las de 2013 (1ª) y 2015 (3ª) tuvieron los cambios más radicales considerando que el PROCAP fue diseñado por un gobierno saliente que no tuvo oportunidad de comenzar la implementación. Como es natural en los cambios de administración, el equipo entrante revisó las iniciativas y con base en su propia visión, ajustó las actividades previstas. En lugar de delegar al PROCAP procesos completos, se optó por incorporar productos puntuales de apoyo a procesos cuya responsabilidad se mantenía en la AMEXCID. La intención era asegurar la apropiación de los procesos de construcción institucional. Por ello, por ejemplo:

- En la 1ª. Revisión, se decidió reducir drásticamente la participación del PNUD en el RENCID y así evitar la dependencia de la Agencia de un proveedor externo de servicios para una función tan esencial. En su lugar, la colaboración en materia del RENCID se concentró en el apoyo para el manual de usuario y para las capacitaciones a funcionarios de la APF.
- Para la 3ª. Revisión, en el mismo resultado de fortalecimiento institucional se agregaron al PROCAP actividades para la creación de un mecanismo de capacitación sistemático y la generación de datos sobre la cooperación en la que participan gobiernos locales; se redujo el alcance de los resultados sobre sistematización de BBPP y CdE, se elimina la creación de un roster de expertos y la actividad sobre medición de impacto de la CSS.
- En la 4ª. Revisión se incluye una actividad enfocada en crear documentos especializados, por ejemplo, una caja de herramientas para la gestión del conocimiento u otros vinculados a los debates de la agenda global, por ejemplo, a la Agenda 2030. La iniciativa de BBPP, por su parte,

limitó a sistematizar prácticas de cooperación del SNU y el resultado sobre CdE se enfocó únicamente a la redacción de un documento guía sobre los criterios para desarrollar un CdE que además no fue difundido.[60].

- La 2ª revisión sólo incrementó aportación y la 5ª tuvo impactos administrativos y de calendario, pero no modificó la estructura básica de los resultados y actividades.

El diseño de la Segunda Fase (2017-2019) trajo un renovado impulso: se buscaba terminar con el retraso en diferentes iniciativas del componente sustantivo, vincular los dos componentes y fortalecer dinámicas con actores no tradicionales de CSS, particularmente con el sector privado; impulsar enfoques transversales en materia de género y explorar la colaboración directa en acciones de CSS en Centroamérica y el Caribe lo que necesariamente requería un mayor involucramiento de todas las áreas de la AMEXCID.

La Tercera Fase, como está planteada en el documento, mantiene los objetivos de capacitación y transversalización de enfoques y creación de alianzas con actores no tradicionales (subnacionales y sector privado); rescata el apoyo al RENCID, pero muestra un énfasis mayor en la participación directa en acciones de CSS, principalmente a través del apoyo a la política mesoamericana, el apoyo al PDI y facilitación de diplomacia humanitaria. También se identifican nuevos temas para el PROCAP como la diplomacia económica y empresarial, y la diplomacia científica, tecnológica, educativa y deportiva. Así como el documento de proyecto de 2013 era el que tenía un diseño más cercano al logro de resultados, el documento de proyecto de la Tercera Fase representa sin duda el más ambicioso por la gama de temas incluidos, pero que es congruente con la duración y con una visión de distribución de temas a lo largo de seis años. La Figura 3 condensa la evolución de las iniciativas individuales a lo largo de las tres fases.

60 AMEXCID- PNUD. Centros de Excelencia. Documento Guía. Definición de Centros de Excelencia y Criterios para su impulso en México. Documento interno

Figura 2 **Componentes del PROCAP por fase y revisión sustantiva, 2013-2025**

Fuente: Elaboración propia con información de los documentos de proyecto y productos del PROCAP.

Visto en retrospectiva, se identifica que la evolución de las prioridades e iniciativas previstas en cada fase del PROCAP tiene correlación con la evolución de la estrategia del PNUD con respecto a la CSS y donantes emergentes en donde justamente al inicio de la década, existía un interés mayor por colaborar en el diseño de la arquitectura institucional para la CSS, poco a poco transitó hacia la colaboración con nuevos actores y actualmente se enfoca en el apoyo a acciones específicas de CSS (Ver Figura 2).

Figura 3. **Evolución de la orientación estratégica del PROCAP a lo largo de sus tres fases**

Fases •	**1ª Fase** 2013-2016	• **2ª Fase** 2017-2019	• **3ª Fase** 2019-2025
Componente contratación	*5 revisiones sustantivas* Contratación de personal 40 (2013)	Contratación de personal y atención a la gestión de RRHH 112 (2019)	Contratación y movilización de personal
Componente sustantivo	Apoyo puntual durante creación de instrumentos institucionales básicos y replicación de tendencias globales (sistemas de información, CdE, BsPs)	Evolución hacia colaboración para temas no tradicionales de CSS (nuevos actores, sofisticación de procesos)	Mantenimiento de instrumentos y apoyo directo a proyectos e iniciativas de CSS

Fuente: Elaboración propia con información de los documentos de proyecto

Para la gran mayoría de los informantes, el Componente 2 ha sido percibido como secundario, una condición necesaria para mantener vivo el componente vinculado a la contratación de especialistas. Esta interpretación aunada con el tipo de gestión ha generado percepciones encontradas sobre la relevancia de las iniciativas derivadas del PROCAP. Contrasta con la visión de los negociadores de la Primera Fase que veían en el PNUD a un acompañante de largo plazo con características únicas en la creación de instrumentos, procesos y formación de cuadros para la AMEXCID.

4.2 Ecosistema del fortalecimiento institucional de la AMEXCID

El PNUD no era el único actor con interés de participar en el proceso de construcción de la AMEXCID. Las expectativas generadas a nivel internacional ante la creación de la AMEXCID atrajeron socios diversos interesados en colaborar con la recién creada institución. Además del PNUD, entre 2012 y 2019 la AMEXCID selló asociaciones de distintas dimensiones con Alemania, Japón, Estados Unidos e incluso Reino Unido, siendo Alemania el socio con mayor presencia considerando tanto el financiamiento como los recursos humanos destinados para ello.

Con cada uno de los socios, las modalidades de operación han sido distintas, así como los objetivos específicos de cada iniciativa de fortalecimiento, en línea con la especialidad, el estilo de cooperación y el financiamiento. Difieren también en cuanto a la forma de coordinar el proyecto, la relación con el andamiaje interno de la agencia cooperante, la claridad de la agenda y los métodos de acceso al *expertise* del socio. Con respecto al financiamiento, existen diferencias importantes: la inversión completa de Alemania supera los seis millones de euros, mientras que, en el programa con el PNUD, la fuente principal del financiamiento es la AMEXCID ($15,851,152 dólares desde 2013). Cuando inició el programa, el PNUD contribuyó con $150,000 dólares, el capital semilla que recibe el PNUD, un hecho inédito que reflejaba la relevancia del Programa para la oficina en México, pero también para la estrategia de asociación con cooperantes emergentes[61] La figura 2 presenta un resumen de las colaboraciones con cada socio.

61 Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD (PROCAP)
https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/projects/programa-de-cooperacion-amexcid-pnud.html

Tabla 4. **Proyectos de fortalecimiento institucional entre la AMEXCID y otros cooperantes**

Socio	Duración	Modalidades de ejecución	Principales resultados
Alemania	2013-2016 Primera Fase	Consultorías, asesores permanentes, capacitaciones, misiones técnicas, acompañamiento de expertos	• Profundización de la política mexicana de cooperación • Coordinación intra-institucional, • Coordinación inter-institucional, • Desarrollo de herramientas de cooperación y capacitación de los funcionarios de la AMEXCID, así como de sus interlocutores y otros actores.
	2016-2020 Segunda Fase		• Iniciativas innovadoras conjuntas para la implementación de agendas globales • La mejora de los instrumentos y estructuras de coordinación • El fortalecimiento del sistema de capacitación de la agencia.
Japón	2010-2020	Cinco expertos integrados a la DGCTC de la AMEXCID	• Capacitación en metodologías de diseño y gestión de proyectos. • Apoyo al diseño de estrategias país en AMEXCID. • Identificación de buenas prácticas de CID de la cooperación internacional México-Japón.
Reino Unido	2015-2016	Experto integrado temporal	• Apoyo a la AMEXCID para su gestión como copresidente de la Alianza Global para Cooperación Eficaz al Desarrollo.
Estados Unidos	2015-2016	Experta Integrada	• Colaboración para identificar los mecanismos de operación de AMEXCID y USAID para poder generar cooperación conjunta entre ambas agencias. • Capacitación sobre la vinculación d el sector privado a la CID. • Organización de Misión Técnica de seis funcionarios de AMEXCID a la central de USAID en Washington D.C.

Fuente: AMEXCID. Libro Blanco Sistema Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2012-2018, p. 17
https://transparencia.sre.gob.mx/amexcid/index.php/libros-blancos

Particularmente entre 2014 y 2015, Alemania se encontraba construyendo relaciones estratégicas con otros socios emergentes y existía la intención de apoyar proyectos de fortalecimiento institucional con Sudáfrica e Indonesia, impulsando incluso la iniciativa "Diálogo Global entre Agencias y Ministerios de Cooperación Internacional para el Desarrollo"[62] que se materializaba en una serie de encuentros promotores del intercambio de experiencias entre instituciones de economías emergentes de diferentes regiones dedicadas a la cooperación y desarrollo internacional. Así, Alemania y el PNUD se posicionaron como los dos principales socios de la AMEXCID para su fortalecimiento institucional.

Alemania ha vinculado a la AMEXCID con su red de expertos internacionales y presenta una oferta definida de manera nítida con respecto a metodologías y facilitación de procesos que, si bien provienen de la cooperación bilateral tradicional, son capacidades útiles y relevantes para la CSS considerando que, en gran medida, la esencia de la CSS es contribuir al desarrollo o fortalecimiento de capacidades institucionales. Probablemente la formalidad requerida para ciertos procesos con Alemania jugaba a favor del PNUD como socio que podía operar propuestas con mayor flexibilidad.

En un principio, la AMEXCID buscó una clara división de responsabilidades entre socios y objetivos de fortalecimiento institucional. Conforme transcurrían los años y aparecían o cobraban fuerza ciertos temas en el terreno global (por ejemplo, con la llegada de la Agenda 2030), se advertían potenciales empalmes en los intereses y ofertas de colaboración por parte de estos socios. En algunos casos fue viable buscar complementariedad o colaboración, por ejemplo, en el proceso de monitoreo de la eficacia de la cooperación y la transversalización de la perspectiva de género en la CID. La tentación de los socios de asegurar un liderazgo o presionar en el avance hacia los objetivos se hizo presente, este último es un riesgo general en la cooperación al desarrollo ante la existencia de presupuestos anuales e indicadores de avance.

---

62 BMZ, GIZ. **Global Dialogue of Agencies and Ministries** for International Cooperation and Development. Disponible en ***https://gc21.giz.de/ibt/var/app/wp342P/1803/index.php/page-1/what-is-the-global-dialogue/***

4.3 Valor agregado del PNUD y el PROCAP

A lo largo de la investigación, una pregunta destacaba en las conversaciones con los informantes: **¿cuál era el valor agregado del PROCAP y del PNUD?**

A lo largo de la investigación se identificaron dos tipos de valor agregado, el potencial y el percibido. Oficialmente, el valor agregado potencial reside la capacidad del PNUD como facilitador, bróker, socio y promotor de innovación, con una red de expertos y oficinas a nivel global, así como en los procesos que aseguran transparencia, rendición de cuentas y formalidad para la contratación de servicios y la ejecución de recursos para el desarrollo. Tanto el personal de la AMEXCID como del PNUD reconocen este valor agregado potencial. Justamente, el PNUD ocupa el segundo lugar entre las organizaciones internacionales de ayuda al desarrollo en términos de transparencia y tiene *un roster* de expertos que podrían contribuir a brindar la mejor asesoría.[63]

En contraste, para los informantes, el valor agregado del PROCAP a lo largo de seis años se manifestó en tres ámbitos:

1. La posibilidad de contratar especialistas y aumentar en un tercio el personal que colabora en la AMEXCID,
2. El sello del PNUD como legitimador y garantía ante públicos externos, y
3. La existencia en sí misma de un marco para contratar expertos y generar productos que no podría financiar directamente la AMEXCID.

Como puede observarse, existen diferencias entre el valor agregado potencial y el percibido que se originan tanto en la relación de asociación como en los procesos del PROCAP. Si no hay acceso a la red de expertos ni se comunica de manera efectiva qué tipo de *know-how* está disponible y cómo se puede llegar a él, entonces el valor agregado potencial no se concreta. Funcionarios que

63 PNUD. "UNDP again ranked as one of world's most transparent development aid organizations", 20 de junio 2018. Disponible en ***https://www.undp.org/content/undp/en/home/news-centre/news/2018/UNDP-again-ranked-as-one-of-worlds-most-transparent-development-aid-organisations.html***

Ilustración 4

estuvieron en la AMEXCID durante fases previas, perciben que, en general, el PNUD no compartía capacidad propia de manera sistemática a través del PROCAP y que existía una dependencia de expertos externos contratados a través de consultorías (Contratos Individuales), particularmente en la Primera Fase del Programa. Traer expertos internacionales de la red del PNUD puede ser muy costoso y consumiría parte importante del presupuesto del PROCAP. En la Primera Fase del PROCAP, la AMEXCID pidió al staff del PNUD compartir experiencias sobre monitoreo y evaluación, actividad que no pudo concretarse por obstáculos administrativos que impedían pagar un per diem al personal del PNUD que destinara tiempo a compartir ese conocimiento. Una limitación que no se presenta en la CSS porque generalmente los expertos de un país, funcionarios públicos, comparten sus experiencias con sus pares sin remuneración de por medio.

Parte de la disonancia con respecto al valor agregado potencial y percibido, especialmente en los primeros años, reside en

que, durante una parte importante del periodo de ejecución del PROCAP, faltaba consolidar el conocimiento específico de soporte a la CSS al interior del organismo, y de manera particular, el conocimiento de cómo operaba la cooperación mexicana en el día a día, en gran medida porque no existía una documentación de tales procesos o no era pública.

Al interior del PNUD reconocen las limitantes del modelo centrado en la contratación de servicios de consultoría y han avanzado gradualmente en flexibilizar el modelo y ofrecer a la AMEXCID el acceso a sus redes y expertos. Entre 2018 y 2019, el PNUD mostró apertura y flexibilidad con tres iniciativas que recuperaron experticia del mismo PNUD: la colaboración con la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RBLAC en inglés) para el desarrollo de la formación virtual en CID; el intercambio de experiencias entre la AMEXCID y el Centro de Excelencia en Estambul sobre sector privado, y la participación del Laboratorio de Aceleración en la consulta multi-actor para la elaboración del PROCID 2020-2024. El equipo coordinador en el PNUD también ha contribuido con capacidad propia y, de manera más frecuente, actúa como facilitador de procesos. Existe además un enriquecimiento mutuo, el equipo en el PNUD ha conocido de manera más cercana cómo opera la AMEXCID e incluso dos de los cinco miembros del equipo actual fueron colaboradores de la AMEXCID por tiempo considerable.

Además de la movilización de conocimientos técnicos y experticia de la Red Global de Política (*Global Policy Network*) del PNUD, los lineamientos y estrategias corporativas del PNUD que permiten traducir las habilidades técnicas y blandas en “agencia” -tanto individual, como colectiva-, y el compromiso de la actual Representación por potenciar estas capacidades, marcan una diferencia para gradualmente materializar el valor agregado potencial del apoyo a las prioridades en CID para países como México.

Tampoco se confirma el valor agregado potencial en materia de rendición de cuentas y transparencia si prevalecen las excepciones o se flexibilizan a tal grado los procesos administrativos vinculados a contratos, tanto en el caso de las y los especialistas (Contrato de Servicios) como en el caso de consultorías (Contratos Individuales), excepciones causadas en gran medida por la presión que la contra-

parte puede llegar a ejercer. Uno de los principales hallazgos de la investigación cualitativa fue la percepción de que, en los meses de transición entre la Segunda y Tercera Fase, no se siguieron ni transparentaron los procesos de contratación y finalización de contratos. Por otro lado, existen otros procesos que probablemente sea necesario introducir o reforzar, por ejemplo, el relativo a la seguridad personal, considerando que algunos especialistas contratados vía PNUD están realizando actividades que van más allá de las incluidas en sus descripciones de puesto y para las cuales sea recomendable obtener capacitación o protección específica.

Finalmente, las preferencias de la AMEXCID también han fluctuado a lo largo de los años, tanto a nivel directivo como entre equipos de trabajo y niveles de toma de decisiones, lo que naturalmente impacta en la materialización del valor agregado del PROCAP. Durante algunas etapas o con algunos directivos, se buscaban mecanismos innovadores para el fortalecimiento de las metodologías y los procesos de la Agencia; en otros momentos, la prioridad ha sido abiertamente la renovación del equipo de especialistas, particularmente ante cambios de gobierno o políticas de austeridad vividas en diferentes administraciones.

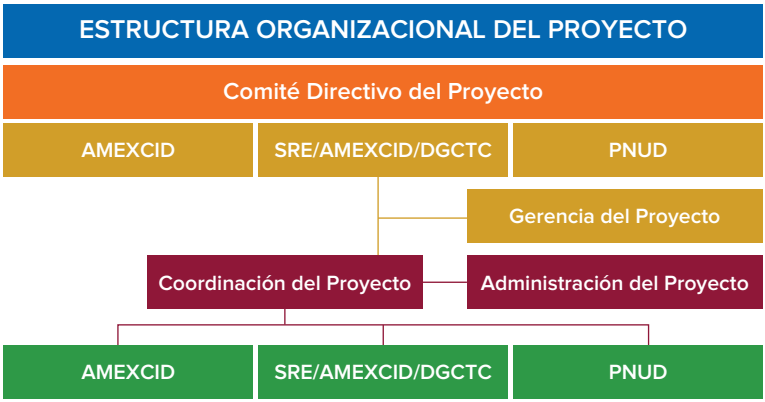
4.4 Estructura de conducción

La estructura de conducción conjunta del PROCAP ha evolucionado a lo largo de la ejecución del PROCAP en línea con la evolución de la orientación estratégica del mismo. Durante los primeros años de la Primera Fase, se conformó a un equipo de trabajo bajo la supervisión directa de la alta dirección del PNUD México y que se encargó del proceso de diseño y puesta en marcha del PROCAP. En ese equipo de trabajo existía un experto en CSS que acompañó el proceso a nivel estratégico, figura que sólo existió al inicio del PROCAP. En 2014, el proyecto se insertó en el área de gobernanza democrática del PNUD, aunque en el hecho seguía dependiendo del Coordinador Residente. Entre 2015 y 2019, la coordinación se mantuvo en el área de gobernanza. Coincidió con una época de alta rotación en el puesto de la coordinación del PROCAP y cambios directivos y organizacionales en la AMEXCID. En 2019, el

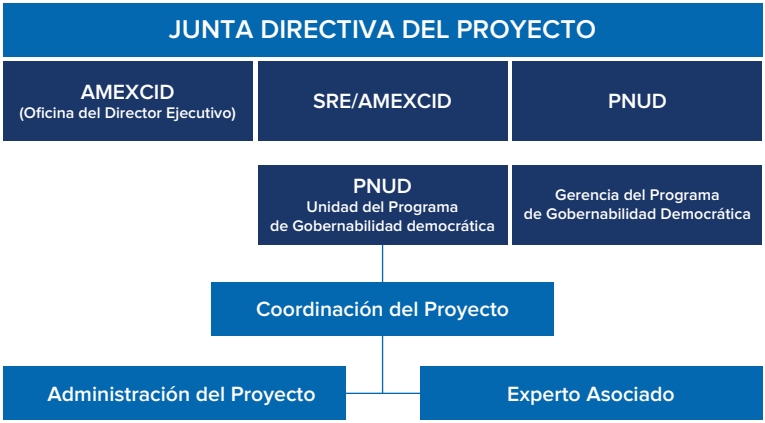
Representante Residente del PNUD tomó la decisión de absorber la coordinación del PROCAP, en línea con la importancia que el Programa detenta para el PNUD y para la relación con la AMEXCID, entidad coordinadora de toda la cooperación en México. El equipo de la Coordinación de PROCAP también se fue transformando y creciendo, de contar con un coordinador y administradora dedicados al Programa, más un especialista en CSS y una asesora en gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades involucrados en el diseño y seguimiento estratégico (Primera Fase), a contar con un coordinador, administradora, más dos especialistas para el Componente 2 (Segunda Fase), y sumar una asistente administrativa como respuesta a la creciente importancia del Componente 1 (Tercera Fase). La Figura 4 presenta los esquemas de coordinación al interior del PNUD incluidas en los documentos de proyecto para cada una de las tres fases.

Figura 4 **Esquemas de coordinación del PROCAP en el PNUD entre 2013 y 2019**

a. Esquema para la Primera Fase



b. Esquema para la Segunda Fase



c. Estructura para la Tercera Fase

Fuente: Documentos de proyecto de 2013, 2017 y 2019 respectivamente.

En la AMEXCID, la coordinación del PROCAP tuvo diferentes manifestaciones durante la Primera Fase. En la gestión de especialistas (Componente 1), ha existido inercia operativa y comunicación constante en la cadena de colaboración AMEXCID-PNUD, particularmente entre las coordinaciones administrativas de ambas instituciones y por el área de cooperación multilateral. Si bien, las decisiones estratégicas estaban concentradas en la DGPCI, esta no participaba directamente en el seguimiento del componente relativo a la contratación de especialistas que colaboraban en la AMEXCID.

Por su parte, la coordinación del Componente 2, sustantivo, tuvo tres diferentes liderazgos que se detallan en la Tabla 5 y en los cuales se concentró la operación de las actividades. Fue hasta la Segunda Fase que ambos componentes se coordinaron estratégicamente desde una misma oficina, ejemplo de ello fue el análisis de escenarios sobre la contratación de especialistas y el esquema de puntos focales que permitió distribuir las oportunidades de fortalecimiento que ofrecía el PROCAP, así como las responsabilidades de su operación, entre las diferentes áreas de la AMEXCID.

De acuerdo con los informantes, fue con el esquema de puntos focales que algunos funcionarios conocieron el componente sustantivo del PROCAP; sin embargo, la participación del punto focal no necesariamente aseguraba que, al volver a su equipo, tuviera el ambiente facilitador ni herramientas para replicar y compartir la información con sus colegas. Inevitablemente, los informantes comentaron que la irregularidad de los encuentros contrastaba considerablemente con el seguimiento que se realizaba con la GIZ, en donde existía una estructura de conducción más estratificada, revisada de manera regular y con espacios de seguimiento y reflexión a diferentes niveles.

Para la Tercera Fase sólo se identifica una estructura de seguimiento desde la AMEXCID para el Componente 1 y para la movilización de especialistas con relación a la iniciativa de apoyo a la implementación del PDI. Se puede atribuir a la etapa incipiente de la Tercera Fase o a los cambios de responsable para la coordinación del PROCAP.

Tabla 5 **Esquemas de coordinación del PROCAP en la AMEXCID, 2013 y2019**

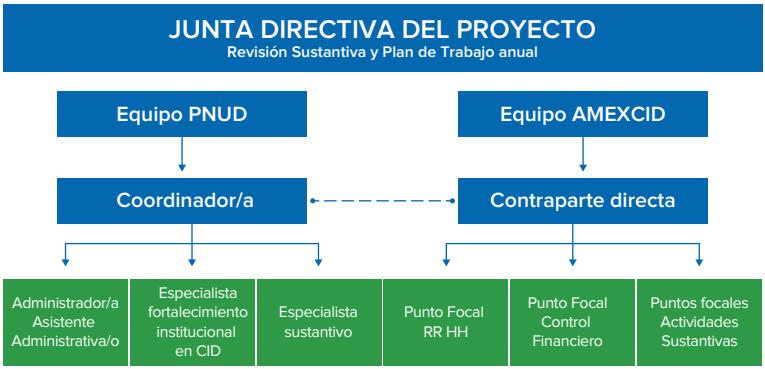
Esquema y periodo	Descripción
Coordinación compartida entre dos direcciones generales de la AMEXCID (2013-2015)	La coordinación se compartió entre: • La DGCTC, donde se gestó el PROCAP en 2013, específicamente el área de cooperación multilateral encargado del seguimiento a los programas de cooperación con todas las agencias del SNU y otros organismos regionales. • La DGPCI, entidad creada a finales de 2013 que tenía la responsabilidad sustantiva de conectar el PROCAP con procesos de planeación estratégica y de consolidación institucional de la AMEXCID. Por la naturaleza de los temas de la Primera Fase del PROCAP, el seguimiento sustantivo recaía esencialmente en la DGPCI.
Coordinación concentrada en área de Planeación (2016)	En 2016, se separa la Dirección General Adjunta de Foros de CID de la DGPCI; se desprende de la DGCTC el área de cooperación multilateral que se suma a la DGA de Foros. Posteriormente el área de Foros se reintegra a la DGPCI concentrando la coordinación del PROCAP.
Coordinación en la Dirección Ejecutiva (2017-2019)	La Jefatura de Oficina toma el control del Programa y crea un sistema de coordinación a través de puntos focales técnicos, representantes de cada área de la AMEXCID, y con participación del PNUD. Creación de espacios para compartir los avances de cada iniciativa con todas las áreas y analizar el progreso y las lecciones aprendidas. De acuerdo con algunos informantes, fue en estas reuniones en que conocieron el componente sustantivo del PROCAP.
Gestión desde la Coordinación de Asesores	La relación entre ambas partes está en proceso de construcción y adaptación a la reestructura prevista por la nueva administración. La coordinación más fluida se da para el componente de fortalecimiento institucional y movilización de especialistas en el marco de las actividades del PDI y atención a estaciones migratorias.

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas

Si bien, cada institución tenía esquemas de coordinación interna, la única estructura formal de conducción conjunta prevista en los documentos de proyecto era la Junta Directiva de Proyecto como órgano de vigilancia para monitorear cumplimiento; establecer o rediseñar estrategia; resolver asuntos relacionados con el avance de las actividades; monitorear presupuesto; observar que se cumplan las normas y procedimientos; convocar a reuniones ordinarias a fin de considerar las propuestas y avances; y realizar un análisis anual para evaluar sustantivamente el documento de proyecto. Esta Junta estaba integrada por el Oficial de Programas o representante del PNUD, un representante asociado a la implementación de la AMEXCID y un representante de la SRE/AMEXCID. Sin embargo, no necesariamente funcionaba como estructura de conducción. Las reuniones en muchos casos eran de tipo procedimental y la orientación estratégica recaía en el seguimiento diario por parte de la coordinación del proyecto y el contacto destinado para el seguimiento en la AMEXCID.

Aunque la descripción de la estructura de conducción en los documentos de proyecto era prácticamente la misma, en cada fase se identifican variaciones a la coordinación conjunta en la práctica. El documento de proyecto de la Segunda Fase no plasma la estructura de conducción conjunta ejecutada a través del mecanismo de puntos focales a nivel técnico, esquema que resultó más funcional y participativo en todo el periodo de análisis. Este esquema permitió mayor interacción a nivel técnico y estratégico entre las partes considerando que las reuniones de puntos focales las coordinaba directamente la Dirección Ejecutiva y también participaban colaboradores del PNUD. El documento de proyecto de la Tercera Fase incluye, por primera vez, una representación gráfica de la estructura de conducción conjunta (ver Figura 5), tanto a nivel estratégico como técnico, aunque en la práctica sólo se ha reflejado para el Componente 1.

Figura 5 **Estructura de conducción conjunta, Tercera Fase del PROCAP**



Fuente: Documento de proyecto del PROCAP, Tercera Fase, 2019 – 2025

5. INICIATIVAS IMPULSADAS POR EL PROCAP

Este inventario comprende las iniciativas impulsadas entre 2013 y 2019 durante las dos primeras fases del PROCAP y aquellas que facilitaron la transición entre la Segunda y Tercera Fase. Cada iniciativa agrupa una serie de actividades, eventos y consultorías individuales que contribuyen a un objetivo común.

Las iniciativas se clasificaron de acuerdo con su propósito y con base en las dimensiones de apoyo de la ONU a la CSS propuestas en el informe "Hacia una Alianza Global para el Desarrollo La ONU y la Cooperación Sur-Sur de México": [64]

1. Apoyo al desarrollo institucional y operativo para la CSS;
2. Sistematización de buenas prácticas;
3. Facilitación de redes, y
4. Apoyo Directo a la CSS.

En 2014, el PROCAP se alineó con la dimensión 1, apoyo al desarrollo institucional y operativo. Para esta sistematización, al analizar iniciativa por iniciativa impulsada en el marco del PROCAP, fue necesario desdoblar esa primera dimensión de apoyo en tres más específicas: fortalecimiento de instrumentos y metodologías, capacitación de personal, y apoyo operativo. Adicionalmente, se agregó una dimensión correspondiente al apoyo para el posicionamiento en foros regionales y multilaterales de CID.

Por otro lado, no se identifica ninguna iniciativa para las dimensiones 3, facilitación de redes, y 4, apoyo directo a la CSS, aunque en esta última existe una clara potencialidad para la Tercera Fase.

La Tabla 6 presenta las iniciativas mapeadas y su clasificación correspondiente con base en la adaptación a las dimensiones de apoyo a la CSS.

El análisis de cada iniciativa incluye la identificación de la fase y resultado o componente del PROCAP al que pertenece; su alineación a las prioridades y objetivos de la AMEXCID con base en la

64 PNUD – AMEXCID. "Hacia una Alianza Global para el Desarrollo", noviembre,2014. Disponible en *http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/cooperacionsursur/hacia-una-alianza-global-para-el-desarrollo.html*

LCID y el PROCID vigente al momento de la ejecución de la iniciativa; el tipo de difusión de los resultados (interno, focalizado, público o regional/global); el nivel de capacidades al que pretende incidir (individual, organizacional, sistémico, de política) y los retos que se presentaron en la ejecución de la iniciativa. La información para este inventario derivó de los informes trimestrales y anuales del PROCAP.

Tabla 6 **Clasificación de iniciativas del PROCAP por dimensión de apoyo de la ONU a la CSS**

Dimensión		Iniciativas
Apoyo al desarrollo institucional y operativo para la CSS	Fortalecimiento de instrumentos y metodologías	1. Apoyo a la implementación del RENCID 2. Promoción de alianzas innovadoras para el desarrollo con énfasis en el sector privado 3. Plan de acción de especialistas mexicanos en CID 4. Consulta multi-actor y con expertos, diseño del PROCID 2020-2024
	Capacitación de personal	5. Formación virtual en CID 6. Capacitación en construcción de indicadores de monitoreo de CID 7. **Formación Híbrida: Alineación de proyectos de CID a los ODS adaptando la Evaluación Rápida Integrada para el análisis de proyectos** 8. Construcción de capacidades para la incorporación de una perspectiva transversal de igualdad de género en la CID mexicana
	Apoyo operativo	9. **Apoyo para la implementación de las estrategias vinculadas al PDI** 10. Apoyo para la celebración de la 3ª. Edición del Retiro "Amigos de Monterrey"
Sistematización de buenas prácticas		11. **Documento de identificación y sistematización de buenas prácticas de CID con el SNU** 12. Centros de excelencia de cooperación internacional 13. **Mapeo de Proyectos y Acciones Puntuales de Cooperación Internacional de Gobiernos Subnacionales en México**
Facilitación de redes		Ninguna iniciativa identificada
Apoyo directo a CSS		Ninguna iniciativa identificada; 3ª fase presenta potencial
Posicionamiento en foros		14. Estrategia de implementación de ODS 15. **Apoyo en la Ronda de Monitoreo 2018 de la eficacia de la CSS de México** 16. **Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica**

Fuente: Elaboración propia

5.1 Iniciativas para el fortalecimiento de instrumentos y me

Proyecto	1. Apoyo a la implementación del RENCID	2. Promoción de alianzas innova para el desarrollo con énfasis sector privado
Descripción	Apoyo para el diseño y facilitación de talleres de capacitación sobre conceptos básicos de CID y uso de la plataforma tecnológica que alberga el RENCID dirigido a funcionarios de dependencias y entidades de la APF, usuarios del Registro. Elaboración de video de sensibilización sobre la relevancia del RENCID; manual para los usuarios del RENCID y seis videos tutoriales para el llenado de los módulos del Registro dirigido a potenciales usuarios.	Apoyo (análisis y gestión) con respect mecanismos de financiamiento, herrar metodológicas y procesos de vinculac con el sector privado para iniciativas c cooperación, particularmente a través la Alianza por la Sostenibilidad (AxS) y comités. Como parte del fortalecimiento, a trav del PROCAP se realizó un intercambio experiencias con el *Istambul Internatio Center for Private Sector in Developm (IICPSD).* Al suspender las actividades de la AxS apoyó una gestoría para facilitar proce de coordinación de proyectos de CID participación del sector privado particularmente en el T del Norte.
Fase del PROCAP	Fase 1, Componente 1w	Fase 2, Resultado 3
Alineación	LCID, Art. 10 y Título III; PROCID 2014-2018, Objetivo 1, Estrategia 1.2, Líneas de acción: 1.2.1 Consolidar y administrar el RENCID y SICID, y 1.2.2 Actualizar constantemente el RENCID	PROCID 2014 – 2018, Objetivo 1, Estra Línea de acción 1.2.4 Promover un esq de alianzas público-privadas para el d en el marco del FONCID
Alcance	Focalizada. Producto dirigido a funcionarios usuarios del RENCID.	Interno
Nivel de incidencia	Sistémico	Organizacional
Periodo de ejecución	2014-2015 2019	2017 - 2019
Reto	Ajuste sustantivo con respecto al diseño inicial de la Primera Fase del PROCAP que contemplaba la creación, administración y mapeo de actividades para el RENCID.	Sólo se concretó un proyecto de la Ax se identifican acciones de desarrollo c capacidad institucional. Se interrumpio el **funcionamiento** de la Alianza por la Sostenibilidad sin gestionar los lazos establecidos con las empresas, plataf colaboración y diálogo con el sector p lanzada por la AMEXCID en 2016.
Buena práctica	Colaboración puntual y aterrizada que refleja que incluso mediante la terciarización (contratación de servicio) se pueden generar instrumentos (manual) y procesos (capacitación) que fortalecen a la institución.	Permitió experimentar con un nuevo mecanismo de ejecución (SC). Contrib consolidación de la relación con las e participantes en los comités de la AxS

etodologías Iniciativas de capacitación de personal

adoras en el	3. Plan de acción de especialistas mexicanos en CID	✪ 4. Consulta multi-actor y con expertos para el diseño del PROCID 2020-2024
o a mientas ción de de sus és o de *onal ent* S, se esos con riángulo	Elaboración de un Plan de acción para las y los especialistas mexicanos que colaboran en la AMEXCID, contratados a través del PROCAP, con el fin de consolidar las capacidades de los equipos multidisciplinarios, generar recomendaciones relativas a la estructura organizacional y el manejo recursos humanos, y delinear una estrategia de salida del PROCAP, para el mediano plazo. Vinculado a este se realizaron sesiones informativas dirigidas a especialistas contratados por el PROCAP sobre sus derechos y obligaciones, seguro médico, fondo para el retiro y proceso de renovación de contratos.	Facilitación de un diálogo estructurado con actores clave para la retroalimentación de la propuesta de PROCID 2020-2024 a fin de recolectar la visión, perspectivas y prioridades de los gobiernos subnacionales, actores sociales, privados, academia y otras agencias de Naciones Unidas y cooperantes con presencia en México. Adicionalmente, el PNUD realizó propuestas específicas para el fortalecimiento del enfoque de DDHH, género, integralidad del desarrollo sostenible y principios de la eficacia de la cooperación.
	Fase 2, Resultado 1	Transición entre Fase 2 y Fase 3 2
tegia 1.2, quema esarrollo,	La Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo no prevé la asignación de recursos adicionales financieros o humanos para la creación de la AMEXCID	Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Título II, Capítulo VI, Art. 24 y 25
	Interno	Interno
	Organizacional	Política
	Junio - noviembre 2018	8, 18 y 19 de septiembre 2019
kS y de ó a orma de rivado	Limitaciones estructurales para operacionalizar las opciones previstas en caso de prescindir del PROCAP. Suspensión por parte de la AMEXCID de las actividades de comunicación sobre derechos y obligaciones de las y los especialistas. Poca formalidad en el proceso de despido y contratación en 2019.	Aunque con poco tiempo de planeación, las recomendaciones fueron incluidas en el borrador final del PROCID.
uyó a la mpresas .	Durante la Segunda Fase, a iniciativa de AMEXCID se inició una campaña de acercamiento y reconocimiento con especialistas contratados vía PNUD para dar a conocer derechos, obligaciones y canales de comunicación.	El diseño de los talleres estuvo liderado por la AMEXCID y el PNUD, no por un tercero. Capitalizó la red de expertos que tiene el PNUD a través del Laboratorio de Aceleración.

5.2 Iniciativas de apoyo operativo

Proyecto	✪ 5. Formación virtual en CID	6. Capacitación en construc indicadores de monitoreo c
Descripción	Colaboración con la RBLAC, a través de la Escuela Virtual (2017 y 2018), para diseñar y poner en marcha el proceso de formación virtual sobre la CID desde la perspectiva de la AMEXCID con el fin de capacitar a los y las responsables de gestionar las acciones y proyectos de cooperación tanto en la SRE como en las RME. Después del pilotaje del curso (20 participantes) en 2018, el Instituto Matías Romero, academia diplomática de México, fue capacitado y fortalecido técnicamente para administrar y actualizar el curso en ediciones futuras, asegurando la sostenibilidad de los resultados. La segunda edición del curso se llevó a cabo en junio-julio de 2019 con 29 participantes de la sede de la SRE, AMEXCID, incluyendo a 21 participantes de las RME.	a. Capacitación puntual en la construcción de indicadores seguimiento y evaluación de proyectos de CID, dirigido a funcionarios de la APF vincu la CID. b. Capacitación en el diseño d indicadores de resultados y presupuesto basado en resu con la finalidad de que los funcionarios puedan particip en el proceso de programac y presupuestación orientado resultados de la AMEXCID.
Fase del PROCAP	Fase 1, Componente 1 Fase 2	Fase 1, Resultado 1
Alineación	LCID Art. 13; PROCID 2014-2018, Objetivo 1; wEstrategia 1.5 Fortalecer las capacidades institucionales para la gestión de la cooperac	
Alcance	Focalizada. Dirigida a funcionarios de la AMEXCID y RME	Interno
Nivel de incidencia	Sistémico	Individual
Periodo de ejecución	2017-2019	a. 2-3 de julio de 2015 b. 27 de julio de 2016
Reto	Retraso y mala calidad de 3 módulos del diseño instruccional que se tradujo en sobrecarga para el personal de la AMEXCID (contenido). AMEXCID no estuvo de acuerdo en finalizar el contrato a pesar de la mala calidad lo que no evitó el intento de plagio del material por parte del consultor arriba mencionado.	Capacitación única, aislada de ur estrategia de capacitación de la A No se han reutilizado los materia currículo y diseño instruccional q consultora.
Buena práctica	Se confirmó el conocimiento y capacidad técnica del personal de la AMEXCID. Evidencia de fortalecimiento de la capacidad institucional en el IMR. Permite la sostenibilidad de los resultados y facilita la actualización de contenidos.	Planeación ágil, relevancia para los participantes. Como pare de l preparación de los talleres, fue n realizar una especie de capacitac parte de AMEXCID para la consu y funcionarios de la oficina del PN con respecto a la forma en que c diariamente la cooperación mexi

ción de de CID	7. Formación Híbrida: Alineación de proyectos de CID a los ODS adaptando la Evaluación Rápida Integrada para el análisis de proyectos	✪ 8. Construcción de capacidades para la incorporación de una perspectiva transversal de igualdad de género en la CID mexicana
s de e los lados con e ultados ar ción os a	Capacitación puntual sobre la Agenda 2030 dirigido a funcionarios de la AMEXCID con el propósito de mejorar la alineación de los proyectos de CID mexicana a los ODS. Esta capacitación tenía un objetivo adicional de fortalecer la calidad de registro en los sistemas de información. Combinó módulos de un curso virtual con dos webinars moderados a distancia y una sesión presencial.	Apoyo a la AMEXCID en el diseño e implementación de una estrategia para fomentar la cooperación mexicana con perspectiva de género, a través de la participación de la AMEXCID en el Taller *Gender and Organizational Change del International Training Center – ILO* y la organización de talleres para la elaboración de un diagnóstico del estado que guarda la transversalización de la perspectiva de género en programas y proyectos de CID. Los insumos del diagnóstico fueron compartidos con el equipo de GIZ y AMEXCID para la producción del Protocolo Mexicano de actuación para la transversalización de la perspectiva de género en programas y proyectos de CID, que se generó con la colaboración del Proyecto de fortalecimiento institucional entre la GIZ y la AMEXCID.
	Fase 2, Resultado 1	Fase 2, Resultado 1
ción internacional para el desarrollo.		LCID Art. 1 y 13; PROCID 2014-2018, Objetivo 1; Estrategia 1.5 Fortalecer las capacidades institucionales para la gestión de la cooperación internacional para el desarrollo.
	Interno	Interno aunque una parte de los instrumentos resultantes es **pública**
	Individual	Organizacional
	22oct – 11 nov 2018	Febrero – junio 2018
na AMEXCID. les/ ue dejó la	Capacitación única, aislada de una estrategia de capacitación; relevancia limitada para el contexto de la AMEXCID.	Riesgo de duplicidad por el interés que tanto GIZ como PNUD mostró en colaborar en el tema. Reticencia de uno de los actores a colaborar y compartir los créditos con el segundo socio.
la ecesario ción por ltora NUD opera cana.	Preparación ágil y capitalización de la colaboración entre PNUD México y la RBLAC.	Liderazgo de AMEXCID, colaboración por ambos socios del fortalecimiento institucional (PNUD y GIZ). El trabajo con ambos socios logró un resultado más allá de la generación de un producto (instrumento metodológico). El resultado se logró a partir del énfasis en capacitar a todos los funcionarios previo al lanzamiento del protocolo. El diseño del proceso de cambio puede ser replicable.

5.3 Iniciativas de apoyo operativo

Proyecto	9. Apoyo para la implementación de las estrategias vinculadas al PDI	10. Apoyo para la celebración de la 3ª. Edición del Amigos de Monterrey
Descripción	Apoyo en la movilización de técnicos de la AMEXCID (90) a los países del Triángulo del Norte con el objetivo de facilitar la negociación, diseño e inicio de los programas "Jóvenes Construyendo el Futuro" y "Sembrando Vidas" en El Salvador, Guatemala y Honduras. Apoyo en la movilización de técnicos (32) de la AMEXCID a las estaciones migratorias de Baja California, Chiapas, Coahuila, Sonora, Tabasco, Tamaulipas para contribuir a la atención de población.	Canalización de recursos financieros procedentes de la sede para apoyar la organización del encuentro (contratación de servicios).
Fase/ Componente	Fase 3, Resultado 4	Fuera de componente
Alineación	LCID Art. 24; fracc II	LCID, Art. 15; PROCID 2014-2018, Objetivo 1, Estrategia 1.4 Fortalecer el papel de México en el contexto de la arquitectura de la cooperación internacional para el desarrollo.
Alcance	Interno	Interno
Nivel de incidencia	Operativo	Operativo
Periodo de ejecución	2019	2016
Reto	Falta de planeación de las misiones y por lo tanto, de las solicitudes al PNUD. Protección limitada y falta de capacitación y de condiciones y cuidados adecuados para las y los especialistas movilizados. Especialistas desempeñando funciones para los cuales no fueron contratados. Presión para participar en funciones que no eran las que estaban contempladas en sus contratos.	Solicitud aislada, fuera de cualquier componente del PROCAP, participación esencialmente operativa.

5.4 Iniciativas para la sistematización de buenas prácticas

Proyecto	11. Documento de identificación y sistematización de buenas prácticas de CID con el SNU	12. Centros de
Descripción	Documento especializado sobre las buenas prácticas de CID entre el SNU y el Gobierno mexicano en sus tres niveles, identificando las nuevas modalidades de cooperación en el contexto de un país de renta media. El manual de identificación y sistematización se produjo pero por carencias metodológicas no se publicó. Se llevó a cabo un conversatorio de CSS en el que participaron expertos de la GIZ, JICA, la ABC, Centro Regional de Panamá del PNUD y la AMEXCID con el objetivo la capacitación del Equipo de País ampliado (los jefes y los puntos focales CSST de las agencias del SNU) en términos de CSSyT- Además presentará un espacio para reunir opiniones de expertos mexicanos externos para discusión e intercambio sobre CSSyT y en particular, sobre el papel del SNU respecto a la CSSyT. (Informe trimestral Q3 2013) Como parte de la consultoría, se elaboró una propuesta de criterios y estándares para la identificación y sistematización de buenas prácticas y políticas paradigmáticas de México como insumo para la actualización del Catálogo de Capacidades Mexicanas.	Elaboración de docu esquemas administra centro de excelencia Después de un proc instituciones que ten excelencia se decidi recursos para el func Monitoreo Forestal (r “Fortalecimiento del y el fomento a la CSS
Fase del PROCAP	Fase 1, Componente 2	Fase 1, Componente
Alineación	PROCID 2014-2018, Objetivo 3, Estrategia 3.1, Línea de acción 3.1.3 Impulsar proyectos de cooperación con organismos y/o mecanismos internacionales regionales que contribuyan a la prosperidad y estabilidad nacional.	LCID, Art. 10; PROCID la cooperación intern con capacidad nacio
Alcance	Pública	Sin alcance
Nivel de incidencia	Sistémico	Organizacional
Periodo de ejecución	2014 - 2016	2014-2016
Reto	Retraso en la conclusión de la consultoría; ausencia de interés y oportunidad en la publicación de resultados.	No se logró ejecutar centros de excelenci y transferencia de pr asegurar sostenibilid prácticas o institucion excelencia ya trabaja como centros de exc de ser un Centro de
Buena práctica	Algunos elementos metodológicos se recuperaron para el proceso de actualización del catálogo de capacidades. Generó una conversación con respecto a la colaboración del PNUD con instancias mexicanas.	Las consultas con res a rebelar las limitante embargo, las conver útiles para conocer a elementos de tipo p

excelencia de cooperación internacional	✪ 13. Mapeo de Proyectos y Acciones Puntuales de Cooperación Internacional de Gobiernos Subnacionales en México
umento guía sobre características, estándares y ativos en el ámbito internacional que definen a un a (no publicado). eso amplio de exploración y consultas con ían el potencial de convertirse en centros de ó que a través del PROCAP se canalizarían cionamiento del Centro de Excelencia Virtual en recursos provenientes del proyecto 00079208 proceso de preparación para REDD+ en México S").	Investigación sobre el papel que desempeñan los gobiernos subnacionales de México en los diversos esquemas, modalidades, tipos de cooperación e intervención en CID, y sobre los incentivos o detonadores de la cooperación en estos niveles de gobierno. Incluye una caracterización del entorno institucional a nivel estatal y local en el cual operan las iniciativas de CID identificadas y experiencias representativas susceptibles de difundirse en los ámbitos nacional e internacional. El mapeo cubrió 32 entidades federativas y 17 municipios y permitió la identificación de 153 proyectos, 181 acciones puntuales y 12 buenas prácticas susceptibles a ser replicadas. Los resultados del mapeo se presentaron en el Seminario "Actores Locales en la construcción de un Agenda de Cooperación Internacional con visión territorial" en 2018.
3	Fase 1, Componente 1
2014-2018, Objetivo 2, Estrategia 2.7. Promover nacional para el desarrollo en otros sectores onal instalada.	LCID, Arts. 4, fracc VIII, 16, y 19, fracc VI relativos a la instalación de Consejos Técnicos. La propuesta de elaboración del mapeo se originó en el marco del Consejo Técnico de Gobiernos Locales
	Pública
	Sistémico
	2015 - 2017
la propuesta original de creación de dos ia con el correspondiente empaquetamiento ácticas. Existían dificultades estructurales para ad financiera de cualquier posible centro. Las nes identificadas como potenciales centros de aban como oferentes activos de CSS sin fungir celencia. No era claro cuál era el valor agregado Excelencia.	Retraso en la entrega de resultados y falta de consistencia en la calidad de los productos. Rotación y ausencia de un coordinador en PROCAP. Diferencias con la consultora con respecto a la propiedad de los datos y resultados.
specto a los centros de excelencia comenzaron es y complicaciones alrededor de su creación, sin saciones con el INEGI y el CONEVAL resultaron profundidad las CSS que realizan y los olítico para impulsar un centro de excelencia.	Se trató de una investigación innovadora e inédita que ha sido capitalizada por la Dirección General de Coordinación Política de la AMEXCID, encargada de facilitar la interlocución con gobiernos locales y su acción internacional.

5.5 Iniciativas para el posicionamiento en espacios regiona

Proyecto	14. Estrategia de implementación de los ODS en México	15. Apoy de la
Descripción	Elaboración de una propuesta de estrategia integral de implementación y seguimiento de los ODS, y un diagnóstico sobre los planes, programas e instrumentos de la APF que son herramientas potenciales para la implementación de los ODS en el ámbito nacional. Esta consultoría se vinculó con los esfuerzos de la Oficina de la Presidencia de la República y la AMEXCID para definir los primeros pasos hacia la puesta en marcha de la Agenda 2030. La propuesta incluía un análisis de alineación del PND, planes sectoriales y especiales con los ODS; análisis de mecanismos de coordinación existentes; plan estratégico basado en el enfoque de Transversalización, Aceleración y Apoyo (MAPS en inglés) a Políticas del Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas. Se realizó el "Conversatorio sobre la implementación nacional de la Agenda 2030" con la finalidad de sumar a académicos y especialistas a la discusión de la estrategia nacional de implementación en vísperas de la presentación del Reporte Nacional Voluntario que presentaría México el 18 de julio en el Foro Político de Alto Nivel.	Acompañami México en el la efectividad Monitoreo de Cooperación taller multi-act resultados ob así como para En compleme el marco de la Unidas sobre *"Ensuring Eff* *Accelerate th* en el que part actividades se entre las ofici PNUD México nivel local.
Fase del PROCAP	Fase 1, fuera de componente	
Alineación	LCID, Art. 15, fracc IX	LCID, Art. 15; F 1 y 2, Estrateg México en el cooperación i
Alcance	Los resultados se compartieron con el Comité Técnico de Seguimiento a los ODS del INEGI.	Público y com
Nivel de incidencia	Política	
Periodo de ejecución	2015-2016	
Reto	Saturación de actores del gobierno federal en la iniciativa por la expectativa de liderazgo en la definición de la estrategia nacional para la Agenda 2030. Falta de acuerdo con respecto en los mensajes y dirección política del proyecto. Falta de involucramiento de actores clave de la planeación nacional.	El alcance inic que finalment a nivel produc los actores inv decisiones de a nivel multila
Buena práctica	Fortaleció la posición de AMEXCID en el proceso de diseño de la estrategia nacional.	Apalancamien desde la 2ª ro a la medición AGCED. Cons Programa con

ales y multilaterales

yo en la Ronda de Monitoreo 2018 a eficacia de la CSS de México	16. El Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica
ento técnico para la participación de programa piloto para el monitoreo de de la CSS en el marco de la Ronda de 2018 de la Alianza Global para una Eficaz al Desarrollo. Organización de un tor para generar diálogos en torno a los tenidos durante el ejercicio de monitoreo, a la contextualización del proceso mismo. ento se coorganizó un evento paralelo en a Conferencia de Alto Nivel de Naciones Cooperación Sur-Sur (PABA 40) titulado *ecive South-South Cooperation to he Achievement of the 2030 Agenda"* ticipó el PROCAP. A través de estas e materializó un triángulo de colaboración nas centrales del PNUD, la oficina de y la oficina de coordinación de CSS a	Elaboración de documento estratégico que tiene el objetivo de guiar la implementación de la cooperación regional para el desarrollo en el ámbito de Mesoamérica. Es el resultado de una colaboración con el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora que elaboró una investigación preliminar plasmada en el Documento de Trabajo **"Hacia un Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica".** Esta investigación analiza el papel que juega Mesoamérica en las agendas internacionales y regionales de cooperación al desarrollo, profundizando en las particularidades de la región. La versión final del Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica se presentó en la XVII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno del Mecanismo de Diálogo y Concertación de Tuxtla, celebrada en San Pedro Sula, Honduras del 21 al 23 de agosto de 2019).
Fase 2, Resultado 3	Fase 2, Resultado 2
ROCID 2014-2018, Objetivo ia 1.4 Fortalecer el papel de contexto de la arquitectura de la internacional para el desarrollo.	PROCID 2014-2018, Objetivo 1 y 2, Estrategia 1.4 Fortalecer el papel de México en el contexto de la arquitectura de la cooperación internacional para el desarrollo
unidades epistémicas.	**Público** y con difusión en los países de la región.
Política	Política
2018	2018-2019
cial era mucho mayor a la colaboración e se concretó. El resultado se quedó cto. Falta asegurar seguimiento con volucrados y utilidad para la toma de e política de CID, no sólo posicionamiento teral.	Retraso en el inicio de la iniciativa por falta de apropiación y pertinencia a nivel operativo con el equipo técnico en turno, particularmente en un contexto de cierre de sexenio. No ha sido recuperado ni promovido a nivel institucional para orientar política o toma de decisiones a nivel directivo. Lo preocupante es que tampoco se entiende como un insumo útil para orientar decisiones de CSS.
nto del liderazgo que México construyó onda de monitoreo (2016) con respecto y análisis de la CSS en el marco de la stituyó un ejemplo de posicionamiento del mo facilitador de procesos globales.	Si bien no se mostraba como un insumo relevante, fue recuperado por la nueva administración que, en un contexto distinto, lo vio como una oportunidad para presentarse ante la comunidad regional

5.6 Principales hallazgos

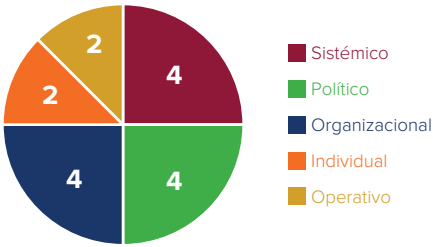
La mayoría de las iniciativas generaron productos equivalentes a informes, bases de datos y capacitaciones que inicialmente tenían previsto contribuir a una cadena de resultados más amplia. De las 16 iniciativas, cinco de ellas han sido parte de procesos institucionales más amplios efectivamente concluidos y con resultados generados, estas son: la colaboración en el marco del RENCID, la publicación de un protocolo para la transversalización del enfoque de género, la construcción del PROCID 2020-2024, la Ronda de Monitoreo 2018 de la eficacia y la formación virtual en CID. La implementación del PDI aún se encuentra en una fase incipiente.

Ilustración 5

En cuanto a mecanismos de implementación, se identifican dos etapas, que confirman las percepciones desglosadas en la sección relativa al valor agregado: una en la que la contratación de servicios profesionales (Contratos Individuales) era el único mecanismo de ejecución percibido y otra, especialmente a partir de

2018, en que se expandieron los mecanismos de ejecución para comenzar a capitalizar parte del conocimiento del PNUD, por ejemplo, al gestionar la visita de especialistas del Centro de Excelencia en Estambul o la contratación de un gestor de proyectos que apoyara al equipo de DGCREB en las iniciativas de colaboración con el sector privado.

Figura 6 **Nivel de incidencia potencial de las iniciativas derivadas del PROCAP 2013-2019**



De las 16 iniciativas identificadas, cuatro están diseñadas para lograr un nivel de incidencia a nivel sistémico, cuatro a nivel política, cuatro a nivel organizacional, dos a nivel individual y dos a nivel operativo. Esta distribución sugiere, a primera vista, que se buscaron iniciativas que atendieran el fortalecimiento institucional de manera integral. No obstante, no todos los proyectos que buscaron incidir a nivel política o de sistema efectivamente llegaron a ese momento.

En cuanto a su alcance, siete de las 16 iniciativas fueron para uso interno de la AMEXCID, cuatro para público focalizado que incluyó al personal de la AMEXCID, funcionarios encargados de la CID en otras dependencias y/o RME, uno sin alcance y cinco con productos disponibles al público general.

Las iniciativas marcadas con ✪ han sido consideradas proyectos emblemáticos del PROCAP. En el apartado 7 se profundizará en las razones por las cuales se definieron como tal.

También se realizó **un análisis de costos** para estas iniciativas que arrojó los siguientes hallazgos:

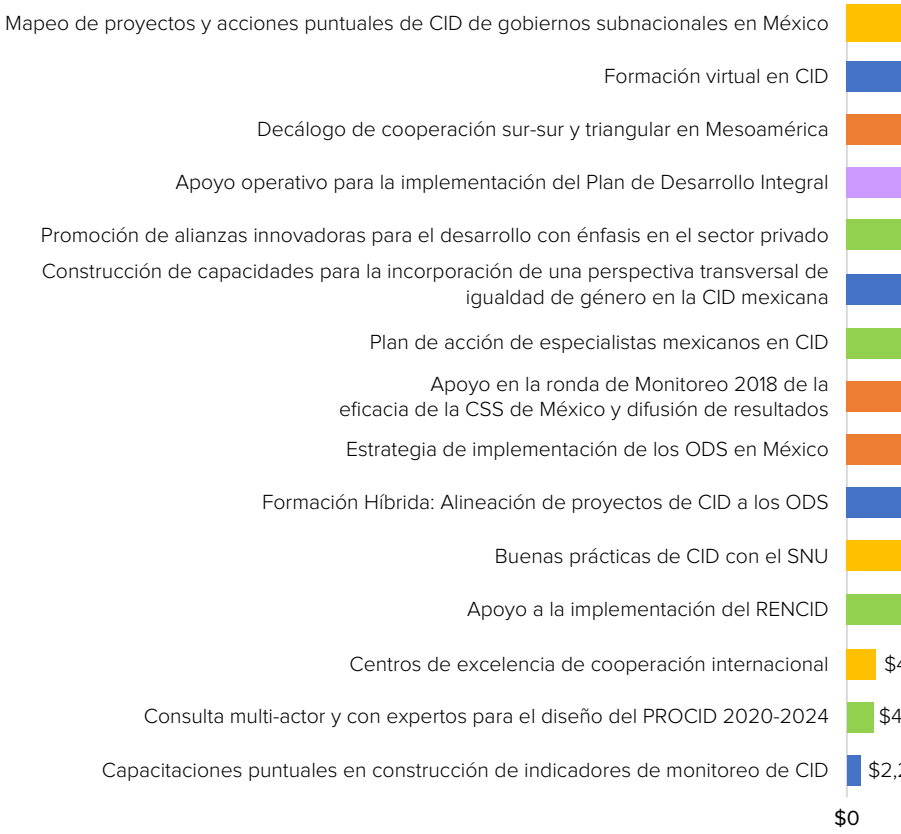
- Las cuatro iniciativas con mayor inversión de recursos fueron: el Mapeo de proyectos y acciones puntuales de CID de gobiernos subnacionales en México, la formación virtual en CID, el Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica. y el Apoyo operativo para la implementación de las estrategias vinculadas al PDI. Tres de estas iniciativas fueron identificadas como emblemáticas o menciones especiales.
- En quinto lugar, se encuentra la iniciativa de Promoción de alianzas innovadoras para el desarrollo con énfasis en el sector privado; sin embargo, es una de las iniciativas que, aunque tuvo muchas actividades (tres consultorías[65], encuentro con expertos) y un ejercicio de recursos importante a lo largo de dos años, delegó funciones de liderazgo para el diseño y conducción de proyectos y productos en consultores externos sin apropiación por parte de la AMEXCID y no estuvo acompañada de un proceso de fortalecimiento institucional.
- El Apoyo operativo para la implementación de las estrategias vinculadas al PDI ocupa el cuarto lugar en términos de recursos gastados y cubre los desembolsos de octubre a diciembre de 2019. Estos desembolsos han sido utilizados para el pago de viáticos para especialistas que viajan a Centroamérica con la finalidad de apoyar en la implementación del PDI o para colaborar en estaciones migratorias de México. Es una

65 Ver José Ma. Galdós Aizpurua. *Gestor de proyectos para facilitar el proceso de estructuración e implementación de los proyectos a ser impulsados por la Alianza por la Sostenibilidad*. Informe Final. 2019. Documento interno del PROCAP.
Ulises Aquino Jiménez. *Gestor para facilitar procesos de implementación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo con participación del sector privado*. 2019. Documento interno del PROCAP.

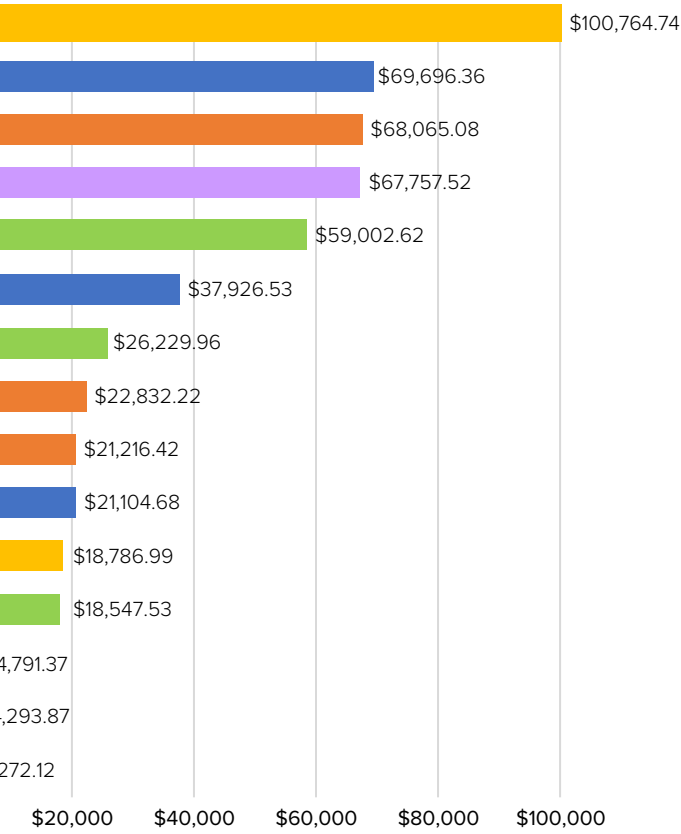
iniciativa que está utilizando recursos de manera significativamente más intensiva que otras: por ejemplo, en cuatro meses gastó el 97% de todos los recursos utilizados para la creación del Curso de Formación Virtual en CID, iniciativa que se desarrolló a lo largo de tres años. No es un dato que indique buen o mal uso de recursos, sin embargo, llama a realizar un monitoreo más cercano para asegurar que el ritmo de gasto es en efecto el previsto, que no está consumiendo recursos de otras actividades y que, además de un avance en el gasto, existe un avance con respecto a los resultados esperados.

- La Consulta multi-actor y con expertos para el diseño del PROCID 2020-2024 es la segunda iniciativa menos costosa y una de las tres iniciativas emblemáticas del PROCAP. Lo que confirma que la inversión no determina el éxito de la iniciativa.
- En el comparativo de costos sólo se incluyen los montos derivados del presupuesto del PROCAP, no se incluyen los montos recibidos del proyecto 00079208 “Fortalecimiento del proceso de preparación para REDD+ en México y el fomento a la CSS” que se transfirieron para apoyar el funcionamiento del Centro de Excelencia Virtual en Monitoreo Forestal ($220,000 dólares). Este monto representa lo doble del costo de la iniciativa que ocupó más recursos del PROCAP, el Mapeo de proyectos y acciones puntuales de CID de gobiernos subnacionales en México; de incluirlo, sesgaría el análisis porque no representa el esfuerzo presupuestal del PROCAP y al ser una transferencia etiquetada, tampoco implicó decisiones estratégicas de uso de recursos.

Figura 7 **Costo de las iniciativas derivadas del PROCAP 2013-2**



019



Fuente: Elaboración propia con datos del PROCAP

Figura 8 **Costo de las iniciativas derivadas del PROCAP 2013-2**

019

Fuente: Elaboración propia con datos del PROCAP

6. PROYECTOS EMBLEMÁTICOS DEL PROCAP

Cada iniciativa impulsada por el PROCAP fue analizada bajo la lente de los 16 criterios incluidos en el documento de Buenas Prácticas de CID entre el SNU y el Gobierno de México y con base en la información recolectada a partir de las entrevistas. Un criterio adicional mencionado por los informantes fue la evidencia de valor agregado de la colaboración entre la AMEXCID y el PNUD. Asimismo, cada informante realizó una identificación individual de proyectos emblemáticos. Los resultados de ambos procesos se cruzaron para verificar si efectivamente la evaluación individual encontraba evidencia para cada uno de los criterios establecidos. La misión era seleccionar por lo menos una práctica emblemática de cada dimensión de apoyo de la ONU a la CSS que cumpliera satisfactoriamente con 13 o más criterios. La Figura 9 permite visualizar qué prácticas cumplieron con un mayor número de criterios.

Ilustración 6

Así, se seleccionaron las siguientes prácticas emblemáticas que cumplen con 13 o más criterios:

- Construcción de capacidades para la incorporación de una perspectiva transversal de igualdad de género en la CID mexicana (Dimensión de apoyo de la ONU a la CSS: Capacitación de personal)
- Consulta multi-actor y con expertos para el diseño del PROCID 2020-2024 (Dimensión de apoyo: Fortalecimiento de instrumentos y metodologías)
- Formación virtual en CID (Dimensión de apoyo de la ONU a la CSS: Capacitación de personal)

Otras iniciativas como el Apoyo a la instrumentación del RENCID, se condujo con éxito y reporta cumplimiento en 11 criterios; sin embargo, fue una contribución muy puntual en donde el valor agregado se materializó en la viabilidad de contratar servicios de diseño y comunicación de calidad, el valor agregado no estuvo necesariamente vinculado al *know-how* central del PNUD, ni a la vinculación entre actores, ni al poder de convocatoria del PNUD con respecto a las instituciones que debían registrar en el RENCID porque la convocatoria y el diseño del RENCID la realizó la AMEXCID de manera independiente. El Apoyo a la Ronda de Monitoreo 2018 de la eficacia de la CSS de México y difusión también avanzó con fluidez, sin embargo, su alcance inicial era mucho mayor a la colaboración que finalmente se concretó.

Dos prácticas mencionadas repetidamente por los informantes pero que no logran cumplir con al menos 13 criterios, se mencionan de manera especial destacando las razones por las cuales los informantes las consideraron emblemáticas: el Decálogo de CSSyT que sólo cumple con cinco criterios, y el Mapeo de Actores Subnacionales, que cumple con 10 criterios, pero es la práctica mencionada de manera más frecuente como proyecto emblemático y, por mucho, la más compleja de las iniciativas, por la contribución al conocimiento en materia de CID.

Figura 9 **Matriz de análisis para la identificación de buenas prá**

- Iniciativas que cumplieron más de 13 criterios
- Otras iniciativas destacadas
- Criterio cumplido

Iniciativas / Criterios de buenas prácticas	Necesidad, pertinencia y alineación	Enfoque de derechos humanos	Legitimidad	Integralidad	Institucionalidad, mutua responsabilidad
1. Apoyo a la implementación del RENCID	■		■	■	■
2. Promoción de alianzas innovadoras para el desarrollo con énfasis en el sector privado	■			■	
3. Plan de acción de especialistas mexicanos en CID	■	■	■		
4. Consulta multi-actor y con expertos para el diseño del PROCID 2020-2024	■	■	■	■	■
5. Formación virtual en CID	■		■	■	■
6. Capacitaciones puntuales en construcción de indicadores de monitoreo de CID	■		■	■	■
7. Formación Híbrida: Alineación de proyectos de CID a los ODS		■	■	■	■
8. Perspectiva transversal de género en la CID	■	■	■	■	■
9. Apoyo operativo para la implementación del Plan de Desarrollo Integral	■				
10. Apoyo para la celebración de Amigos de Monterrey					
11. Documento de identificación y sistematización de buenas prácticas de CID con el SNU	■				
12. Centros de excelencia de cooperación internacional	■				
13. Mapeo de proyectos y acciones puntuales de CID de gobiernos subnacionales en México	■		■		
14. Estrategia de implementación de los ODS en México	■	■			
15. Apoyo en la Ronda de Monitoreo 2018 de la eficacia de la CSS de México y difusión	■	■			
16. Decálogo de cooperación sur-sur y triangular en Mesoamérica				■	■

cticas, iniciativas 2013-2019

Horizontalidad, consenso y aprendizaje mutuo	Coordinación y ventajas	Transparencia	Gestión a resultados	Eficacia	Eficiencia	Impacto positivo y medible	Flexibilidad	Innovación	Sostenibilidad	Repetibilidad
	■		■	■	■	■			■	■
							■	■		
	■	■	■				■		■	
■	■	■	■		■			■	■	■
■	■		■	■		■	■	■	■	■
■			■		■		■			
	■	■					■	■		
■	■	■	■	■	■		■		■	■
					■					
■										
■	■	■	■	■		■		■		■
■										
■	■	■		■	■		■			■
■	■					■				

Fuente: Elaboración propia

6.1 Construcción de capacidades para la incorporación de una perspectiva transversal de igualdad de género en la CID mexicana

El proyecto cumplió con 15 de los 16 criterios de buenas prácticas. La iniciativa respondía a un interés institucional de avanzar en la transversalización de la perspectiva de género más allá del ámbito de recursos humanos, y por lo tanto asegurar su aplicación en los proyectos de CID, en línea con el art. 1 de la LCID, referente a los principios de la cooperación mexicana, y con el Programa para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2015-2018 de la SRE.[66] El apoyo político y apropiación a nivel técnico permitió que el proyecto se desarrollara con agilidad particular. Tanto el PNUD como la GIZ estuvieron interesados en colaborar con la AMEXCID en este tema, aunque no fue la única vez en que los intereses de ambos socios del fortalecimiento institucional coincidían. Sin embargo, es un caso especial por la apropiación de la AMEXCID que permitió que ambos actores participaran sustantivamente sin duplicar o gastar esfuerzos.

Los responsables de esta actividad en AMEXCID se capacitaron en la Organización Internacional del Trabajo, con apoyo de ambos socios, y como resultado desarrollaron una estrategia para lograr la elaboración de directrices y desarrollo de capacidades en la materia. Con base en esa estrategia, se organizó la colaboración con cada uno de los socios tomando como punto de partida sus ventajas comparativas. Con el PNUD se desarrolló el diagnóstico,[67] con participación de todas las áreas de la AMEXCID, que incluía el análisis de fortalezas y debilidades, así como la identificación de los medios necesarios para avanzar en la transversalización[68]. Se

66 SRE. *Programa para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2015-2018 de la SRE*. 13 de marzo de 2016. Disponible en ***https://www.gob.mx/sre/articulos/programa-para-la-igualdad-entre-mujeres-y-hombres-2015-2018-24054***

67 AMEXCID-PNUD. Construcción de Capacidades para la incorporación de una Perspectiva Transversal de Igualdad de género en la CID mexicana. Informe final. 2018. Documento Interno

68 AMEXCID. "AMEXCID y PNUD priorizan la igualdad de género en proyectos de CID", 26 de julio. 2018. Disponible en ***https://www.gob.mx/amexcid/prensa/amexcid-y-pnud-priorizan-la-igualdad-de-genero-en-proyectos-de-cid?idiom=es***

realizaron capacitaciones y talleres con funcionarios de todas las áreas de la AMEXCID, así como con representantes de instituciones ejecutoras que colaboran en proyectos vinculados al tema de género o con aplicación particular de la perspectiva. Algunos de estos talleres tuvieron el objetivo de capacitar a tantas personas como fuera posible en la AMEXCID. El grado de inclusión de los funcionarios involucrados en los proyectos de CID contribuyó a dar legitimidad y fomentar un espacio de horizontalidad y aprendizaje. Con el apoyo de la GIZ, se instrumentaron todas las recomendaciones derivadas del diagnóstico y se produjeron los siguientes entregables: Protocolo Mexicano de Actuación para la ***Transversalización*** de la Perspectiva de ***Género***,[69] un cuadernillo de trabajo, una caja de herramientas metodológicas, compilación de buenas prácticas de otras agencias y una serie de capacitaciones para funcionarios de la AMEXCID con la finalidad de internalizar el Protocolo. No fue sencillo mitigar las intenciones protagonistas de los socios, faltó una mayor colaboración entre ellos, no sólo división de tareas; sin embargo, el PNUD particularmente mostró flexibilidad y apertura para compartir el escenario y la responsabilidad.

Sin las actividades llevadas a cabo con el PNUD, no hubiera sido posible el cumplimiento de todas las metas que incluía la estrategia integral. Además, se llevó a cabo en un periodo récord de nueve meses, desde el inicio de las conversaciones hasta la presentación oficial del Protocolo[70], con gastos compartidos entre los socios, lo que revela eficiencia y eficacia. El proceso no sólo buscó la elaboración de productos, sino su asimilación por los funcionarios en los diferentes momentos del proceso, contribuyendo a la sostenibilidad del resultado esperado que no es la publicación sino la transversalización de la perspectiva de género en los proyectos de CID.

---

69 AMEXCID. *Protocolo Mexicano de Actuación para la Transversalización de la Perspectiva de Género*, 4 de diciembre de 2018. Disponible en ***https://www.gob.mx/amexcid/documentos/protocolo-mexicano-de-actuacion-para-la-transversalizacion-de-la-perspectiva-de-genero?idiom=es***

70 AMEXCID. "AMEXICID y GIZ presentan protocolo para la transversalización de la perspectiva de género en programas de cooperación", 3 de diciembre, 2018. Disponible en ***www.gob.mx/amexcid/prensa/amexicid-y-giz-presentan-protocolo-para-la-transversalizacion-de-la-perspectiva-de-genero-en-programas-de-cooperacion?idiom=es***

6.2 Consulta multi-actor y con expertos para el diseño del PROCID 2020-2024

Esta iniciativa refleja la capacidad del PNUD y la AMEXCID de movilizarse en el corto plazo para aprovechar el momento que ofrecía el periodo de diseño de la nueva política mexicana de CID, que habría de plasmarse en el PROCID 2020-2024. Es una iniciativa pertinente y alineada a las necesidades y prioridades de la AMEXCID, en tanto que la elaboración de un programa especial de CID es mandato de Ley, y cumple el criterio de integralidad al ser un programa derivado del Plan Nacional de Desarrollo, que debe ser aprobado por el Consejo Consultivo de la AMEXCID encabezado por el Canciller.

La AMEXCID tuvo el interés de realizar esta consulta multi-actor para incluir la visión de gobiernos subnacionales, actores sociales, privados, academia y otras agencias del SNU en el diseño del PROCID, fortaleciendo así la legitimidad y solidez de la política de cooperación.[71] Las recomendaciones derivadas de las consultas tuvieron un impacto inmediato al ser consideradas para la propuesta de PROCID que se sometió ante el Consejo Consultivo de la AMEXCID y ante las instancias correspondientes previa publicación en el DOF.

La participación del Laboratorio de Aceleración del PNUD materializó el valor agregado del PNUD al acercar metodologías alternativas no utilizadas previamente por la AMEXCID, un elemento innovador entre las iniciativas impulsadas por el PROCAP. Por otro lado, se aprovecharon las ventajas comparativas del PNUD: i) como actor neutral que podía facilitar un encuentro entre actores con posiciones diversas, ii) con amplio poder de convocatoria y iii) como organización con experticia en planeación del desarrollo que impulsa las alianzas entre actores de naturaleza diversa y que promueve la incorporación del enfoque de derechos humanos, género, integralidad del desarrollo sostenible y los principios de la eficacia de la cooperación.

---

71 AMEXCID. "Consultas Multi-actor para el diseño del Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID) 2019-2024", 25 de septiembre, 2019. Disponible en ***https://www.gob.mx/amexcid/prensa/consultas-multiactor-para-el-diseno-del-programa-de-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-procid-2019-2024-219530***

6.3 Formación virtual en CID

La iniciativa cubrió una laguna que la AMEXCID tenía identificada pero no había podido atender de manera sostenible: no existía un mecanismo regular y sistemático para capacitar a funcionarios con respecto a la CID y a las funciones de la Agencia. El art. 13 de la LCID establece como responsabilidad de la AMEXCID mantener al personal actualizado en relación con las mejores prácticas en materia de cooperación internacional. Entre 2014 y 2018, en todos los informes semestrales y anuales de la AMEXCID ante el Consejo Consultivo, se incluye una sección correspondiente a las capacitaciones ofrecidas para el personal de la AMEXCID y de las áreas encargadas de CID en otras dependencias y entidades de la APF[72]. Aun así, estas capacitaciones generalmente eran de ocasión única, irregulares, de difícil replicación o dependientes de los proyectos de fortalecimiento institucional y difícilmente extensivas a las RME.

La Formación Virtual en CID capitalizó las ventajas comparativas de ambos socios. Por un lado, contó con la experiencia e infraestructura de la RBLAC, a través de la Escuela Virtual, para el diseño y montaje del curso en la plataforma y recayó en el conocimiento y capacidad de los funcionarios de la AMEXCID para completar el contenido del curso y material gráfico. Se trata de una de las iniciativas con mayor sostenibilidad del PROCAP al contemplar la capacitación y equipamiento de la academia diplomática de la SRE, el Instituto Matías Romero (IMR), para que albergue y administre el curso en ediciones posteriores. La actualización del curso para cada edición correría a cargo de la AMEXCID evitando así la dependencia de consultores externos.

En el pilotaje del curso participaron 20 personas de las diferentes direcciones generales de la AMEXCID y de distintas RME (Alemania, Argentina, Bélgica, Japón, Canadá, Chile, Colombia y Ghana). De este ejercicio piloto derivaron modificaciones sustantivas y técn-

72 AMEXCID, *Informes de Labores y ante el Consejo Consultivo 2013 - 2018*, Transparencia, ***https://transparencia.sre.gob.mx/amexcid/index.php/es/rendicion-de-cuentas/2090***

cas.[73] La segunda edición del curso fue coordinada por el IMR con 29 participantes (8 de la SRE y la AMEXCID y 21 de las RME en Alemania, Brasil, Chile, China, Estados Unidos, Francia, Guatemala, Guyana, Italia, Nicaragua, Nueva Zelandia, Rumania, Turquía y Uruguay).[74]

La ejecución de esta iniciativa también requirió flexibilidad e innovación por parte del PNUD al facilitar la colaboración y acompañamiento del equipo de Gestión del Conocimiento de la RBLAC y la posibilidad de fortalecer a una institución diferente a la AMEXCID, el IMR. La Formación Virtual también resulta emblemática por las lecciones que ofrece en la gestión de contratos de servicios, particularmente cuando la terminación del contrato es necesaria por falta de calidad y profesionalismo del proveedor de servicios, y cuando las partes no necesariamente logran un acuerdo. El desacuerdo entre el PNUD y la AMEXCID con respecto a la necesidad de terminar el contrato impactó negativamente en la calidad de una parte del diseño instruccional, que tuvo como consecuencia carga de trabajo no prevista en el personal de AMEXCID y del PNUD, y riesgo de mal uso del material por parte de uno de los consultores.

6.4 Mención especial: Mapeo de proyectos y acciones puntuales de cooperación internacional de gobiernos subnacionales en México

En la Primera Fase del PROCAP, el documento de proyecto incluía la propuesta de elaborar un mapeo de alcance nacional sobre las características de los actores, proyectos y actividades principales en CID en México, en materia de recepción y oferta. La AMEXCID decidió reenfocar este mapeo y concentrarlo en la actividad que realizan los actores subnacionales considerando que el RENCID por sí mismo abarcaría los proyectos a nivel

73 AMEXCID. "Cooperación AMEXCID-PNUD para fomentar la formación en temas de CID", 2 de agosto, 2018. Disponible en ***https://www.gob.mx/amexcid/prensa/cooperacion-amexcid-pnud-para-fomentar-la-formacion-en-temas-de-cid?idiom=es***

74 AMEXCID. "Concluye con éxito el Curso de Formación en Cooperación Internacional para el Desarrollo", 10 de julio, 2019. Disponible en ***https://www.gob.mx/amexcid/prensa/concluye-con-exito-el-curso-de-formacion-en-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo?idiom=es***

federal y se construiría dentro de la SRE para no depender de proveedores de servicios externos. Si bien, los gobiernos locales no son sujetos de la LCID, sí son reconocidos por la AMEXCID como actores relevantes de la cooperación al desarrollo, tal es el caso que uno de los Consejos Técnicos creados por el Consejo Consultivo de la AMEXCID es de Gobiernos Locales, lo que brindaba un espacio para dar integralidad e institucionalidad a la iniciativa. Dado que la LCID obliga únicamente a las dependencias y entidades de la APF a reportar en el RENCID, la AMEXCID sólo contaba con información parcial de las actividades de CID en las que participaban los actores subnacionales.

Este mapeo permitiría contar con información sobre modalidades, esquemas, sectores, temas y características de los proyectos y actividades de CID, tanto de oferta como de recepción, de los actores subnacionales (gobiernos estatales y ciudades principales), así como de las necesidades potenciales de fortalecimiento para una mejor participación de los mismos gobiernos locales como fuente de cooperación técnica.[75] El vacío de información era evidente y la iniciativa se alineaba a las prioridades de la AMEXCID de profundizar su colaboración con otros actores no tradicionales. Las consultas de información y el interés confirmado por parte de los gobiernos locales y la Dirección General de Coordinación Política (DGCP), instancia en la SRE encargada del seguimiento de la acción internacional de los estados y municipios, confirmaron la legitimidad del proyecto.

Una vez culminado, el mapeo representó un parteaguas en la sistematización de la participación de actores subnacionales en la CID por la cobertura y profundidad de la información generada, y por el grado de participación de los actores consultados.[76] El enfoque de sistematización y el fortalecimiento

---

75 AMEXCID-PNUD. Mapeo de proyectos y acciones de cooperación internacional de gobiernos subnacionales en México. 2017 Disponible en ***https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/mapeo-de-proyectos-y-acciones-de-cooperacion-internacional-de-go.html***

76 Proyecto Mesoamérica." AMEXCID, PNUD y CGCID avanzan en el Mapeo de cooperación internacional en México, 12 marzo de 2019, Disponible en ***http://www.proyectomesoamerica.org/index.php/noticias/20-noticiaspm/articulos-noticias/635-amexcid-y-pnud-realizan-taller-sobre-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-mesoamerica***

de los lazos de colaboración entre los actores subnacionales, la Agencia y la SRE fueron factores clave que determinaron el carácter emblemático de la iniciativa.[77] Aunque el resultado se ha quedado en un informe publicado en el sitio web del PNUD, tanto la AMEXCID como la DGCP cuentan con la base de datos y han utilizad la información para su labor de vinculación con actores subnacionales.

Si bien se trata de una investigación de gran alcance por la cobertura nacional y la profundidad de la investigación cualitativa, los retrasos impactaron negativamente en el aprovechamiento de los resultados. Se perdió **impulso** para activar decisiones de política ya que se presentó al final de la administración 2012-2018 y casi tres años después de la recolección de información. Por otro lado, una eventual actualización de la información significaría un ejercicio complejo considerando que la consultoría incluyó no sólo integración de bases de datos sino estudio de campo profundo. Al igual que la Formación Virtual en CID, el Mapeo generó aprendizaje por los retos que implicó la gestión del contrato individual cuando se identifican prácticas inadecuadas en el manejo de información que, por contrato, no pertenece al prestador de servicios. En este caso la ventaja comparativa del PNUD se concentró en el poder de convocatoria que su sello conlleva y en la capacidad del PROCAP para reclutar a especialistas.

6.5 Mención especial: El Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica

Esta iniciativa tuvo una trayectoria diferente al resto de los proyectos identificados como emblemáticos, en donde existía claridad sobre la necesidad, pertinencia y alineación de las iniciativas. A diferencia de los proyectos previos, esta iniciativa aún no se consolida como una buena práctica y es fuente de apreciaciones encontradas por parte de funcionarios del PNUD y de la

77 AMEXCID. "AMEXCID y PNUD impulsan participación de estados y municipios en la CID en México", 15 de octubre de 2018. Disponible en ***https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/presscenter/articles/2018/10/amexcid-y-pnud-impulsan-participacion-de-estados-y-municipios-en.html***

AMEXCID. El proyecto fue ideado desde la Dirección Ejecutiva de la Agencia en 2017 para la Segunda Fase del PROCAP, y en un momento cercano al cierre de la administración. La falta de pertinencia y oportunidad impactó en la receptividad de la propuesta a nivel técnico; no existía una respuesta clara a la pregunta sobre la finalidad de contar con un decálogo de este tipo y el cierre de la administración no representaba un ambiente propicio para la propuesta.

El cambio de administración y el inicio de un nuevo ciclo presentó una oportunidad para esta iniciativa. El nuevo equipo de la DGPIDM se apropió del proyecto en un contexto que facilitaba una reflexión fresca sobre qué tipo de producto podía ser aprovechado de mejor manera por la AMEXCID y por la región de Mesoamérica. Este ambiente permitió la consulta con diversos actores nacionales e internacionales para analizar las capacidades de la CSSyT mesoamericana desde los ejes de la coordinación interinstitucional y la movilización de recursos, involucrando a representantes de Alemania, Costa Rica, España, Honduras, Guatemala, El Salvador, el SNU y el Banco Interamericano de Desarrollo.[78] Para esta iniciativa se desarrolló una investigación liderada por el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, como resultado de una alianza inédita en el PROCAP. La investigación derivó en el Decálogo que fue compartido y retroalimentado por otros países y presentado en la Cumbre de Tuxtla[79],[80], un espacio totalmente nuevo para el PROCAP pero que sirvió como carta de presentación para potenciar futuras colaboraciones.

Si bien no es un producto con impacto inmediato, representa un instrumento que contribuye al posicionamiento regional de México y tiene potencial si se utiliza para a orientar estratégica-

78 AMEXCID. "AMEXCID y PNUD realizan taller sobre Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica", 13 de marzo. 2018. Disponible en ***https://www.gob.mx/amexcid/prensa/amexcid-y-pnud-realizan-taller-sobre-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-mesoamerica?idiom=es***

79 Proyecto Mesoamérica. "Presentan Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica", 5 de septiembre de 2019. 2019. Disponible en ***http://www.proyectomesoamerica.org/index.php/noticias/20-noticiaspm/articulos-noticias/656-presentan-decalogo-de-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-mesoamerica***

80 Mercosur ABC. "Buscan fortalecer desarrollo de Mesoamérica. Decálogo de CSS&T", 1 de octubre, 2019. Disponible en ***https://www.mercosurabc.com.ar/buscan-fortalecer-desarrollo-de-mesoamerica-decalogo-de-css-t***

mente la política regional. A diferencia de las recomendaciones emitidas a partir de la consulta multi-actor para el PROCID, el contenido del documento no se tomó en cuenta para el diseño del PROCID. Tampoco se tiene evidencia de que el contenido del Decálogo haya sido incorporado efectivamente en algún documento estratégico de alguno de los países mesoamericanos, ni en el PDI, que se ha convertido en la estrategia regional prioritaria de México.

7. APRENDIZAJE

La relevancia de la sistematización no sólo queda en la documentación de la experiencia sino en su uso para el aprendizaje colectivo. La diversidad de iniciativas, equipos de trabajo y retos enfrentados, permite derivar lecciones aprendidas y buenas prácticas de cada dimensión de análisis (factores de éxito de un proyecto enfocado al desarrollo de capacidades): orientación estratégica, relación de cooperación, estructura de conducción, procesos, resultados e incentivos para el aprendizaje (Ver apartado **2.1 Marco de Referencia).** La identificación de lo que no funcionó resulta particularmente útil y en ocasiones mucho más necesario para ajustar el camino hacia delante o para nuevos proyectos de este tipo.[81]

81 Existe el interés de replicar el PROCAP con el área que se encargará de vinculación global y prospectiva económica en la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales.

Tabla 7 **Lecciones aprendidas y buenas prácticas del PROCAP, 2013-2019**

	Lecciones aprendidas	Buenas prácticas
Orientación estratégica	• La capacidad de una institución de desarrollar procesos de mejora institucional a largo plazo se ve obstaculizada o incluso interrumpida por una rotación excesiva de personal y de estrategia. • Las tendencias globales o buenas prácticas de otros países (por ejemplo, los CdE) no siempre son replicables o transferibles en nuevo contexto. Forzarlo también impacta negativamente en la salud de la asociación. • La apropiación no sólo depende de que los proyectos sean necesarios y solicitados por la contraparte. En procesos de fortalecimiento institucional, la construcción de dicha apropiación necesita llegar a los diferentes niveles de la organización beneficiaria.	• Mantener flexibilidad sin excesos permitió ajustar la planeación a las necesidades específicas de la AMEXCID. • La capacidad de convocatoria y creación de alianzas es un valor agregado confirmado en las iniciativas emblemáticas del PROCAP. • En la Segunda Fase del PROCAP, la vinculación de ambos componentes a través del Plan de acción de especialistas mexicanos de CID dio una muestra de que se puede capitalizar el valor agregado percibido y fortalecerlo con aspectos del valor agregado potencial.
Relación de cooperación	• El PROCAP supone una relación de asociación, pero su existencia no asegura que las partes ni actúen en consecuencia. Las asociaciones requieren inversión de tiempo para construir una relación de confianza y colaboración con los diferentes equipos, donde ninguna de las partes sea subordinada de la otra, ni por la procedencia de los recursos financieros, ni por la experticia o responsabilidad institucional. • La falta de confianza y claridad en las expectativas entre las partes puede generar desgaste en la coordinación del Proyecto. • No atender las diferencias de opinión entre las partes tiene impacto negativo en los resultados de las iniciativas en donde se origina la diferencia y puede minar la confianza entre actores. • El acceso a la experticia o know-how del PNUD puede propiciar la creación de redes horizontales a nivel global. Para ello es necesario superar tendencias jerárquicas del SNU, en línea con el paradigma incluyente de desarrollo.	• El intercambio de información fue mutuo y fortaleció las capacidades del PNUD en materia de CSS, especialmente al inicio del Programa cuando el PNUD aún necesitaba conocer los procesos diarios de la CSS impulsada por la AMEXCID. • El PNUD como socio ha podido liderar sin necesariamente tener que buscar los reflectores para lograr mejores resultados. Internalizar este tipo de liderazgo en el equipo y en la institución, evita que, con la rotación de personal, se pierdan prácticas positivas de liderazgo colaborativo. • La coexistencia de diferentes socios para el fortalecimiento institucional, si supera los incentivos a competir, puede generar espacios de co-creación. • Un factor favorable para el avance del PROCAP fue que los equipos coordinadores del Programa en ambas instituciones conocieran las capacidades, limitaciones y procesos de la contraparte y de sí mismos. No obstante, no habrá de depender del conocimiento previo que las personas tengan de la otra institución.

	Lecciones aprendidas	Buenas prácticas
Orientación estratégica	• La capacidad de una institución de desarrollar procesos de mejora institucional a largo plazo se ve obstaculizada o incluso interrumpida por una rotación excesiva de personal y de estrategia. • Las tendencias globales o buenas prácticas de otros países (por ejemplo, los CdE) no siempre son replicables o transferibles en nuevo contexto. Forzarlo también impacta negativamente en la salud de la asociación. • La apropiación no sólo depende de que los proyectos sean necesarios y solicitados por la contraparte. En procesos de fortalecimiento institucional, la construcción de dicha apropiación necesita llegar a los diferentes niveles de la organización beneficiaria.	• Mantener flexibilidad sin excesos permitió ajustar la planeación a las necesidades específicas de la AMEXCID. • La capacidad de convocatoria y creación de alianzas es un valor agregado confirmado en las iniciativas emblemáticas del PROCAP. • En la Segunda Fase del PROCAP, la vinculación de ambos componentes a través del Plan de acción de especialistas mexicanos de CID dio una muestra de que se puede capitalizar el valor agregado percibido y fortalecerlo con aspectos del valor agregado potencial.
Relación de cooperación	• El PROCAP supone una relación de asociación, pero su existencia no asegura que las partes ni actúen en consecuencia. Las asociaciones requieren inversión de tiempo para construir una relación de confianza y colaboración con los diferentes equipos, donde ninguna de las partes sea subordinada de la otra, ni por la procedencia de los recursos financieros, ni por la experticia o responsabilidad institucional. • La falta de confianza y claridad en las expectativas entre las partes puede generar desgaste en la coordinación del Proyecto. • No atender las diferencias de opinión entre las partes tiene impacto negativo en los resultados de las iniciativas en donde se origina la diferencia y puede minar la confianza entre actores. • El acceso a la experticia o know-how del PNUD puede propiciar la creación de redes horizontales a nivel global. Para ello es necesario superar tendencias jerárquicas del SNU, en línea con el paradigma incluyente de desarrollo.	• El intercambio de información fue mutuo y fortaleció las capacidades del PNUD en materia de CSS, especialmente al inicio del Programa cuando el PNUD aún necesitaba conocer los procesos diarios de la CSS impulsada por la AMEXCID. • El PNUD como socio ha podido liderar sin necesariamente tener que buscar los reflectores para lograr mejores resultados. Internalizar este tipo de liderazgo en el equipo y en la institución, evita que, con la rotación de personal, se pierdan prácticas positivas de liderazgo colaborativo. • La coexistencia de diferentes socios para el fortalecimiento institucional, si supera los incentivos a competir, puede generar espacios de co-creación. • Un factor favorable para el avance del PROCAP fue que los equipos coordinadores del Programa en ambas instituciones conocieran las capacidades, limitaciones y procesos de la contraparte y de sí mismos. No obstante, no habrá de depender del conocimiento previo que las personas tengan de la otra institución.

	Lecciones aprendidas	Buenas prácticas
Resultados	• En más de 10 iniciativas, el resultado esperado se quedaba a nivel producto sin una estrategia de internalización o vinculación con un proceso más amplio que tuviera un resultado previsto de consolidación institucional. • Es necesario reflexionar hasta dónde llega el fortalecimiento de equipos multidisciplinarios si la particularidad del esquema de contratación de especialistas y la relación de colaboración con la AMEXCID y el PNUD genera mayor rotación de personal.	• Insertar una iniciativa apoyada por el PROCAP en un proceso más amplio liderado por la misma AMEXCID contribuyó a lograr resultados sostenibles. • Involucrar a otros actores del ecosistema de CID en México (como sucedió con el IMR o la DGCP de la SRE) contribuye al logro de mejores resultados, • Los proyectos emblemáticos tuvieron estos principales aportes: i) cubrir una laguna en la generación de datos; ii) facilitar el acceso a *expertise* exclusivo del PNUD o de otro organismo, y iii) tener un diseño orientado a resultados, no sólo a productos.
Incentivos de aprendizaje	• Los retrasos excesivos en las entregas de productos de consultorías individuales pueden reducir su relevancia y perder la oportunidad de tomar acción. • Existe un consenso entre los informantes en que los productos no necesariamente se daban a conocer o se utilizaban para otros procesos de la AMEXCID. El PROCAP no cuenta con estrategia de gestión del conocimiento, aunque en algún momento de la Primera Fase se contempló como posible iniciativa. • Los documentos de proyecto incluyen como actividad de monitoreo la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas por lo menos de manera anual; sin embargo, es una responsabilidad que se atribuye únicamente al equipo de coordinación en PNUD, sin involucrar a la AMEXCID, lo que funciona en contra de la apropiación del proceso de mejora continua y la sistematización participativa.	• El PNUD puede ofrecer su capacidad de sistematización y análisis para facilitar la gestión de conocimiento al interior de la AMEXCID que no siempre se puede procesar por el ritmo de trabajo diario de la Agencia. • El intercambio de información entre oficinas del PNUD y contrapartes que colaboran para fortalecer a la CSS (como sucedió entre las oficinas de Brasil y México para esta sistematización) puede contribuir a capitalizar las potencialidades de programas como el PROCAP. • El PNUD individualmente evidencia un proceso de crecimiento a partir del aprendizaje del equipo coordinador.

8. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son propuestas de procesos a detonar entre las partes con dos principales propósitos: aprovechar el valor agregado potencial del PROCAP y fortalecer la relación de asociación entre la AMEXCID y el PNUD. Estas recomendaciones se organizan por factor de éxito y recuperan las buenas prácticas identificadas, así como el valor agregado percibido del PROCAP. Factores fundamentales para informar el diseño de las recomendaciones fueron el contexto nacional, así como el perfil y la visión de la nueva administración en la AMEXCID que inició funciones a finales de 2018.

1. Orientación estratégica:

a. Detonar una primera conversación con respecto a las visiones de mejora institucional que ambas partes tienen, capitalizando el conocimiento y experiencia del PNUD sobre desarrollo de la capacidad institucional, con la finalidad de enriquecer dichos enfoques y conducir la ejecución del PROCAP guiados por el enfoque acordado.
b. Explorar una de las dimensiones de apoyo a la CSS en las que no se identificaron iniciativas en el periodo 2013-2019, por ejemplo, la de formación de redes, en donde se explotaría la capacidad de convocatoria del PNUD, un valor agregado probado, y su función de “bróker de asociaciones”. Existen diferentes herramientas para el mapeo de potenciales socios que facilitarían el proceso. [82]
c. Impulsar la vinculación de ambos componentes del PROCAP en las iniciativas a desarrollar durante la Tercera

82 PNUD. *Guide for Partnership Building*, 2010. Disponible en ***https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Private%20Sector/undp-psd-Guide_to_Partnership_Building-en-2010***

Fase, rescatando aprendizajes derivados de esta sistematización. El modelo que se propone no huye del valor agregado percibido centrado en la capacidad de contratar especialistas; más bien capitaliza dicho valor agregado para vincular ambos componentes (contratación y sustantivo) y concretar o evidenciar otras aportaciones, potenciales o intangibles.

Modelo general

Componente 1	Valor agregado adicional	Componente 2 (herramienta o proceso a desarrollar/fortalecer)	Iniciativa a desarrollar
Capitalizar el valor agregado percibido (contratación de personal)	Evidenciar a alto nivel un valor agregado posible de materializar o no revelado (por ejemplo, la responsabilidad institucional de ambas partes, del PNUD por ejemplo, al contratar especialistas que desarrollan funciones para la AMEXCID).	Como se mencionó en el apartado 8, los aportes diferenciales que contribuyeron a herramientas o procesos fueron: i) aquellos que cubrieron una laguna en la generación de datos, ii) que facilitaron el acceso a expertise exclusivo del PNUD o de otro organismo; o iii) que siguieron un diseño orientado a resultados, no sólo a productos, con base en prioridades estratégicas que aseguraban el apoyo político.	Integrar todos los elementos para concretar alguna iniciativa integral que evidencie valor agregado y que tenga mayor alcance en el fortalecimiento institucional y apoyo a la CSS.

Para ejemplificar la lógica de la propuesta, se utilizarán tres posibles casos: caso 1, colaboración para el Plan de Desarrollo Integral; caso 2, vinculación con Política Exterior Feminista de México y caso 3, experimentación con esquemas de colaboración utilizados en otros proyectos similares (Brasil).

Caso 1. Colaboración para el Plan de Desarrollo Integral; Vinculación con Política Exterior Feminista de México

Componente 1	Valor agregado adicional	Componente 2 (herramienta o proceso a desarrollar/fortalecer)	Iniciativa a desarrollar
Especialistas contratados por PNUD están realizando funciones vinculadas al PDI, iniciativa prioritaria hasta antes de la pandemia de Covid-19 **(valor agregado percibido)**	Dichos especialistas tienen contacto con población migrante o potencialmente vulnerable **(responsabilidad institucional de la AMEXCID y el PNUD)**	Opción 1. Toda organización que trata con población vulnerable, refugiados o migrantes tiene **protocolos/ políticas/ lineamientos y capacitaciones** de personal para asegurar una acción responsable (Capacitaciones sobre primeros auxilios psicológicos, códigos de conducta, lineamientos para el uso y protección de datos personales) y el cuidado de los equipos (por ejemplo, Peer Advisors en ACNUR, capacitaciones para el autocuidado).[83] Opción 2. El monitoreo y evaluación de los programas que contribuyen al PDI permitirían evidenciar de mejor manera los resultados que se obtengan y facilitar el ajuste de la iniciativa en caso necesario.	Iniciativa sustantiva que fortalezca las capacidades institucionales de la AMEXCID para: Opción 1: interactuar con estas poblaciones, protegiendo a las y los especialistas que no son funcionarios de la AMEXCID y protegiendo la responsabilidad institucional que conlleva interactuar con población vulnerable. Opción 2: el monitoreo y la evaluación de proyectos del PDI. (Contribuye al Resultado 1. Fortalecimiento institucional de la AMEXCID y 4. Apoyo a la implementación del PDI, de la Tercera Fase del PROCAP).

83 Ejemplos de políticas de este tipo:
Primeros Auxilios Psicológicos para Personas Migrantes, Refugiadas y Desplazadas; Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo, A. C. ***https://www.primerosauxiliospsicologicos.org/***
Manual de autocuidado, Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo, A.C. ***https://docs.wixstatic.com/ugd/e09a37_63fa781cea2d4ccba42c0aa61f5eff65.pdf,*** consultado 10 de marzo de 2020
ACNUR. *Age, Gender and Diversity Policy*, January 2019. 2019 Disponible en ***https://www.unhcr.org/protection/women/4e7757449/unhcr-age-gender-and-diversity-policy.html,*** consultado 10 de marzo de 2020.

Caso 2. Vinculación con Política Exterior Feminista de México

Componente 1	Valor agregado adicional	Componente 2 (herramienta o proceso a desarrollar/fortalecer)	Iniciativa a desarrollar
La Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la SRE, que además es contraparte del PNUD en la relación general entre México y los organismos internacionales, lanzó una **Política Exterior Feminista"** [84].	Las y los especialistas contratados por PNUD que colaboran con la AMEXCID no cuentan con ciertos beneficios tales como acceso a guardería y capacitaciones con certificado formal (responsabilidad institucional) pero cumplen, en muchos casos mismas funciones que el personal de estructura.	En congruencia, una institución que impulsa una política de este tipo y establece como ejes "Una SRE paritaria, feminista interseccional y donde la igualdad se ve", podría realizar un análisis sobre la situación que viven las personas que directamente aportan a la ejecución de la política exterior, entre ellas, las y los especialistas contratados por el PNUD.	Impulsar diálogos constructivos desde el PROCAP que informen sobre la complejidad de las relaciones de colaboración con las y los especialistas contratados por el PNUD. Analizar posibles soluciones – diferentes a las funcionarias oficiales si es necesario—para atender las necesidades de las y los especialistas que colaboran en la ejecución de la política de CID, cuidando la responsabilidad institucional tanto de la SRE como del PNUD. (Contribuye al resultado 1 del PROCAP. Fortalecimiento institucional de la AMEXCID)

84 SRE. "México anuncia la adopción de su Política Exterior Feminista", Comunicado 15, 9 de enero 2020. Disponible en ***https://www.gob.mx/sre/prensa/mexico-anuncia-la-adopcion-de-su-politica-exterior-feminista***

Caso 3. Adaptación de experiencias de colaboración en otro país (Brasil)

Componente 1	Valor agregado adicional	Componente 2 (herramienta o proceso a desarrollar/ fortalecer)	Iniciativa a desarrollar
Tanto en Brasil como en México existe un Programa enfocado al fortalecimiento institucional con el PNUD, que tiene diferentes componentes sea de contratación de personal o de desarrollo de herramientas procesos y apoyo operativo.	Fungir como puente para sortear obstáculos que impone la normativa nacional. Aprovechar la red de oficinas del PNUD para ampliar el alcance de la cooperación mexicana.	Colaboración del PNUD y la AMEXCID en la ejecución de proyectos en el terreno más allá de la región latinoamericana.	Como se propuso en la negociación de la Segunda Fase del PROCAP, iniciar el apoyo directo a acciones de CSS apuntalando iniciativas bilaterales modestas que no tienen suficientes recursos presupuestados pero que permiten experimentar con el involucramiento de la oficina de PNUD en el país receptor para realizar, por ejemplo, la compra de algún equipamiento que el proyecto requiera para elevar el impacto del intercambio de conocimientos o asesoría prevista. (Contribuye al Resultado 2 del PROCAP:

2. Relación de cooperación:

a. Redimensionar la aportación del PNUD: por un lado, evidenciar que el PNUD está asumiendo una responsabilidad no menor en la gestión de los recursos para el desarrollo. No sólo se trata de la reputación institucional, se trata del riesgo y obligación que conlleva la contratación

de especialistas que colaboran en proyectos diversos con la AMEXCID y en contextos complejos como es el caso de las actividades vinculadas al Plan de Desarrollo Integral. Charlas que provengan de oficinas centrales o de áreas legales y de Recursos Humanos pueden ayudar a visibilizar dicho valor agregado.

b. Hacer más evidente el expertise del PNUD que puede ofrecerse a la AMEXCID, ya sea presentando los centros de excelencia a los que pueden acceder, metodologías innovadoras que el PNUD está impulsando o especialistas disponibles que podrían intercambiar conocimientos con la AMEXCID.

3.Estructura de conducción:

a. Sensibilizar a la contraparte sobre la redefinición de la estructura de conducción que sea incluyente con respecto a las diferentes áreas de la AMEXICD y basada en la centralidad que tiene el componente 1 para la AMEXCID, asegurando la participación de niveles directivos y técnicos.

4. Procesos:

a. Reforzar la oferta de valor del PNUD con respecto a la conducción de procesos confiables y transparentes a partir de la introducción de un mecanismo de solución de diferencias entre AMEXCID y el PNUD. Un mecanismo viable es aquel en el que un experto o panel de expertos, brinde una opinión informada sea sobre la calidad de

una consultoría o sobre los pasos a seguir en caso de que surja un impasse en alguna iniciativa. La definición de criterios para activar este mecanismo debe hacerse de manera conjunta.

b. Diseñar un mecanismo sencillo de monitoreo conjunto que evidencie retrasos en el seguimiento de consultorías, ritmo de ejecución del gasto, riesgos institucionales conjuntos. Evitar que el monitoreo recaiga únicamente en el PNUD.

5. Incentivos para el aprendizaje:

a. Impulsar una estrategia de gestión del conocimiento derivado del PROCAP. Idealmente, la estrategia se desarrollaría en y/o para la AMEXCID además del PNUD con la finalidad de que los empleados puedan acceder a toda la información que facilite sus funciones; se aprovechen los productos más allá del área responsable de liderarlos y estandariza procesos y procedimientos[85]. La gestión del conocimiento también evita que los funcionarios dupliquen esfuerzos o trabajen de manera innecesaria, especialmente cuando una institución tiene procesos similares repartidos en diferentes áreas (gestión de la cooperación técnica y científica y gestión de la cooperación educativa y cultural). Si el contexto no facilita que la AMEXCID lidere el esfuerzo, la coordinación de PROCAP en el PNUD puede detonar el esfuerzo invitando a la AMEXCID a participar en el proceso. El diseño de incentivos y ganancias rápidas puede atraer la participación de los

85 Aprendizaje 360. "¿Por qué es importante la gestión del conocimiento?", 19 de agosto de 2019. 2019. Disponible en ***https://aprendizaje360.edu.pe/es/importancia-gestion-conocimiento/***

funcionarios poseedores del conocimiento a compartir.

b. Promover el diseño de un plan de riesgos para la AMEXCID con respecto al Componente 1. Esta recomendación resulta particularmente urgente ante una situación presupuestal adversa derivada de la pandemia de Covid-19 ante el cual, una reestructuración de las erogaciones dirigidas a cuotas y aportaciones a organismos internacional resultaría en la reducción de fondos para el PROCAP. Un potencial plan de riesgos puede retomar elementos del "Plan de acción de especialistas mexicanos de CID" en la Segunda Fase del PROCAP, particularmente el Escenario C ("ante una reestructuración del Presupuestos de Egresos de la Federación, las contribuciones a organismos internacionales son reevaluadas, por lo que se decide terminar el Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD ").[86] Se recomienda reexaminar el grado de dependencia de especialistas contratados vía PROCAP con base en la reestructuración más reciente de la AMEXCID y generar un análisis de correspondencia entre funciones prioritarias, perfiles necesarios y presupuesto disponible.

c. Fomentar el intercambio de experiencias entre programas similares a nivel global para enriquecer las experiencias que están en proceso y atender retos comunes relativos al financiamiento, el valor agregado, la gestión conjunta y el logro de resultados.

86 Omar Estefan Fuentes "Plan de acción de especialistas mexicanos de CID", pág. 45

9. CONCLUSIONES

Uno de los objetivos de la sistematización es internalizar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas para la mejora, especialmente de un programa como el PROCAP que tiene por objetivo fortalecer institucionalmente a la AMEXCID para ejercer de mejor manera sus responsabilidades para el diseño, implementación y monitoreo de la política de cooperación del país. Aprovechar los aprendizajes de seis años del PROCAP puede ayudar a acortar distancias y evitar recorrer caminos ya visitados en dos ámbitos: en el proceso de consolidación de la Agencia y en la asociación entre el PNUD y un país de renta media alta como México. Este aprovechamiento se logra si existe un ambiente favorable a la reflexión crítica y si existe confianza entre los socios.

Por otro lado, la visión de fortalecimiento institucional y mejora continua pueden variar entre las partes, especialmente ante la rotación de personal y los cambios a nivel directivo. Dar espacios para reflexionar sobre la visión compartida de mejora institucional puede fortalecer la relación de asociación y asegurar que ambas partes hablan de lo mismo cuando se refieren a fortalecimiento institucional.

La discusión del valor agregado no es menor y no corresponde únicamente al PROCAP, existen otros proyectos en México que tienen dinámicas similares. Funcionarios de ambas instituciones, particularmente del PNUD, expresaron disyuntivas recurrentes con respecto a las funciones del PNUD y la relación con AMEXCID en el marco del PROCAP: hasta qué grado el PNUD habría que concentrarse en brindar servicios administrativos o en movilizar el *expertise* de desarrollo; hasta qué grado el PNUD puede actuar como socio o más bien como vendedor de servicios. Este aparente dilema naturalmente impacta en la interacción entre instituciones considerando la procedencia de los recursos financieros. El presupuesto del PROCAP representa el 10% del presupuesto del PNUD en México, no es un monto menor, y se posiciona como el segundo proyecto más grande de la oficina. Esta realidad también impacta en la forma de ejecutar un proyecto que, idealmente, debería acabar en algún momento o evolucionar hacia iniciativas de colaboración más sofisticada que la mera contratación de especialistas.

Hoy en día, el PNUD reconoce el reto de consolidarse como la agencia de desarrollo por excelencia del SNU y una vía para ello es a través de la venta de servicios relevantes de la mejor calidad posible. Sistematizar las experiencias de apoyo a la CSS, particularmente al diseño y fortalecimiento del andamiaje institucional, permitirá contar con lecciones aprendidas que posteriormente se pueden compartir entre oficinas de país y contrapartes.

No son retos propios de México, sino de la presencia del PNUD en países de renta media y en un contexto global dinámico: cómo manejar el forcejeo natural entre socios, especialmente cuando existen expectativas distintas; cómo establecer límites sin que esto afecte la estrategia de atracción de recursos; cómo evitar que la necesidad de atraer recursos afecte la integridad de las colaboraciones; hasta qué grado se puede balancear la competencia por recursos que a veces se asoma entre agencias del SNU. Finalmente, una pregunta más que surgió entre los informantes es si debería existir una estrategia de salida del PROCAP considerando el tipo de apoyo y la dependencia que la AMEXCID también tiene en el PNUD para la contratación de personal.

ANEXOS

Anexo 1. **Principales preguntas de investigac**

Ámbitos	Preguntas
Orientación estratégica	• ¿Cuál era la **situación inicial** previo al Programa? ¿Qué problema o necesidad se requería atender con cada fase? • ¿De dónde surge el interés de proponer el Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD? ¿Qué **ventaja** ofrecía PNUD para la AMEXCID? • ¿Hasta qué grado la reciente aprobación de la LCID determinó el interés del PNUD en el diseño del Programa de Cooperación? • ¿Cómo **evolucionaron motivaciones y áreas prioritarias** del Programa? • ¿Hasta qué grado mantenían relevancia las actividades previstas entre el momento de la negociación y el momento d e la ejecución? • ¿Qué **obstáculos** encontraron en el diseño inicial del Programa? ¿Cómo se resolvieron los obstáculos? ¿Hasta qué grado difieren los obstáculos iniciales de aquellos encontrados en revisiones sustantivas o fases siguientes? • ¿Qué **papel** desempeño usted?
Relaciones de coordinación	• ¿Qué **actores** participaron en la definición de las prioridades y actividades del Programa en cada fase? • ¿Existían diferencias entre la **percepción de pertinencia** de los negociadores y la percepción de pertinencia de los ejecutores por actividad? ¿Qué contradicciones se encontraron en la coordinación del Programa por ambas partes? • ¿Qué factores detonaron las revisiones sustantivas del programa? • ¿Cuál fue la relación del Programa con otras iniciativas de fortalecimiento institucional que se desarrollaban de manera paralela particularmente con Alemania, Japón y Estados Unidos? ¿En qué temas o prioridades existía coordinación con otros actores participantes en el proceso de fortalecimiento institucional de la AMEXCID? • ¿Qué **actores fuera de la AMEXCID y el PNUD** tuvieron participación en la definición y/o ejecución de las actividades del Programa?
Estructura de conducción	• ¿Cómo **evolucionó la estructura de coordinación** establecida para cada una de las fases del Programa? ¿Qué detonó los ajustes en dichas estructuras? • ¿De qué manera afectaron los **cambios de equipo directivo** en la ejecución del Programa? • ¿Cómo se definían los **puntos focales** para cada actividad? • ¿Existían **diferencias entre las estructuras de coordinación** por componente?

ión por dimensión

Ámbitos	Preguntas
Procesos (operatividad)	• ¿Cuáles fueron los **mecanismos de seguimiento** del Programa o qué herramientas se crearon para una mejor coordinación? ¿De qué manera diferían por componente (principalmente entre el componente de fortalecimiento de la capacidad institucional y el resto de las actividades) • ¿Qué **retos** enfrentaron en el desarrollo de las actividades? • ¿Hasta qué grado se cumplían los **tiempos previstos** de las consultorías o actividades del Programa? ¿Qué factores incidían en el avance o retraso de los cronogramas? • ¿Cuál es la percepción del **proceso de coordinación** entre contrapartes para el diseño, implementación, revisión y finalización de los productos? • ¿Cuál es el grado de flexibilidad de los mecanismos de ejecución del Programa?
Resultados	• ¿Qué **procesos no esperados** se generaron durante la ejecución de las diferentes fases del Programa? • ¿Qué **ejemplos y evidencias** tenemos de los resultados (incluyendo los no esperados)? • ¿Cuáles son las **transformaciones atribuibles** a la actuación del Programa, tanto para la AMEXCID y para la relación de colaboración? • ¿Cómo se **socializaban los resultados**/productos del Programa? • ¿Cuál fue el **ámbito de fortalecimiento de capacidades** objetivo de cada producto del Programa (individuo, organización, sistema o política)? • ¿Qué proyecto/actividad resulta emblemático?
Impulsos para el aprendizaje	• ¿Cuáles fueron los **mecanismos de gestión del conocimiento** del Programa? • ¿Qué elementos de contexto facilitaron la negociación de cada fase? • ¿Identifica alguna actividad establecida en el documento de Programa que haya sido **desechada**? ¿Cuál fue la razón? • ¿Reconoce alguna actividad que haya sido particularmente ágil de implementar? • ¿Reconoce alguna actividad que haya sido particularmente compleja de coordinar? • ¿Qué conocimiento hace falta relevar?

Anexo 2. **Evolución de resultados y productos**

Fase/ revisión	Resultados esperados establecidos en el documento de proyecto		
	1. Fortalecimiento institucional de la AMEXCID • Apoyo para la construcción de un RENCID • Programa de fortalecimiento institucional • - Página web de la AAMEXCID traducida al inglés	**2. Centros de excelencia de cooperación internacional** • Documento quía sobre características y estándares que definen un CdE • Protocolo que establezca los parámetros y requisitos para que una entidad pueda considerarse un CdE con reconocimiento global. • Esquema de incentivos institucionales dirigidos a los CdE que ejercen la CID, así como los expertos nacionales que colaboran en ellos • Análisis de las áreas y/o sectores en los que el país tiene un valor agregado o mayor ventaja comparativa • Dos CdE creados	**3. Sistematización de políticas y prácticas con alto potencial a ser transferidas en el marco de la CSSyT** • Instrumentos para medir el impacto de la CSS • BBPP sistematizadas y empaquetadas. • Plan estratégico para la transferencia y adaptación de BBPP • Roster de expertos en temas estratégicos de acuerdo a las oportunidades y demandas de cooperación que México recibe. • Libro de cooperación para el desarrollo elaborado a partir de la realización de un Foro Global en la materia.
PRIMERA FASE **Documento original** **Junio 2013**			

s previstos en el PROCAP, 2013-2019

Fase/ revisión	Resultados esperados establecidos en el documento de proyecto		
	1. Fortalecimiento institucional de la AMEXCID	**2. Centros de excelencia de cooperación internacional**	**3. Sistematización de políticas y prácticas con alto potencial a ser transferidas en el marco de CSSyT**
PRIMERA FASE **1a Revisión sustantiva** **Diciembre 2013** **2ª. Revisión sustantiva** **Noviembre 2014**	• Apoyo para el mapeo de insumos, muestreos de variables y la capacitación de recursos humanos en temáticas que coadyuven a aumentar la calidad de la información, vertida en la construcción del RENCID de la AMEXCID. • Programa de fortalecimiento institucional.	• Documento guía sobre las características y estándares que definen un CdE • Protocolo que establezca los parámetros y requisitos para que una entidad pueda considerarse un CdE con reconocimiento global. • Esquema de incentivos institucionales dirigidos a los centros de excelencia que ejercen la cooperación internacional, así como a los expertos nacionales que colaboran en ellos. • Análisis de las áreas y/o sectores en los que el país tiene u valor agregado y mayor ventaja comparativa (centros existentes, oferta y demanda). • Centros de Excelencia para la CID	• Instrumentos para medir el impacto de la CSS • Buenas prácticas sistematizadas y empaquetadas • Plan estratégico para la transferencia y adaptación de buenas prácticas • Roster de expertos en temas estratégicos de acuerdo a las oportunidades y demandas de cooperación que México recibe • Libro de Cooperación para el desarrollo elaborado a partir de la realización de un Foro Global en la materia

Fase/ revisión	Resultados esperados establecidos en el documento de proyecto		
	1. Fortalecimiento institucional de la AMEXCID	**2. Sistematización de políticas y BBPP mexicanas con alto potencial de ser compartidas en el marco de la CSS y triangular**	**3. Promover la designación de CdE para fortalecer el papel de México en la CSS, triangular y horizontal.**
PRIMERA FASE **3ª revisión*** **Mayo 2015**	• Metodología de capacitación, guías de usuarios y medios audiovisuales que contribuyan a mejorar el registro de información en el RENCID de forma eficiente y de calidad. • Metodología de capacitación a funcionarios de la APF sobre temáticas específicas de CID • Mapeo sobre actividades, proyectos e iniciativas de CID de los actores subnacionales principales. • Programa de fortalecimiento institucional	• Documento guía con los criterios y estándares para identificar y sistematizar BBPP mexicanas. • Documentos de identificación y sistematización de BBPP de CID, que facilite el intercambio y la visibilidad de iniciativas con potencial a ser compartidas con otros países	• Documento guía con el desarrollo de criterios que definen a un centro de excelencia y propuesta de entidades públicas a convertirse en CdE. • Estrategia de consolidación de entidades publica previamente identificadas para convertirse en CdE

Fase/ revisión	Resultados esperados establecidos en el documento de proyecto		
	1. Fortalecimiento institucional de la AMEXCID	**2. Sistematización de políticas y BBPP mexicanas con alto potencial de ser compartidas en el marco de la CSS y triangular**	**3. Promover la designación de CdE para fortalecer el papel de México en la CSS, triangular y horizontal.**
PRIMERA FASE **4ª revisión** **Noviembre 2015** **5ª Revisión** **Abril 2016**	• Metodología de capacitación, guías de usuarios y medios audiovisuales que contribuyan a mejorar el registro de información de forma eficiente y de calidad. • Metodología de capacitación a funcionarios de la APF sobre temáticas específicas de CID • Mapeo sobre actividades, proyectos e iniciativas de CID de los actores subnacionales principales. • Documentos especializados en temas de cooperación internacional (gestión del conocimiento) • - Consolidación de equipos multidisciplinarios para el fortalecimiento institucional de AMEXCID	• Documento guía con los criterios y estándares para identificar y sistematizar BBPP mexicanas. • Documento de sistematización de BBPP de CID con el SNU	• Documento guía con el desarrollo de criterios que definen a un centro de excelencia y propuesta de entidades públicas a convertirse en CdE

Fase/ revisión	Resultados esperados establecidos en el documento de proyecto		
SEGUNDA FASE **Diciembre 2017**	**1.Desarrollo de capacidades nacionales para la cooperación internacional** • Fortalecimiento de equipos multidisciplinarios (especialistas mexicanos) • Plan de acción para Especialistas mexicanos en CID • Estrategia para una cooperación con perspectiva de género • Formación virtual en CID • Capacitación a la Agenda 2030	**2.Consolidación de la política de CSSyT** • Promoción de CdE • Fortalecer los proyectos de Cooperación en los países llamados "Triángulo del Norte" • Decálogo sobre CSSyT de México en Centroamérica	**3. Promoción de alianzas estratégicas para el desarrollo.** • Actividades e iniciativas de fortalecimiento sobre el entorno nacional conducente a la CSSyT • Promoción de alianzas innovadoras para el desarrollo con énfasis en el sector privado

Fase/ revisión	Resultados esperados establecidos en el documento de proyecto		
	1. Desarollo de capacidades institucionales para la gestión de la CID • Contratación de especialistas en CID • Fortalecimiento de la gestión de especialistas en CID • Fortalecimiento de capacidades de especialistas en CID • Apoyo a procesos de gestión y calidad de información en el RENCID **4. Apoyo a la implementación del PDI** • Consolidación de la capacidad implementadora de México como país oferente. • Formulación de proyectos innovadores- Consolidación de la diplomacia humanitaria • - Enfoque de seguridad humana y cohesión social	**2. Fortalecimiento de la política mexicana de CID** • Apoyo a la AMEXCID en procesos de preparación y revisión del PROCID • -Fortalecimiento de la política de México como país receptor de CID • Apoyo a la implementación de la estrategia de la AMEXCID para la evaluación de programas y proyectos de CSS • Apoyo a la política de cooperación en Mesoamérica • Apoyo a los esfuerzos de la AMEXCID para transversalizar la perspectiva de género. • Fortalecimiento de la política de oferta de CID.	**3. Promoción de alianzas estratégicas para el desarrollo** • Apoyo a la internacionalización de los gobiernos subnacionales • Fortalecimiento de la diplomacia económica empresarial y vinculación con el sector privado • Consolidación de la diplomacia científica, tecnológica y educativa • Facilitar la incorporación de estrategias de Deporte para el Desarrollo y la Paz en la cooperación mexicana • Fortalecimiento del entorno nacional conducente a la CSS • Prospección de fuentes de financiamiento
TERCERA FASE **Agosto 2019**			

**No se incluye la 2ª revisión sustantiva porque esa únicamente implicó un incremento de la aportación de la AMEXCID dirigida al Componente 1 de contratación de especialistas.*

ANEXO 3. **Detalle de las revisiones generales**

a. Revisiones generales (RG) durante el periodo de análisis:

- RG 1 (10/06/2013): Abrir el presupuesto multianual (2013, 2014, 0215) del proyecto por un monto total de $2,057,000.81 dólares.
- RG 2 (19/11/2013): Incremento presupuestal del programa para la extensión de la contratación de especialistas para el año 2014 del Componente 1, Eje 1.2 “Programa de fortalecimiento institucional” y disminuir el *Award* total en $1,296.75 dólares.
- RG 3 (02/07/2014): Ajustar el gasto 2013 de acuerdo con el *Combined Delivery Report* y programar los gastos para el año 20114 y 2015.
- RG 4 (04/03/2016): Aumentar el *award* total por un monto de $2,410,000 dólares ($2,300,000 dólares correspondientes a un ingreso de la AMEXCID para el Componente 1 y $110,000 dólares correspondientes a una transferencia del proyecto 00079208 “Fortalecimiento del proceso de preparación para REDD+ en México y el fomento a la CSS”; ampliar la vigencia del proyecto al 31 de diciembre de 2017; ajustar el gasto del año 2015 de acuerdo con el *Combined Delivery Report;* y transferir el remanente de 2015 a 2016 y 2017.
- RG 5 (06/10/2016): Hacer un mejor estimado de gasto para los ciclos 2016 y 2017 del proyecto.

s y sustantivas del PROCAP, 2013-2019

- RG 6 (28/03/2017): Ajustar el estimado de gasto para 2017 y cerrar el presupuesto de 2016.
- RG 7 (29/05/2017): Incrementar el award en $2,300,000 dólares, extender el proyecto hasta diciembre de 2018 y reconocer los ingresos de $109,651.76 dólares provenientes del proyecto 00079280 “Fortalecimiento de la preparación para REDD+ y CSS” y $2,334.27 dólares del proyecto 00092773 “Definición de indicadores de inclusión social post 2015”.
- RG 8 (07/06/2017): Ajustar el estimado de gasto para 2017 y transferir fondos a 2018
- RG 9 (08/08/2017): Corregir el *fund* y el *donor* para la Actividad 2 para 2018.
- RG 10 (13/04/2018): Hacer el cierre del presupuesto 2017 y abrir 2018.
- RG 11 (03/05/2018): Ampliar el Proyecto hasta septiembre de 2019 e incrementar el presupuesto en $2,300,000 dólares correspondientes a la aportación de AMEXCID y reconocer los $9.99 dólares del traspaso de remanente del proyecto 92773 al 86731.

b. Revisiones sustantivas de la Primera Fase

Revisiones sustantivas	19/12/2013	07/11/2014	
Incremento de la aportación de la AMEXCID (dólares)[a]	✓ $1,874,494.53	✓ $2,126,648.24	
Ajuste del Award (dólares)	✓ Disminuye por $1,296.75 (por costo de transferencia)		Dis
Ajuste de fecha de término			Exten
Ajustar calendario/ estimación de gasto			
Transferir remanente entre años			
Transferir recursos de otros proyectos			
Modificación de actividades	✓ Reducción de alcance de colaboración en RENCID. Se elimina colaboración para sitio web (Resultado 1)		Inclusi CID a reduc alcanc 2 y 3 (elimin y med CSS.

[a] El presupuesto inicial del PROCAP era $2,057,000.81 dólares para 2013, 2014

[b] Traspaso del remanente del proyecto 00013579.

[c] Para financiar la fase operativa del Centro de Excelencia Virtual de Monitoreo 00079208 “Fortalecimiento del proceso de preparación para REDD+ en Méx

21/05/2015	30/11/2015	04/2016
		✓ $2,300,000
✓ minuye por $150,000	✓ $20,114.29[b]	
✓ nsión a diciembre 2016		✓
✓	✓	
✓	✓	
		✓ $110,000[c]
✓ ión del mapeo de nivel subnacional; ción sustantiva del ce de resultados BBPP y CdE). Se a roster de expertos lición de impacto de	✓ Limita el resultado sobre BBPP a proyectos de SNU y el de CdE a la producción de un documento guía.	✓

y 2015.

Forestal como remanente del proyecto
ico y el fomento a la CSS.

Anexo 4. **Lista de informantes por caso-tipo**

Tipo de informante	Nombre	Cargo/relación con el PROC
Líder institucional	Lorenzo Jiménez de Luis	Representante Residente de
Líder institucional	Laura Elena Carrillo Cubillas	Directora Ejecutiva AMEXCID
Negociadores PNUD	Javier González Gómez	Oficial Nacional de Goberna
Negociadores AMEXCID	José Octavio Tripp	Ex Director General de Coop
Negociadores AMEXCID	Daniela Borbolla Compeán	Ex Directora General de Plan
Negociadores AMEXCID	Bruno Figueroa Fischer	Embajador de México en Co Cooperación Técnica y Cien
Negociadores AMEXCID	Daniel Tovar Retana	Ex Jefe de Oficina del Direct
Coord. PNUD	Sebastian Haug	Ex Especialista en Asuntos C
Coord. PNUD	Patricia Bordier Morteo	Ex Coordinadora del Progra
Coord. PNUD	Carlos Cortés Zea	Coordinador del Programa,
Coord. PNUD	Tina Hoth	Experta Asociada, PNUD
Coord. PNUD	Daniel Gamboa Gálvez	Especialista en CID, PNUD
Coord. PNUD	Brenda Pérez Estrada	Administradora del Program
Coord. AMEXCID	Ma. del Sol Sánchez Rabanal	Punto Focal de Género del P Cooperación Multilateral
Coord. AMEXCID	Charly Villanueva Incháurregui	Ex Director de Cooperación
Coord. AMEXCID	Yi Situ Calixto	Subdirectora de Cooperaci
Contraparte sustantiva	Alejandra Isela Martínez Rodríguez	Dirección General del Proye Mesoamérica, AMEXCID
Contraparte sustantiva	Fabiola Soto Narváez	Directora de Vinculación y F
Contraparte sustantiva	Claudio Rene Lara Angelino	Jefe de Departamento, AME
Contraparte sustantiva	Jessica Rodríguez Balderas	Ex Asesora, Oficina de la Di
Iniciativas similares	Orria Goni	Asesora de CSS, PNUD Reg
Iniciativas similiares	Pablo Basz	Especialista, PNUD Argentin
Iniciativas similares	Peter Morling	Analista, PNUD China
Iniciativas similares	Emily Davis	Especialista, PNUD Regional

CAP
el PNUD en México
D
nza Efectiva y Democracia, PNUD
peración Técnica y Científica, AMEXCID
neación y Política de CID, AMEXCID
orea del Sur, Ex Director General de tífica, AMEXCID
tor Ejecutivo de la AMEXCID
Globales
ma, PNUD
PNUD
a de Cooperación AMEXCID-PNUD
PNUD en México, Ex Directora de
Multilateral, AMEXCID
ón Multilateral, AMEXCID
cto de Integración y Desarrollo de
ortalecimiento Institucional, AMEXCID
EXCID
ección Ejecutiva
ional África
a
l Asia-Pacífico

FUENTES CONSULTADAS

ACNUR. *Age, Gender and Diversity Policy,* January 2019. 2019 Disponible en https://www.unhcr.org/protection/women/4e7757449/unhcr-age-gender-and-diversity-policy.html, consultado 10 de marzo de 2020

AGONU. *Revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo*, A/RES/67/226, 22 de enero, disponible en https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2013/Spanish/QCPR%20resolution%20A-RES-67-226-ES.pdf

AGONU. *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible,* A/70/L.1 (18 de septiembre de 2015). Disponible en https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S

AMEXCID - PNUD. "Buenas Prácticas de Cooperación Internacional para el Desarrollo entre el Sistema de las Naciones Unidas y el Gobierno de México", 2018 http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/buenas-practicas-de-cid-entre-el-snu-y-el-gobierno-de-mexico-.html

AMEXCID - PNUD. "Hacia una Alianza Global para el Desarrollo", noviembre,2014. Disponible en http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/cooperacionsursur/hacia-una-alianza-global-para-el-desarrollo.html

AMEXCID - PNUD. *Buenas Prácticas de Cooperación Internacional para el Desarrollo entre el Sistema de las Naciones Unidas y el Gobierno de México.* 2018. PNUD México. Disponible en http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/buenas-practicas-de-cid-entre-el-snu-y-el-gobierno-de-mexico-.html

AMEXCID- PNUD. Centros de Excelencia. Documento Guía. Definición de Centros de Excelencia y Criterios para su impulso en México. Documento interno

AMEXCID. "AMEXCID presenta a empresarios el Programa de Desarrollo Integral (PDI)", 10 de junio de 2019. Disponible en https://www.gob.mx/amexcid/prensa/amexcid-presentacion-del-programa-de-desarrollo-integral-203914

AMEXCID. "AMEXCID y PNUD impulsan participación de estados y municipios en la CID en México", 15 de octubre de 2018. Disponible en https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/presscenter/articles/2018/10/amexcid-y-pnud-impulsan-participacion-de-estados-y-municipios-en.html

AMEXCID. "AMEXCID y PNUD priorizan la igualdad de género en proyectos de CID", 26 de julio. 2018. Disponible en https://www.gob.mx/amexcid/prensa/amexcid-y-pnud-priorizan-la-igualdad-de-genero-en-proyectos-de-cid?idiom=es

AMEXCID. "AMEXCID y PNUD realizan taller sobre Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica", 13 de marzo. 2018. Disponible en https://www.gob.mx/amexcid/prensa/amexcid-y-pnud-realizan-taller-sobre-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-mesoamerica?idiom=es

AMEXCID. "AMEXICID y GIZ presentan protocolo para la transversalización de

la perspectiva de género en programas de cooperación", 3 de diciembre, 2018. Disponible en *www.gob.mx/amexcid/prensa/amexicid-y-giz-presentan-protocolo-para-la-transversalizacion-de-la-perspectiva-de-genero-en-programas-de-cooperacion?idiom=es*

AMEXCID. "Concluye con éxito el Curso de Formación en Cooperación Internacional para el Desarrollo", 10 de julio, 2019. Disponible en *https://www.gob.mx/amexcid/prensa/concluye-con-exito-el-curso-de-formacion-en-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo?idiom=es*

AMEXCID. "Consultas Multi-actor para el diseño del Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID) 2019-2024", 25 de septiembre, 2019. Disponible en *https://www.gob.mx/amexcid/prensa/consultas-multiactor-para-el-diseno-del-programa-de-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-procid-2019-2024-219530*

AMEXCID. "Contribuye la SRE a través de la AMEXCID en atención del fenómeno migratorio", 13 de febrero de 2020. 2020. Disponible en *https://www.gob.mx/amexcid/prensa/contribuye-la-sre-a-traves-de-la-amexcid-en-atencion-del-fenomeno-migratorio*

AMEXCID. "Cooperación AMEXCID-PNUD para fomentar la formación en temas de CID", 2 de agosto, 2018. Disponible en *https://www.gob.mx/amexcid/prensa/cooperacion-amexcid-pnud-para-fomentar-la-formacion-en-temas-de-cid?idiom=es*

AMEXCID. "El Consejo Consultivo de la AMEXCID celebra su XIV Sesión", 21 de noviembre de 2019. Disponible en *https://www.gob.mx/sre/articulos/el-consejo-consultivo-de-la-amexcid-celebra-su-xiv-sesion-227762*

AMEXCID. *Informe de rendición de cuentas de conclusión de la administración 2012-2018,* noviembre 2018. 2018. Disponible en *https://transparencia.sre.gob.mx/amexcid/images/stories/2018/AMEXCID-informe-rendicion-de-cuentas0218.pdf*

AMEXCID. *Informes de Labores y ante el Consejo Consultivo 2013 - 2018,* Transparencia, *https://transparencia.sre.gob.mx/amexcid/index.php/es/rendicion-de-cuentas/2090*

AMEXCID. "Sembrando Vida arranca en El Salvador", 19 de noviembre de 2019. Disponible en *https://www.gob.mx/amexcid/prensa/sembrando-vida-arranca-en-el-salvador?idiom=es*

AMEXCID. *Protocolo Mexicano de Actuación para la Transversalización de la Perspectiva de Género*, 4 de diciembre de 2018. Disponible en *https://www.gob.mx/amexcid/documentos/protocolo-mexicano-de-actuacion-para-la-transversalizacion-de-la-perspectiva-de-genero?idiom=es*

. "Plan de acción de especialistas mexicanos en CID". 2018. Documento interno.

AMEXCID-PNUD. Construcción de Capacidades para la incorporación de una Perspectiva Transversal de Igualdad de género en la CID mexicana. Informe final. 2018. Documento Interno

AMEXCID-PNUD. Mapeo de proyectos y acciones de cooperación internacional de gobiernos subnacionales en México. 2017 Disponible en https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/mapeo-de-proyectos-y-acciones-de-cooperacion-internacional-de-go.html

APC Colombia-PNUD. Logros de la Alianza Estratégica entre PNUD y APC Colombia 2016-2017, 17 de enero de 2018. Disponible en https://issuu.com/apc-colombia/docs/informe-apc-colombia-pnud_2016-2017

Aprendizaje 360. "¿Por qué es importante la gestión del conocimiento?", 19 de agosto de 2019. 2019. Disponible en https://aprendizaje360.edu.pe/es/importancia-gestion-conocimiento/

BAPPENAS-PNUD. South-South and Triangular Cooperation (SSTC). Stocktaking and Strategic Review. Mayo 2014. https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/democratic_governance/south-south-and-triangular-cooperation--sstc--stocktaking-and-st.html

BMZ, GIZ. *Global Dialogue of Agencies and Ministries for International Cooperation and Development.* Disponible en https://gc21.giz.de/ibt/var/app/wp342P/1803/index.php/page-1/what-is-the-global-dialogue/

Centro Virtual de Excelencia para la Cooperación Sur-Sur en Desarrollo Territorial en América Latina y El Caribe, Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios. http://cvis3.cebem.org/

Cubillas, Laura Elena. "AMEXCID y la transformación de México", La Razón, 4 de diciembre 2019. Disponible en https://www.razon.com.mx/opinion/amexcid-y-la-transformacion-de-mexico/

DOF. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, 20 de mayo de 2013. Disponible en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013SRE. Programa Sectorial 2013-2018, 05 de septiembre de 2017. Disponible en https://www.gob.mx/sre/documentos/programa-sectorial-de-relaciones-exteriores-2013-2018

DOF. Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, 7 de diciembre de 2019. Disponible en https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

DOF. Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2014-2018, 30 de abril de 2014. Disponible en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342827&fecha=30/04/2014

Estefan Fuentes, Omar. "Plan de acción de especialistas mexicanos de CID". Documento Interno del PROCAP

FAO. "Guía Metodológica de Sistematización Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica". 2004.

GIZ. Gestión de la Cooperación en la Práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity WORKS. Bonn: GIZ, 2015.

Hargreaves, S. y Morgan, M. "Resource Pack on Systematization of Experiences". ActionAid International. 2010.

Jara, O. "Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias". 2006. Disponible en http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf

Galdós Aizpurua, José María. *Gestor de proyectos para facilitar el proceso de estructuración e implementación de los proyectos a ser impulsados por la Alianza por la Sostenibilidad.* Informe Final. 2019. Documento interno del PROCAP.

Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Cámara de Diputados, 11 de abril de 2011. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCID_171215.pdf

Manual de autocuidado, Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo, A.C. https://docs.wixstatic.com/ugd/e09a37_63fa781cea2d4ccba42c0aa61f5eff65.pdf, consultado 10 de marzo de 2020.

Mercosur ABC. "Buscan fortalecer desarrollo de Mesoamérica. Decálogo de CSS&T", 1 de octubre, 2019. Disponible en https://www.mercosurabc.com.ar/buscan-fortalecer-desarrollo-de-mesoamerica-decalogo-de-css-t

Metodología de Evaluación Modular para la Cooperación Sur-Sur. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD ; Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto -Cancillería ; San Martín : Universidad Nacional de San Martín, 2020. Disponible en https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/PNUDGlobal/MEM_CSS.html

ONU. *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development,* 16 de julio de 2015, Disponible en https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=2051&menu=35

ONU. *Draft Outcome Document of the Second United Nations High Level Conference on South-South Cooperation,* 6 de marzo 2019. Disponible en https://www.un.org/pga/73/wp-content/uploads/sites/53/2019/03/6March-Outcome-document-SSCooperation-6-March-2019.pdf

ONU. *Plan estratégico del PNUD para 2008-2011,* DP/2007/43/Add.2 https://digitallibrary.un.org/record/628583?ln=en

PNUD. *Acuerdo Marco de Colaboración firmado por el Gobierno de México y el PNUD. 2011.* Disponible en https://www.undp.org/content/dam/mexico/docs/MarcolegalPNUDMx/UNDP-MX-MarcoLegal-AcuerdoMarco-PNUD-MX-2011.pdf

PNUD. "Apoyo a AUCI en la implementación de iniciativas para promover la cooperación Sur-Sur", 2015. Disponible en https://www.undp.org/content/dam/uruguay/docs/Prodocs/URU%2013%20001%20Cooperaci%c3%b3n%20Sur-Sur.pdf

PNUD. “Cambiando con el mundo. Plan Estratégico del PNUD, 2014-2017”, 3 de mayo 2016. Disponible en https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/corporate/Changing_with_the_World_UNDP_Strategic_Plan_2014_17.html

PNUD. “Cross border harvests highlight South-South ties between Indonesia and Timor Leste”, 21 de marzo de 2019. Disponible en https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/presscenter/articles/2019/cross-border-harvests-highlight-south-south-ties-between-indones.html

PNUD. “Declaración de Helen Clark, Administradora del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en ocasión de celebrarse el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva del PNUD y el UNFPA”, 24 de junio de 2010, 2010. Disponible en https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/speeches/2010/06/24/helen-clarkstatement-to-the-undp-unfpa-executive-board.html

PNUD. *Guide for Partnership Building, 2010.* Disponible en https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Private%20Sector/undp-psd-Guide_to_Partnership_Building-en-2010

PNUD. *Government of Turkey and UNDP strengthen strategic partnership,* 4 de diciembre de 2012. Disponible en, https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/articles/2012/12/04/government-of-turkey-and-undp-strengthen-strategic-partnership.html

PNUD. “Opening Remarks of Achim Steiner, UNDP Administrator, Opening at Second High-level UN Conference on South-South Cooperation Conference on South-South Cooperation”, 20 de marzo de 2019. Disponible en https://www.undp.org/content/undp/en/home/news-centre/speeches/2019/second-high-level-un-conference-on-south-south-cooperation.html

PNUD. *Partnership Framework Agreement Indonesia-UNDP,* 28 de septiembre, 2012. 2012. Disponible en https://www.id.undp.org/content/dam/indonesia/docs/legal/Partnership%20Framework%20Agreement_Indonesia%20UNDP.pdf

PNUD. *Plan de Acción del PNUD. 2010*. Disponible en https://www.undp.org/content/undp/es/home/operations/executive_board/undp_action_plan.html

PNUD. *Plan estratégico del PNUD para 2008-2011,* DP/2007/43/Add.2 https://digitallibrary.un.org/record/628583?ln=en

PNUD. *Programa de Cooperación AMEXCID – PNUD.* Disponible en https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/projects/programa-de-cooperacion-amexcid-pnud.html

PNUD. Programa de Cooperación AMEXCID – PNUD. Documentos de Proyecto 2013, 2015, 2016, 2017, 2019; Revisiones sustantivas: primera, 19 de diciembre de 2013; segunda, 07 de noviembre de 2014; tercera, 21de mayo de 2015; cuarta, 20 de noviembre de 2015; y quinta, 2016.

PNUD. *Sistematización para Transferir Conocimiento,* Serie Metodológica en Gestión del Conocimiento. 2013

PNUD. *Soluciones de Desarrollo del Sur para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible,* 19 de marzo de 2019 Disponible en *https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/poverty/southern-development-solutions-for-the-sustainable-development-g.html*

PNUD. *South-South Cooperation Assistance Fund.* 26 de marzo de 2019. Disponible en h*ttps://www.cn.undp.org/content/china/en/home/library/south-south-cooperation/south-south-cooperation-assistance-fund.html*

PNUD. "Russia-UNDP Partnership Overview, 2016". UNDP Eurasia. Disponible en *https://www.eurasia.undp.org/content/dam/rbec/docs/Russia-UNDP%20Partnership%20overview.pdf*

PNUD. Turkey-UNDP Partnership for Development Programme, *https://www.eurasia.undp.org/content/dam/rbec/docs/Turkey%20Partnership%20.pdf*

PNUD. "UNDP again ranked as one of world's most transparent development aid organizations", 20 de junio 2018. Disponible en *https://www.undp.org/content/undp/en/home/news-centre/news/2018/UNDP-again-ranked-as-one-of-worlds-most-transparent-development-aid-organisations.html*

PNUD. "UNDP and India Sign Partnership Agreement to Further South-South Cooperation", 14 de marzo, 2012. Disponible en *https://www.in.undp.org/content/india/en/home/sustainable-development/successstories/undp-and-india-sign-partnership-agreement-to-boost-development-p.html*

PNUD. "UNDP signs new partnership agreement with Brazil", 30 de julio de 2010, 2010. Disponible en *https://www.undp.org/content/undp/en/home/news-centre/news/2010/07/30/undp-agrees-to-global-partnership-with-brazil.html*

PNUD. "UNDP, China agree on new cooperation for development", 22 de septiembre, 2010. 2010. Disponible en *https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2010/09/22/undp-and-china-agree-new-cooperation-for-development.html*

PNUD. "UNDP, South Africa sign new deal for development", 22 de septiembre de 2011. Disponible en *https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2011/09/22/undp-south-africa-sign-new-deal-for-development.html*

PNUD. "Working with Myanmar, South-South cooperation with Indonesia gains momentum", 27 de octubre de 2015. Disponible en *https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/presscenter/articles/2015/10/27/working-with-myanmar-south-south-cooperation-with-indonesia-continues.html*

PNUD – NEPAD. *First African South-South Cooperation Report.* Informe elaborado con la colaboración del PNUD, la Oficina de las Naciones Unidas para la CSS, la Nueva Asociación para el Desarrollo de África (NEPAD), el Banco Islámico de Desarrollo y la Secretaría General Iberoamericana, 2019. *https://www.undp.org/content/dam/rba/docs/UNDP-Africa-SSC-Report-2019-EN.pdf*

Primeros Auxilios Psicológicos para Personas Migrantes, Refugiadas y Desplazadas; Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo, A. C. https://www.primerosauxiliospsicologicos.org/

Proyecto Mesoamérica. "Presentan Decálogo de Cooperación Sur-Sur y Triangular en Mesoamérica", 5 de septiembre de 2019. 2019. Disponible en http://www.proyectomesoamerica.org/index.php/noticias/20-noticiaspm/articulos-noticias/656-presentan-decalogo-de-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-mesoamerica

Proyecto Mesoamérica." AMEXCID, PNUD y CGCID avanzan en el Mapeo de cooperación internacional en México, 12 marzo de 2019, Disponible en http://www.proyectomesoamerica.org/index.php/noticias/20-noticiaspm/articulos-noticias/635-amexcid-y-pnud-realizan-taller-sobre-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-mesoamerica

SRE. "El canciller Marcelo Ebrard anunció avances en las acciones realizadas por el Gobierno de México en materia de Migración", Comunicado No. 273, 14 de agosto 2019. https://www.gob.mx/sre/prensa/el-canciller-marcelo-ebrard-anuncio-avances-en-las-acciones-realizadas-por-el-gobierno-de-mexico-en-materia-de-migracion

SRE. "México anuncia la adopción de su Política Exterior Feminista", Comunicado 15, 9 de enero 2020. Disponible en https://www.gob.mx/sre/prensa/mexico-anuncia-la-adopcion-de-su-politica-exterior-feminista

SRE. "Primer encuentro de donantes y cooperantes al PDI", Comunicado No. 271, 13 de agosto de 2019. https://www.gob.mx/sre/prensa/primer-encuentro-de-donantes-y-cooperantes-al-pdi

SRE. *Programa para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2015-2018 de la SRE*. 13 de marzo de 2016. Disponible en https://www.gob.mx/sre/articulos/programa-para-la-igualdad-entre-mujeres-y-hombres-2015-2018-24054

STPS. "Exporta STPS el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro a Centroamérica", 5 de noviembre de 2019. Disponible en https://www.gob.mx/stps/prensa/exporta-stps-el-programa-jovenes-construyendo-el-futuro-a-centroamerica-presenta-alcances-a-comitiva-de-honduras

Ulises Aquino Jiménez. *Gestor para facilitar procesos de implementación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo con participación del sector privado.* 2019. Documento interno del PROCAP.

Lecciones y perspectivas del apoyo a la Cooperación Sur-Sur en México

Programa de Cooperación
AMEXCID-PNUD (PROCAP)
2013 - 2019

RELACIONES EXTERIORES
SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

AMEXCID
AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

PNUD

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México
Montes Urales 440, Lomas de Chapultepec.
Alcaldía Miguel Hidalgo. C.P. 11000
www.mx.undp.org