



# MANUAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

## AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO

Bogotá D.C; septiembre de 2024

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Nombre: Catalina González Martínez Luisa Robayo Ortiz Sandra Botero Ortiz Cargo: Contratistas - Equipo de Cooperación Internacional Fecha:19-12-2023	Nombre: Fernando Sarmiento Cargo: Subdirector de Financiamiento Fecha: 13.09.20024	Aprobado mediante correo electrónico Nombre: Indira Echavarría López Cargo: Directora de Programación y Gestión para la Implementación Fecha: 13.09.20024

1. CONTROL DE VERSIONES			
Fecha	Autor	Contenido	Versión
17-09-2024	Catalina González Martínez Luisa Robayo Ortiz Sandra Botero Ortiz	Versión inicial	1.0

## Contenido

I.INTRODUCCIÓN .....	5
II.CONTEXTO .....	6
Nacional .....	6
Internacional .....	7
Reglamentaciones y parámetros establecidos a nivel internacional .....	8
III. OBJETIVOS .....	9
a) Objetivo General .....	9
b) Objetivos Específicos .....	9
IV.MARCO CONCEPTUAL.....	9
1 Alianzas Estratégicas: .....	9
2 Visitas técnicas/ visitas de referenciación:.....	11
3 Buenas prácticas:.....	11
4 Escenarios de movilización del conocimiento: .....	12
5 Convocatorias, premios y reconocimientos: .....	12
6 Cooperación internacional:.....	12
Tipos de cooperación: .....	12
a) Modalidades de cooperación: .....	12
V.ABORDAJE METODOLÓGICO .....	14
1. Identificación de necesidades y prioridades de cooperación .....	14
2. Mapa de actores (por nivel de cercanía).....	15
3. Descripción tipos de actores.....	15
a) Bilaterales / Representaciones diplomáticas acreditadas en el país .....	16
b) Organismos Internacionales, multilaterales y de integración.....	17
c) Tipos de organizaciones internacionales: .....	18
d) Agencias internacionales de cooperación.....	19
e) Instituciones de carácter filantrópico.....	20
f) Responsabilidad Social Empresarial.....	20

VI. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DE LA ART CON EL SECTOR PRIVADO .....	21
Objetivo general:.....	21
Objetivos específicos: .....	21
Fases para la construcción de la estrategia de relacionamiento con el sector privado .	22
VII. ACADEMIA .....	23
VIII. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	23
IX. ESTRUCTURA OPERATIVA/ LÍNEAS DE ACCIÓN .....	25
Alianzas estratégicas.....	25
Agenda internacional/ espacios de proyección internacional .....	27
Gestión de recursos técnicos y/o financieros (bolsas concursables) .....	28
Vías de cooperación .....	28
Pasos a seguir:.....	28
X. PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS .....	29
XI. RUTA PARA LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN/INSTRUCTIVO RÁPIDO .....	30
XII. INSTRUMENTOS PARA LA FORMALIZACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	31
a) Memorandos de Entendimiento .....	31
b) Convenios de cooperación .....	31
c) Cartas de intención .....	31
XIII. COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN Y CON LOS TERRITORIOS .....	32
XIV. APUESTAS PRIORIZADOS PARA LA COOPERACIÓN (2022-2026).....	34
XV. VISIBILIZACIÓN – COMUNICACIONES.....	35
XVI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	36
Conclusiones.....	36
Recomendaciones .....	36
XVII. BIBLIOGRAFÍA .....	38

## I. INTRODUCCIÓN

La cooperación, tanto local, nacional, regional, como internacional, constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de proyectos de construcción de Paz y desarrollo, y, en el contexto actual colombiano de trabajo por la Paz, para la implementación del Acuerdo Final de Paz entre el Gobierno nacional y la ex guerrilla FARC-EP, firmado en 2016.

Colombia ha tenido a lo largo de los años, convenios, tratados, proyectos y programas de cooperación que han beneficiado de manera muy importante al país. La cooperación traza lazos de amistad y corresponsabilidad a nivel bilateral y multilateral para el intercambio de experiencias y conocimientos, el fortalecimiento de capacidades, la gestión de recursos técnicos y financieros, promueve la ayuda oficial al desarrollo para hacer frente a desafíos nacionales e internacionales y contribuye al desarrollo económico, social, científico, cultural y medioambiental de Colombia y sus países aliados.

Si bien la cooperación es una práctica que lleva más de cuarenta años poniéndose en marcha, fue hasta el año 2005 cuando se plasmó por primera vez la hoja de ruta de la estrategia de cooperación internacional para Colombia; ésta ha evolucionado de manera consensuada, basándose en las prioridades del país. En términos generales, existen parámetros rectores en materia de cooperación; ya cuando se enfoca el tema a nivel internacional, la Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia, APC-Colombia, enmarca la dinámica en un documento de estrategia nacional de cooperación internacional, que se actualiza cada cuatro años; es decir que hay una estrategia para cada período de gobierno. En la actualidad, Colombia desarrolla sus iniciativas con la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, ENCI, para el período 2022-2026, atendiendo a las metas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo ‘Colombia Potencia Mundial de la Vida, 2022-2026’, y a la Agenda 2030 de Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Es importante tener en cuenta que, si bien Colombia está categorizado como país de renta media alta, lo que complejiza que sea país priorizado para la cooperación, clasifica como uno de los países latinoamericanos con mayor cooperación internacional. Así mismo, como miembro activo del sistema internacional comprometido con el respeto al Derecho Internacional, al multilateralismo y a la integración regional, el país se ha posicionado como un socio oferente de cooperación sur-sur, dejando atrás la imagen de una nación exclusivamente receptora de recursos técnicos y financieros (APC, 2019); hechos que favorecen los procesos de gestión con aliados internacionales tanto para el sector público como para el privado.

A continuación, se presenta la Estrategia de Cooperación Internacional para la Agencia de Renovación del Territorio, que sirve como carta de navegación para la gestión de alianzas

estratégicas con otros países, organismos multilaterales y empresa privada, para apoyar técnica y financieramente la implementación de los proyectos PDET y sus PATR, en las 16 subregiones de trabajo.

## II.CONTEXTO

### Nacional

Colombia ha contado desde la década de los noventa del siglo pasado con cooperación internacional para su construcción de Paz y desarrollo, que empezó con el apoyo de los países de la Unión Europea en el Magdalena Medio a los ‘Laboratorios de Paz’.

La cooperación contribuyó a la articulación de diversidad de actores sociales de la región, para encontrar salidas que dieran alivio a la población, con iniciativas que unían a la sociedad civil y la institucionalidad. Este modelo dio surgimiento al Programa Regional de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, que pronto fue replicándose en más regiones del país, de la mano del avance de las fases de los ‘Laboratorios de Paz’ alentados por la cooperación internacional, en particular en las zonas más golpeadas por el conflicto armado.

En este camino de apoyo a la construcción de confianza entre Estado y sociedad civil alentado por la cooperación, se avanzó hasta llegar a los diálogos de Paz de La Habana, Cuba, desde el año 2012, que culminaron con la firma en 2016 del Acuerdo final de Paz entre el Gobierno nacional y la ex guerrilla FARC-EP. Éste, en su punto 1 de Reforma Rural Integral, incluyó a los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial, PDET, de los que se encargaría la ART. Por primera vez el país en su historia, pensaba en proyectar acciones acordes a las necesidades particulares de cada uno de los territorios más afectados por la guerra y otros factores, aprovechando su vocación y saberes locales.

Así, la comunidad internacional acompañó la construcción de Paz de Colombia en todas sus fases, y continúa haciéndolo en la transición del país hacia la Paz, con su cooperación técnica y financiera, y su respaldo político.

Como ya mencionado, Colombia es un país declarado como de economía de renta media alta; aún así, sigue siendo objeto de una amplia oferta de cooperación. En 2018 entró a hacer parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, como país que promueve políticas que preservan las libertades individuales y aumentan el bienestar económico y social.

El enfoque del acompañamiento financiero y técnico de la cooperación tanto bilateral como multilateral está definido actualmente por la ART en sus apuestas priorizadas de cooperación, detalladas más adelante. Son apuestas que van en línea con las necesidades de cooperación

expresadas en la agenda del Gobierno Nacional, de la mano con los planes de desarrollo. También enunciado antes, las negociaciones de cooperación se enmarcan en la ‘ENCI: Estrategia Nacional de Cooperación Internacional’.

La ART ve a la Comunidad Internacional como una aliada estratégica, para, con su apoyo técnico, financiero y político, avanzar conjuntamente en el logro de la Reforma Rural Integral del país, como parte del Acuerdo Final de Paz; encaminada al cumplimiento del norte superior del desarrollo de las regiones colombianas, aprovechando sus potencialidades locales.

El ‘ecosistema’ de cooperación internacional en el país se rige actualmente con el Decreto 603 de 2022, que creó el Sistema Nacional de Cooperación Internacional, “definiendo los destinatarios, roles, forma de funcionamiento, destinación de recursos, entre otros, con el fin de que la gestión de la cooperación internacional contribuya a la política exterior del país y esté alineada a las prioridades de desarrollo del Gobierno nacional”.

## Internacional

Actualmente, el sistema internacional de cooperación afronta importantes desafíos que trascienden las fronteras nacionales, adquieren un carácter global, y demandan respuestas conjuntas y coordinadas por parte de los Estados. Entre estas problemáticas se encuentran los flujos migratorios, el crecimiento económico desigual y el calentamiento global (OCDE, 2019).

Para poder hacer frente a estas nuevas dinámicas, resulta fundamental desarrollar políticas y programas que favorezcan el establecimiento de mecanismos colaborativos. Sólo a través de este tipo de iniciativas se logrará generar consensos y estrategias comunes que permitan aunar esfuerzos para la implementación de soluciones colectivas basadas en el bien común.

Consciente de estas nuevas dinámicas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019) ha identificado los siguientes retos para la cooperación internacional:

1. La consolidación de una nueva gobernanza internacional, a través de la cual se generen alianzas basadas en objetivos comunes que favorezcan el desarrollo sostenible y la inclusión.
2. El fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Estados, para la elaboración e implementación de planes de desarrollo efectivos que permitan materializar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

3. El establecimiento de mecanismos colaborativos que fomenten el diálogo, el intercambio de conocimientos, y la cooperación en materia política, económica, social, tecnológica y de innovación.

Lo anterior evidencia cada vez más el protagonismo que vienen cobrando los procesos de cooperación en la agenda internacional, lo cual lleva a la necesidad de generar cada vez más procesos corresponsables y al fomento de la articulación de una 'hélice quintuple', entre: entidades de gobierno, academia, sector privado<sup>1</sup>, sociedad civil y cooperación internacional.

### **Reglamentaciones y parámetros establecidos a nivel internacional**

#### **Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible**

La Agenda 2030 'es un compromiso global hacia una nueva visión del desarrollo, en el que las personas, el planeta, la prosperidad, la Paz y las alianzas tienen un rol central. Fue suscrita en 2015 por los 193 Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas.'<sup>2</sup> Como parte de la Agenda 2030 están los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, que buscan consolidar el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones.

En sí, la Agenda 2030 es el gran marco bajo el cual se planean y desarrollan políticas, planes, programas e instrumentos con el fin último de promover el desarrollo de una manera sostenible, el cierre de brechas, lograr un mundo en Paz, y la protección del planeta, entre otros. Los 17 ODS son: 1: fin de la pobreza, 2: hambre cero, 3: salud y bienestar, 4: educación de calidad, 5: igualdad de género, 6: agua limpia y saneamiento, 7: energía asequible y no contaminante, 8: trabajo decente y crecimiento económico, 9: industria, innovación e infraestructura, 10: reducción de las desigualdades, 11: ciudades y comunidades sostenibles, 12: producción y consumo responsable, 13: acción por el clima, 14: vida submarina, 15: vida de ecosistemas terrestres, 16: Paz, justicia e instituciones sólidas y 17: alianzas para lograr los objetivos.

---

<sup>1</sup> Con o sin ánimo de lucro.

<sup>2</sup> Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia y Ministerio de Relaciones Exteriores 2019. Cartilla de Cooperación Internacional para nuevas autoridades locales.



### III. OBJETIVOS

#### a) Objetivo General

Gestionar procesos de cooperación internacional para la generación de alianzas estratégicas con agencias de cooperación, organismos internacionales y otros países, para la consecución de recursos técnicos y/o financieros para los municipios PDET, así como para el reconocimiento de la ART a nivel internacional.

#### b) Objetivos Específicos

- Negociar memorandos de entendimiento, convenios y acuerdos de cooperación internacional en el marco de las competencias de la ART.
- Guiar a la Dirección General, y demás direcciones y subdirecciones en la preparación, presentación, trámite, ejecución y seguimiento de programas y/o proyectos de cooperación internacional.
- Identificar y documentar las necesidades y prioridades de cooperación internacional de ART para la activación de iniciativas.
- Identificar y documentar buenas prácticas que permitan ofertar cooperación técnica y promover el reconocimiento de la ART a nivel internacional.
- Identificar y promover la participación de la ART en convocatorias, premios y reconocimientos.

### IV. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se incluye la definición de conceptos:

#### 1 Alianzas Estratégicas:

Una alianza de cooperación es una estrategia de trabajo colaborativo entre actores que participan en calidad de socios pares y en pro de alcanzar un propósito común. La alianza debe lograr la construcción de acuerdos, posibilitar la complementariedad entre actores y ofrecer beneficios claros para los socios<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Fundación DIS (2011). Guía sobre Alianzas de cooperación público-privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos.

Según el Programa Nacional de Alianzas para la Superación de la Pobreza, existe una alianza cuando hay un propósito común entre actores, relaciones abiertas (democráticas y horizontales), socios activos (comprometidos) y existe una complementariedad (cada socio hace un aporte específico)<sup>4</sup>.

❖ Según duración<sup>5</sup>:

- **Alianzas de corto plazo:** Se estructuran a partir de un propósito factible de alcanzar en un plazo reducido, para atender situaciones coyunturales o urgentes, abordables en un periodo definido. Estas alianzas pueden durar hasta dos años, y algunas de ellas pueden actualizarse según los resultados y la experiencia, con lo que pasan a ser de mediano y largo plazo.
- **Alianzas de mediano plazo:** Se enfocan en intervenciones para el logro de cambios que requieren mayor tiempo, esfuerzo y trabajo continuo. Construyen planes de trabajo flexibles y con acciones de dos y hasta siete años, cuyo derrotero es la generación de condiciones y rutinas que puedan ser asumidas y consolidadas por otros actores, especialmente por los del territorio. Parten de la concepción de la transformación procesual, e intervienen con estrategias que van implicando año tras año evaluaciones y transformaciones en las formas de intervención.
- **Alianza de largo plazo:** Están orientadas a procesos de largo aliento y metas más ambiciosas, para alcanzar transformaciones de carácter estructural. Los planes estipulados se van revisando y ajustando conforme los avances y los resultados que van emergiendo. Estas toman más de siete años.

❖ Según su formalidad<sup>6</sup>:

- **Alianzas formales:** Aquellas constituidas jurídicamente. Cuentan con instrumentos legales, tales como: convenios de cooperación, acuerdos interadministrativos, convenios marco, acuerdos de entendimiento y de voluntades, entre otros.
- **Alianzas Informales:** Son las que no presentan constitución jurídica y se van desarrollando de acuerdo con las necesidades de los socios para lograr el propósito común. “La mayoría de las alianzas se inician de manera informal y se formalizan progresivamente en la medida que sus programas de trabajo se hacen más complejos y la utilización de recursos se vuelve más intensiva”<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Programa Nacional de Alianzas. Banco Mundial Fundación Corona, Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido. 2002. Creación y Consolidación de Alianzas. Elementos Metodológicos.

<sup>5</sup> Fundación DIS (2011). Guía sobre Alianzas de cooperación público-privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

También existen las alianzas de carácter público-privado:

- **Alianzas de carácter público-privado:** Se establecen entre un socio público y un socio privado, del sector social o la academia, en una relación gana-gana en la que comparten conocimiento, experiencia y recursos técnicos y financieros sobre un tema determinado de interés común, y a través de la cual se fortalecen temas estratégicos de los socios<sup>8</sup>.

## 2 Visitas técnicas/ visitas de referenciación:

Hacen parte del proceso de transferencia de conocimientos y experiencias que se transmiten de una organización a otra con el fin de mejorar procesos institucionales a través del análisis y la evaluación de procedimientos, estrategias, planes, proyectos, políticas y acciones, entre otros, con adaptación a las características y coyunturas propias de la organización que solicita la transferencia.<sup>9</sup>

## 3 Buenas prácticas:

Las buenas prácticas son contribuciones que han dado óptimos resultados y por ello se replican, para mejorar las condiciones de vida. Las Naciones Unidas y la comunidad internacional en general las han definido como iniciativas exitosas que:

- Tienen un impacto palpable y tangible en mejorar la calidad de vida de las personas.
- Son el resultado de un efectivo trabajo en conjunto entre los sectores públicos, privados y cívicos de la sociedad.
- Son social, cultural, económica y ambientalmente sostenibles.<sup>10</sup>

La identificación de las buenas prácticas resulta de un proceso consultivo dentro de la organización, con las cuales se recopilan, priorizan y sistematizan los principales proyectos, y que, dadas sus características, permiten ser ofrecidas y replicadas en otros espacios y contextos.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Con el ánimo de poder documentar las alianzas estratégicas que se generen, se anexa ficha para la recolección y documentación de información relacionada con este proceso. Ver Anexo I.

<sup>9</sup> Para el proceso de visitas técnicas en donde se hace un proceso de referenciación/intercambio de buenas prácticas y conocimientos, se anexa ficha de recolección de información para la documentación del proceso. Ver Anexo II.

<sup>10</sup> ONU-Hábitat, municipalidad de Dubái, “Premio Internacional de Dubái a las Buenas Prácticas para Mejorar las Condiciones de vida”. En <https://goo.gl/f5LqSm>

<sup>11</sup> Para el levantamiento de información sobre buenas prácticas, se anexa ficha sugerida para tal fin. Referirse al Anexo III.

#### **4 Escenarios de movilización del conocimiento:**

Se refieren a distintos eventos, talleres, simposios, diálogos, congresos, cumbres, conferencias, entre otros, de carácter nacional e internacional, público o privado, en los cuales la corporación, a través de gestión propia o en alianza con los distintos actores o aliados, realiza actividades de promoción y posicionamiento de sus distintos programas y proyectos.

#### **5 Convocatorias, premios y reconocimientos:**

Son iniciativas mediante las cuales, las organizaciones públicas o privadas, gracias a sus proyectos y buenas prácticas, pueden postularse ante organismos internacionales, de cooperación y filantrópicos, para obtener apoyos financieros y técnicos, para transferencia de sus conocimientos a actores, o, en algunos casos, para ganar reconocimientos.

#### **6 Cooperación internacional:**

Proceso que implica la generación de relaciones de colaboración y solidaridad de oferta y demanda, a través del desarrollo de intercambios técnicos, financieros, de bienes y servicios, entre actores públicos y privados locales, con actores internacionales.

#### **Tipos de cooperación:**

- **Oferta:** Aquello que la organización puede ofrecer a otras instituciones, ciudades y países, a través de la identificación de buenas prácticas y capacidades desarrolladas.
- **Demanda:** aquello que la organización quiere o necesita para complementar su acción prioritaria.

#### **a) Modalidades de cooperación:**

Las siguientes definiciones se toman del glosario establecido por el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Agencia Presidencial de Cooperación, APC-Colombia, y la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín, ACI:<sup>12</sup>

- **Ayuda oficial al desarrollo:** Flujos o corrientes de recursos dirigidos a países que figuran en la lista de países receptores del Comité de Ayuda al Desarrollo, CAD, y a instituciones multilaterales de desarrollo, con destino a receptores de esa misma lista de países. Son proporcionados por organismos oficiales, incluidos gobiernos estatales y locales, o por sus organismos ejecutivos, en transacciones que se administran con el principal objetivo de promover el desarrollo y el bienestar

---

<sup>12</sup> Disponible en: <https://www.cancilleria.gov.co/cooperacion-internacional>, <https://www.apccolombia.gov.co/comunicaciones/glosario> y [6 modalidades de cooperación internacional en las que trabaja la ACI Medellín – ACI Medellín \(acimedellin.org\)](#)

económico de los países en desarrollo, tienen carácter concesional, y conllevan un elemento de donación de al menos el 25%<sup>13</sup>.

- **Cooperación sur-sur:** Marco amplio de colaboración entre países del sur, en el ámbito político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico, que involucra a dos o más países en desarrollo y que puede tomar la forma de cooperación bilateral, regional, subregional o interregional.<sup>14</sup>

- **Cooperación triangular:** Modalidad de cooperación internacional en la que participan un conjunto de actores que, pudiendo todos ellos realizar distintos tipos de aportes (técnicos, financieros u otros), se reparten el ejercicio de tres roles: el de los así denominados primer oferente y receptor (uno o varios países en desarrollo, en cada caso), y el del segundo oferente (país en desarrollo, país desarrollado, organismo regional o multilateral, o alguna asociación de ellos). El rasgo diferencial está determinado por el rol del principal responsable del fortalecimiento de capacidades. (Fuente: SEGIB, 2014, Cuestionario para la elaboración del Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica, 2015. SEGIB).<sup>15</sup>

- **Cooperación Colombia-Colombia:** Es la cooperación entre Colombia; suele darse entre entes territoriales e instituciones pares de diferentes partes del país, entre otras.

- **Donaciones en especie:** Donaciones que se hacen con equipos, bienes y servicios.

- **Cooperación multilateral:** Cooperación oficial que brindan conjuntamente los países desarrollados, las agencias, instituciones, organizaciones u organismos multilaterales autónomos, a los países en vías de desarrollo. Consiste en la transferencia de recursos por parte de los países donantes a las organizaciones multilaterales, para que éstas los utilicen en la financiación de sus propias actividades.<sup>16</sup>

- **Cooperación descentralizada:** Se refiere al conjunto de acciones que promueven los gobiernos locales y regionales para la dinamización de la cooperación. Por lo general, se trata de acciones de mediano y largo plazo enfocadas a potencializar el desarrollo del territorio y, en ocasiones, con participación directa de los grupos de población interesados.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Disponible en: <https://www.apccolombia.gov.co/comunicaciones/glosario>

<sup>15</sup> Disponible en: <https://www.apccolombia.gov.co/comunicaciones/glosario>

<sup>16</sup> Disponible en: <https://www.apccolombia.gov.co/comunicaciones/glosario>

<sup>17</sup> Disponible en: [6 modalidades de cooperación internacional en las que trabaja la ACI Medellín – ACI Medellín \(acimedellin.org\)](https://www.acimedellin.org/6-modalidades-de-cooperacion-internacional-en-las-que-trabaja-la-aci-medellin)

- **Cooperación técnica:** Transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de países y organizaciones multilaterales, para apoyar el desarrollo socioeconómico de los países en áreas específicas.<sup>18</sup>

- **Cooperación financiera:** Es la ofrecida por algunas fuentes, mediante la asignación de recursos financieros, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo. Se divide en reembolsable y no reembolsable.

- Reembolsable: créditos blandos (es condicionada en intereses y tiempos).
- No reembolsable: cooperación ofrecida por algunas fuentes, mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo<sup>19</sup>.

## V.ABORDAJE METODOLÓGICO

Como proceso para la implementación de la estrategia de cooperación, se debe iniciar con el acopio de la documentación y recolección de información en una matriz de uso compartido con los equipos de la ART y subregionales, para la construcción de la línea base para convenios, alianzas, proyectos y agenda internacional, entre otros.

Esta información puede recogerse a través del contacto y comunicación entre el equipo de cooperación internacional con las direcciones, subdirecciones, asesores, y coordinaciones territoriales, orientados a la identificación de las necesidades y prioridades de cooperación internacional de la Agencia.

Resultado:

- Construcción línea base y actualización de asuntos Internacionales y de cooperación.
- Construcción de mapa dinámico de cooperación en territorios PDET.

A continuación, se presenta la metodología sugerida para desarrollar procesos de cooperación internacional.

### 1. Identificación de necesidades y prioridades de cooperación

---

<sup>18</sup> Disponible en: <https://www.cancilleria.gov.co/cooperacion-internacional>

<sup>19</sup> Ibid.

La identificación de necesidades y prioridades es el primer paso para cualquier ejercicio de cooperación. Esto obedece a que todo proceso de negociación entre aliados debe partir de la intención de suplir, complementar y/o mejorar situaciones, eliminar falencias, cerrar brechas y fortalecer capacidades institucionales y técnicas, entre otras. Así mismo, debe contar con información clara de qué se necesita, para qué, la población objetivo, los resultados esperados, y los recursos técnicos y financieros disponibles y requeridos, entre otros.

El proceso de recolección de información se debe dar con las diferentes Direcciones y Subdirecciones y líderes subregionales. Se anexan los formatos de las fichas para la recolección de la información.

## 2. Mapa de actores (por nivel de cercanía)

La identificación de posibles aliados para el desarrollo de iniciativas conjuntas resulta fundamental en cualquier proceso de cooperación, ya que permite generar estrategias para el acercamiento y posterior trabajo conjunto. Esta se determinará acorde con el nivel de cercanía.

**Nivel de cercanía 1:** Hace mención a los cooperantes, aliados y socios de carácter público, privado o mixto con quienes ya se ha forjado algún tipo de relacionamiento y ya hay proyectos, programas o iniciativas en marcha; suelen ser, en su mayoría, organizaciones que comparten objetivos, misionalidad y temáticas.

**Nivel de cercanía 2:** Hace referencia a aquellos actores con quienes ya se ha establecido algún tipo de contacto y acercamiento, pero con quienes aún no se tiene en marcha ningún proceso conjunto.

**Nivel de cercanía 3:** Son aquellos actores con los que no se ha generado ningún tipo de relacionamiento, pero que se identifican como potenciales aliados y con quienes se planea y desea tener algún vínculo que permita el despliegue de acciones conjuntas.

## 3. Descripción tipos de actores

A continuación, se hace una definición y descripción de los tipos de actores de la cooperación internacional, y sugerencias para desarrollar procesos mancomunados:

**a) Bilaterales / Representaciones diplomáticas acreditadas en el país**

Uno de los principales tipos de relacionamiento en la esfera internacional se hace a través de las relaciones bilaterales. A través de éstas, se establecen mecanismos de cooperación, consensos y estrategias comunes con Estados individuales, con el fin de promover intereses específicos y fortalecer lazos de amistad con aliados estratégicos. Este tipo de relacionamiento se basa en mecanismos establecidos por entidades encargadas de liderar los asuntos internacionales del Estado colombiano, tales como el Ministerio de Relaciones Exteriores y APC-Colombia.

También puede ser resultado de iniciativas propias, diseñadas a partir de intereses internacionales identificados, con el fin de generar mecanismos de fortalecimiento de capacidades a través de la cooperación técnica y/o financiera.<sup>20</sup>

Las representaciones diplomáticas acreditadas en el país, también conocidas como Embajadas y consulados, hacen parte fundamental de los procesos de cooperación internacional a nivel bilateral, ya que son las entidades que representan a un país. El embajador/a, o quien ejerza sus funciones, hace las veces de jefe de misión y es responsable de ejecutar la política exterior de la nación a la que representa.

Las Embajadas son el principal canal de comunicación entre el gobierno del país en donde están radicadas y el gobierno del país al que representan. Por ende, son aliadas estratégicas para la identificación, desarrollo y financiación (técnica o financiera) de proyectos, programas e iniciativas que vayan en línea con su agenda internacional.

Específicamente, según la Real Academia de la Lengua Española, RAE, una representación diplomática es una 'Misión establecida por un Estado (acreditante) ante otro Estado (receptor) para defender sus intereses, negociar tratados, conocer la situación existente y fomentar relaciones de cooperación entre ambos'.<sup>21</sup>

En Colombia hay actualmente 62 Embajadas, a saber: Alemania, Argelia, Argentina, Australia, Austria, Azerbaiyán, Bélgica, Bielorrusia, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Costa Rica, Cuba, Dinamarca, Ecuador, Egipto, El Salvador, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Guatemala, Haití, Honduras, Hungría, India, Indonesia, Irán, Irlanda, Israel, Italia, Jamaica, Japón, Líbano, Marruecos, México, Nicaragua, Noruega, Nueva Zelanda,

---

<sup>20</sup> Fuente: Lineamientos gestión de cooperación. Ramírez et la (2019)

<sup>21</sup> Disponible en: <https://dpej.rae.es/lema/representaci%C3%B3n-diplom%C3%A1tica>



Malta, Países Bajos, Palestina, Panamá, Paraguay, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Dominicana, Rumania, Rusia, Suecia, Suiza, Turquía, Uruguay y Venezuela.<sup>22</sup>

Los pasos sugeridos para aproximarse a las Embajadas son:

- a) Definir el proyecto, programa o iniciativa y los requerimientos puntuales que se le propondrán al aliado para ser financiado técnica y/o económicamente.
- b) Investigar las líneas y ejes temáticos priorizados por los diferentes países en su política exterior y de cooperación.
- c) Hacer un cruce de información entre las necesidades de cooperación del proyecto, programa o iniciativa, y los países oferentes de cooperación que vayan en esa misma línea.
- d) Establecer contacto con la Embajada identificada, y coordinar reunión para presentación de la Agencia y puntualizar posibles líneas de trabajo conjunto.
- e) En el caso de haber interés, definir criterios, negociar aportes, establecer compromisos, responsables y cronograma.
- f) Dar cumplimiento a lo pactado (esto es fundamental para garantizar futuros trabajos conjuntos).
- g) Hacer seguimiento.

Adicionalmente, en el ámbito bilateral, se recomienda tener en consideración como un posible espacio para la cooperación, a las Comisiones Mixtas; estas corresponden a mecanismos operativos de los acuerdos marco de cooperación bilateral, mediante los cuales se acuerdan programas de implementación periódicos que incluyen proyectos cofinanciados por las partes, el intercambio de buenas prácticas, y asistencia técnica para la construcción de capacidades en áreas específicas.

### **b) Organismos Internacionales, multilaterales y de integración**

Los organismos internacionales son organizaciones ‘cuya área de acción se extiende más allá de las fronteras de un Estado o nación y que poseen una estructura orgánica permanente, centrada en el cumplimiento de algún tipo de objetivos en torno al bienestar común (...). Pueden o no estar conformadas por diversos Estados nacionales, o pueden simplemente obrar como un organismo de

---

<sup>22</sup> En el link que se encuentra en este pie de página, se podrá encontrar los datos de contacto de cada una de las embajadas, así como el nombre del embajador(a). Disponible en: <https://www.cancilleria.gov.co/directorio-del-cuerpo-diplomatico-y-consular-acreditado-colombia>

mediación y cooperación.<sup>23</sup> Son espacios propicios para posicionar temas prioritarios y estratégicos de cada gobierno, concertar estrategias que faciliten la integración, el intercambio cultural y comercial, el fortalecimiento de los mercados, y la libre circulación de personas, bienes y servicios.

**c) Tipos de organizaciones internacionales:**

- Organismos internacionales gubernamentales: originarios de diferentes Estados de los cinco continentes (también definidos como espacios multilaterales). La adhesión a estos organismos es de carácter voluntario por parte de cada país.
- Organizaciones no gubernamentales: conformadas por agrupaciones o asociaciones no estatales, sin ánimo de lucro.

❖ De carácter económico:

Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional.

❖ Con fines de integración:

Alianza del Pacífico, Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina (CAN), Comunidad del Caribe (CARICOM), Comunidad de Estados Latinoamericanos y caribeños (CELAC), Comunidad de Estados Latinoamericanos y caribeños-Unión Europea (CELAC-UE), Foro para el Progreso e Integración de América del Sur (Prosur), Organización de Estados Americanos (OEA), Mercosur, Proyecto Mesoamérica, Sistema de la integración Centroamericana (SICA), UNASUR.<sup>24</sup>

Ahora bien, existen dos maneras de acceder a recursos de cooperación de las agencias de Naciones Unidas y de otros mecanismos multilaterales. La primera, a través de convocatorias que se desarrollan en el marco de los programas de cooperación de dichos organismos en el país; la segunda, a partir de la formalización de alianzas estratégicas que permiten la definición de proyectos conjuntos que atiendan las necesidades del sector demandante de cooperación y que estén en línea con las prioridades del aliado en el territorio nacional.

Es importante mencionar que la participación de carácter político en dichos espacios se hace a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Agencia Presidencial de Cooperación, APC-

---

<sup>23</sup> Fuente: <https://concepto.de/organismo-internacional/#ixzz7IPbz9Y00>

<sup>24</sup> Ibid.

Colombia. También puede haber acercamiento directo con agencias de Naciones Unidas, para gestión de alianzas estratégicas para el fomento de la cooperación.

#### **d) Agencias internacionales de cooperación**

Son las entidades cuya misionalidad es liderar los procesos de cooperación internacional del país al que representan. Sus principios y accionar van de la mano con los ministerios de Relaciones Exteriores.

Para el caso de Colombia, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC-Colombia, es la institución que ‘tiene por objetivo gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país; así como ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de cooperación internacional, atendiendo los objetivos de política exterior y el Plan Nacional de Desarrollo’<sup>25</sup>.

Otras agencias de cooperación internacional con fuertes lazos en Colombia:

Agencia Argentina de Cooperación Internacional, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), Agencia de Cooperación Chilena para el Desarrollo (AGCID), Agencia de Cooperación China (CIDCA), Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), Agencia Española de Cooperación (AECID), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD), Agencia de Cooperación de Holanda, Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), Agencia Sueca de Cooperación Internacional al Desarrollo (SIDA), Cooperación Suiza al Desarrollo (COSUDE), Agencia de Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ), entre otras.

Los pasos sugeridos para aproximarse a las agencias de cooperación son:

- a) Definir el proyecto, programa o iniciativa, y los requerimientos puntuales que se le propondrán para ser financiados técnica y/o económicamente.
- b) Investigar las líneas y ejes temáticos priorizados por los diferentes países en su política exterior y de cooperación.

---

<sup>25</sup> Disponible en: <https://www.apccolombia.gov.co/quienes-somos/mision-y-vision>

- c) Hacer un cruce de información entre las necesidades de cooperación del proyecto, programa o iniciativa, y las agencias oferentes de cooperación que vayan en esa misma línea.
- d) Establecer contacto con la agencia identificada, y coordinar reunión para presentación de la misión de la ART y puntualizar posibles líneas de trabajo conjunto. De ser pertinente, informar a la Embajada de dicho país.
- e) En el caso de haber interés, definir criterios, negociar aportes, establecer compromisos, responsables, y cronograma.
- f) Dar cumplimiento a lo pactado (esto es fundamental para garantizar futuros trabajos conjuntos).
- g) Hacer seguimiento.

#### **e) Instituciones de carácter filantrópico**

Estas instituciones sin ánimo de lucro tienen como propósito ayudar a la ciudadanía de forma altruista. En su mayoría, las instituciones filantrópicas suelen enfocar su cooperación a causas asociadas a la salud, ciencia, educación, cultura, y, en general, al goce efectivo de los derechos.

Dentro de las fundaciones filantrópicas más reconocidas a nivel mundial están:

European Foundation Center, Fundación Bill & Melinda Gates, Fundación Bloomberg, Fundación Ford, Fundación La Caixa, Swisscontact Colombia, Open Society Foundations y The Connect U.S. Fund, entre otras.

Ahora bien, también se encuentran fundaciones de menor tamaño, que desempeñan su misionalidad a nivel nacional, entre las cuales se encuentran: Fundación Fútbol con Corazón (FCC), Fundación The HALO Trust -Despejando las minas antipersona en Colombia-, Fundación Ideas para la Paz, Fundación Apoyar, Fundación PLAN, Fundación Mi Sangre, Grupo Éxito, entre otras.

#### **f) Responsabilidad Social Empresarial.**

El sector privado ejerce un rol muy importante en el desarrollo económico del país, puesto que es el principal generador de empleo e inversión. Este sector, además de fomentar el crecimiento económico, puede desempeñar un papel más activo a través de sus estrategias de responsabilidad social empresarial asociada a la construcción de Paz y desarrollo.

Basada en ello, la ART está diseñando una estrategia de relacionamiento con el sector empresarial, que busca mostrar a la inversión social privada, más allá de los mecanismos de financiación, como la vía para el crecimiento, cierre de brechas y desarrollo sostenible, posibles gracias al Acuerdo de

Paz en el país; y necesarios en especial en los territorios PDET, con las mayores necesidades de reconstrucción.

De acuerdo con el Observatorio de Inversión Social Privada de Colombia, existen tres tipos de inversión privada en los PDET:

**i) La constituida por el tejido empresarial:** pequeñas empresas que nacen, crecen y viven en los territorios; de 2016 a hoy, se ha triplicado la creación de empresas en los municipios PDET. El Acuerdo de Paz le ha traído optimismo al emprendimiento en los municipios PDET.

**ii) La asociada a los mercados:** el Acuerdo de Paz corre la frontera del mercado y genera una inversión asociada a las compras y ventas en los territorios. Hoy hay, por ejemplo, cadenas de almacenes de grandes superficies en varios territorios; eso quiere decir que estas empresas están buscando vender en estos mercados; algo que no existía antes. Estas empresas buscan *“the next billion consumers”*, que son aquellos que salen de la extrema pobreza y constituyen un mercado en aumento. Eso hace crecer el Impuesto de Industria y Comercio en la economía formal y en la popular.

**iii) La inversión para el desarrollo:** o inversión social privada. La inversión social se hace o porque es una empresa de desarrollo, entonces está atada con el territorio, como las empresas de hidrocarburos, los puertos o las grandes agroindustrias; o porque se tiene un interés de mercado a largo plazo por oportunidad de aprovisionamiento en la región. La inversión social crece en la medida en que haya inversión para el desarrollo o haya mercado. El sector privado ha sido un motor grande de la implementación del Acuerdo de Paz. El Acuerdo de Paz es un buen negocio para el país, y es un buen negocio para los privados.

## VI. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DE LA ART CON EL SECTOR PRIVADO

### Objetivo general:

Fortalecer el relacionamiento entre la ART y el sector privado para ampliar la inversión en municipios PDET.

### Objetivos específicos:

- Buscar financiación a través de Responsabilidad Social Empresarial.
- Alentar inversión para cofinanciación en PDET.
- Fomentar Alianzas Público-Privadas.
- Promover participación en el mecanismo ‘Obras por Impuestos’.

### Fases para la construcción de la estrategia de relacionamiento con el sector privado

Dado que las necesidades en las zonas rurales afectadas por el conflicto social y armado en el país son numerosas y profundas, el equipo de Cooperación Internacional de la Agencia de Renovación del Territorio ha definido tres fases para la construcción de la estrategia de relacionamiento con el sector privado, en aras de ampliar la inversión subnacional, para ejecutar planes y proyectos que sirvan para la reactivación tanto económica y social, así como para el fortalecimiento institucional.

Dichas fases para la financiación de los PDET son:

- **Fase de diagnóstico:** Busca hacer una caracterización de los procesos ejecutados y actualmente en desarrollo en las 16 subregiones PDET, que adelante la identificación de actores y especifique el relacionamiento y aporte del sector privado para el cumplimiento de los Planes de Acción para la Transformación Regional, PATR, y otras iniciativas. Así mismo, esta fase pretende desarrollar un reconocimiento de los canales y los alcances de participación e incidencia, con el fin de conocer el nivel de avance en los pilares e iniciativas.
- **Fase de identificación de mecanismos e incentivos para la obtención de recursos:** Una vez se tenga el diagnóstico, el área de Cooperación Internacional tiene como misión identificar nuevos mecanismos de financiación además de Obras por Impuestos, al igual que avanzar en el hallazgo de incentivos que logren atraer nuevos inversores.
- **Fase de priorización:** De esta fase debe nacer un esquema de seguimiento que posibilite definir el nivel de avance por pilares, y que conlleve a un plan de priorización sobre los que no tienen mayor implementación.

Con el ánimo de generar nuevos acercamientos a estos posibles aliados para el relacionamiento que sume al financiamiento de parte de Privados, se sugiere llevar a cabo las siguientes acciones:

- a) Identificar empresas con responsabilidad social empresarial en temas asociados a los pilares, iniciativas y proyectos PDET.
- b) Articular la demanda de cooperación de la ART con las empresas identificadas, junto con la Subdirección de Financiamiento.
- c) Establecer contacto para gestionar alianzas con los públicos identificados en la estrategia de relacionamiento con privados, de la Subdirección de Financiamiento, para consecución de recursos técnicos y financieros.
- d) Participación en ruedas de negocios, eventos de responsabilidad social empresarial, encuentros gremiales y convocatorias provenientes del sector privado, con el propósito de encontrar nuevos aliados, identificar líneas de acción concretas y posibles planes de trabajo conjunto.

❖ Herramientas para el seguimiento a procesos:

Matriz de reporte y seguimiento a los procesos de cooperación. I, que integra diferentes pestañas, a saber: 1) alianzas, 2) convocatorias, 3) proyectos de cooperación, 4) agenda internacional y 5) visitas de referenciación. En cada uno de los apartados se debe hacer el registro pertinente de las acciones que se adelanten en cada una de las categorías.:

-

## VII.ACADEMIA

Las universidades y otras entidades de formación superior, con sus facultades y centros de estudios de Paz y de pensamiento, han sido fundamentales para recopilar información, reflexiones y, en general, para la creación de conocimiento alrededor de la historia de los conflictos del país y el camino de construcción de Paz de la sociedad civil y del Estado. Como entes referentes en temas de Paz a nivel nacional y de cara al mundo, son sin duda aliados importantes en los procesos de cooperación, especialmente en aquellas iniciativas que buscan el fortalecimiento de capacidades y el intercambio de conocimientos.

## VIII.GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### Importancia de la gestión de conocimiento en la Cooperación Internacional

La gestión del conocimiento es el proceso de recolección, seguimiento y acopio de información que destaca las buenas prácticas, modelos replicables y lecciones aprendidas a mejorar en una intervención. Incluye la identificación de información objetivo, la captura de datos relevantes, la custodia para la buena administración de la información, una estrategia de difusión que tenga una población objetivo, así como una intención clara, y, finalmente, una ruta de aplicabilidad de saberes y experiencias.

Este proceso es de suma importancia debido a que posibilita mejorar las intervenciones que se trazan, ya sea en los espacios de participación ciudadana y comunitaria que abren la oportunidad del aprendizaje mutuo, así como en el desarrollo de las iniciativas definidas, con el propósito de asegurar no sólo la eficiencia sino la sostenibilidad; una transformación real y procesos de positiva innovación para la Agencia de Renovación del Territorio y para los actores convergentes. De ahí su rol estratégico.

El equipo de Cooperación Internacional suma al proceso de gestión de conocimiento, con el reconocimiento de la variedad de fuentes, formas y contextos, y la concertación con el cooperante y la Agencia del apoyo a la realización de dicho proceso, deseablemente desde el mismo diseño del proyecto.

Los principales beneficios de la gestión del conocimiento son:

- Hay un intercambio diverso y enriquecedor de experiencias, formas de aplicación y enseñanzas entre los distintos actores.
- De acuerdo con las misionalidades comunes, se promueve el fortalecimiento de alianzas decisivas entre cooperantes internacionales, organizaciones, y/o agentes privados y la ART.
- La capacidad y alcance institucional y de gobierno se fortalece.

### **Recolección, producción, documentación y análisis de información**

Debido a la necesidad de contar con instrumentos para hacer consultas internas que permitan la producción, documentación, análisis de información y herramientas para el seguimiento de la implementación de la metodología, a continuación, se enlistan las fichas y formatos que se anexan a la presente estrategia como materiales de soporte.

Lo anterior se desprende a su vez de la necesidad de entablar una estrategia bajo el concepto de la gestión del conocimiento, la cual se define 'según Daedamun (2003) como: crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno, para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva (...) La gestión del conocimiento, desde el punto de vista conceptual, ha sido definida, además, por Rodríguez (2006) como un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo'.<sup>26</sup> Se explica y complementa con esta afirmación, la importancia del aporte de la Cooperación Internacional a la Gestión del Conocimiento, descrito anteriormente.

❖ Instrumentos para las consultas:

---

<sup>26</sup> Federico (24 de Feb de 2010). "Definiciones de Gestión del Conocimiento". [en línea]



- Ficha para la documentación de proceso: alianzas estratégicas.
- Ficha para la documentación de proceso: intercambio de conocimientos y experiencias/transferencia de conocimientos. Descripción y metodología.
- Ficha para la documentación de proceso: experiencias exitosas/buenas prácticas/casos de éxito. Descripción y metodología en el (Anexo I).
- Ficha para la documentación del proceso: identificación de necesidades y prioridades de cooperación internacional. Descripción y metodología en el (Anexo II)

❖ Herramientas para el seguimiento a los procesos:

- Matriz de reporte y seguimiento a los procesos de cooperación. Esta matriz está conformada por diferentes pestañas: 1) alianzas, 2) convocatorias, 3) proyectos de cooperación, 4) agenda internacional y 5) visitas de referenciación. En cada uno de los apartados se debe hacer el registro pertinente de las acciones que se adelanten en cada una de las categorías (Anexo III)
- 'Matriz de relacionamiento'.

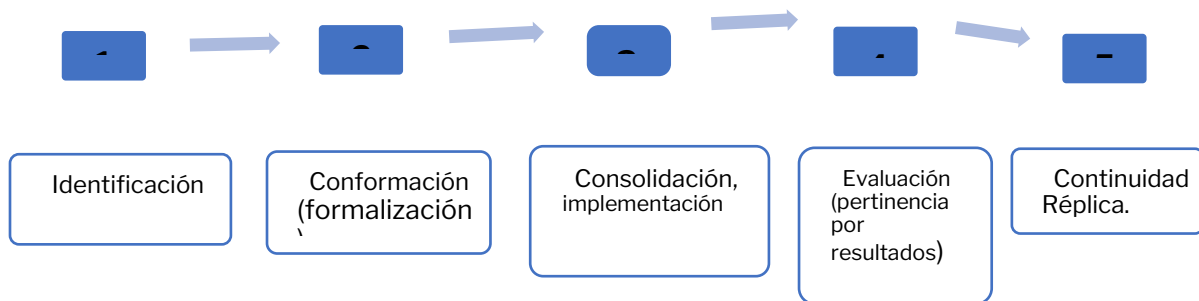
## IX. ESTRUCTURA OPERATIVA/ LÍNEAS DE ACCIÓN

A continuación, se hará una descripción de las líneas de acción que se deben desarrollar para la implementación de la estrategia de cooperación.

### **Alianzas estratégicas**

Teniendo en consideración la definición de alianzas estratégicas mencionada antes en el presente documento, el proceso de construcción y establecimiento de alianzas es de la siguiente manera:

**Paso 1. Identificación:** Para hacer la identificación de posibles socios/cooperantes, se debe partir



de la información recolectada en las consultas internas para el levantamiento de necesidades y prioridades de cooperación, así como del mapeo de actores (ambos procesos ya descritos en este documento); para luego proceder a establecer contacto con cada uno de ellos, acordar espacios de encuentro, y en dichas reuniones presentar los puntos de interés para el trabajo conjunto.

**Paso 2. Conformación:** En esta etapa se llega a los acuerdos sobre compromisos, tiempos, responsables, recursos técnicos y financieros, y procesos de visibilización; también se define de manera consensuada si estos formalizarán a través de algún instrumento jurídico si se avanza al desarrollo de las acciones sin necesidad de ello.

**Paso 3. Consolidación/implementación:** En este paso se desarrollan las acciones acordadas en los tiempos establecidos, y se da cumplimiento al plan de trabajo definido. En esta etapa también es fundamental poder generar una estrategia de comunicación y divulgación.

**Paso 4. Evaluación:** Etapa fundamental para determinar si lo pactado se cumplió y dio los resultados esperados, que permitirá definir la pertinencia o no de mantener la alianza, replicarla o no establecerla para otra oportunidad.

**Paso 5. Continuidad.** En caso de que se considere pertinente, de acuerdo con los resultados y los intereses de las partes, se definirá una siguiente acción conjunta o se mantendrá una relación amistosa, en los mejores términos, para poder seguir trabajando conjuntamente en una siguiente oportunidad.

### **Agenda internacional/ espacios de proyección internacional**

La agenda internacional es el espacio en el cual confluyen diferentes actores, socios, cooperantes, sociedad civil, ciudadanía, gobiernos y empresas, entre otros. La agenda está compuesta por diferentes tipos de encuentros, por ejemplo, seminarios, conferencias, talleres, visitas de intercambio, comités intergubernamentales y reuniones, entre otras. Dichos espacios son relevantes, toda vez que se convierten en arenas propicias para visibilizar avances, retos, desafíos y logros de quienes participan en ellos.

Así mismo, como parte de los raseros de la agenda internacional gubernamental, están las diversas fechas del año que constituyen efemérides que conmemoran hechos históricos significativos y/o apoyan causas tales como reivindicación de derechos, reconocimiento a poblaciones vulnerables, visibilización de algún tema priorizado por los países, promoción de acciones para reconocer los avances en alguna materia específica, entre otras.

#### **a. Intercambios de conocimientos y experiencias/ transferencia de conocimientos.**

El intercambio de experiencias es uno de los mecanismos que ofrece la cooperación internacional de forma más eficaz, usado por actores locales, nacionales e internacionales para generar, a partir de la experiencia de otros actores, acciones concretas para el mejoramiento de iniciativas, programas y proyectos.

Ahora bien, vale la pena resaltar que instituciones tales como la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia de Los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Oficina Técnica de Cooperación Española (AECID), el Banco Mundial (BM), y la Agencia Presidencial de Cooperación, APC-Colombia, coinciden en que los principales aportes y beneficios de la transferencia de aprendizajes están orientados a:

- Fortalecer capacidades institucionales y técnicas
- Generar redes de conocimiento
- Visibilizar procesos que permiten identificar factores de éxito, fracasos y factores de innovación
- Contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Sistematizar el conocimiento.
- Permitir la incorporación de un actor local, nacional o internacional en la cooperación sur-sur y la cooperación triangular.

### **Gestión de recursos técnicos y/o financieros (bolsas concursables)**

La gestión de recursos técnicos y financieros es tal vez una de las líneas de acción mayormente llevada a cabo en la cooperación internacional. Este proceso busca conseguir recursos económicos o técnicos para el impulso de iniciativas conjuntas que le apunten al bien común y a los procesos de desarrollo.

¿Cómo se accede a recursos de cooperación?

### **Vías de cooperación**

- 1) Participación en fondos concursables.
- 2) A través de acuerdos bilaterales/multilaterales buscados. Es el caso, por ejemplo, de las negociaciones surgidas de encuentros de alto nivel entre la dirección general de la ART y el Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz en Colombia, MPTF, con las cuales se avanza, en conjunto con las direcciones y subdirecciones de la entidad y agencias de Naciones Unidas, en el diseño de intervenciones en diferentes subregiones PDET, que constituyen proyectos orientados al cumplimiento de la misionalidad de la ART dentro de sus ejes estratégicos de cooperación.
- 3) Por intereses propios de los cooperantes, con quienes se hace acercamiento.

Para cada una de estas vías, sugerimos en este Manual pasos a seguir que facilitarán resultados exitosos en la consecución de los recursos deseados:

### **Pasos a seguir:**

#### **Vía 1.**

- Revisar plataformas virtuales de organismos internacionales, multilaterales y organizaciones filantrópicas. Ello permitirá identificar convocatorias de fondos concursables, términos y condiciones.
- Postular el proyecto en los tiempos dados por el cooperante.
- En caso de obtener los fondos, proceder a implementar los acuerdos y términos de la convocatoria.
- Comunicación y visibilización victorias tempranas y resultados finales.

**Vía 2.**

- Revisar plataformas virtuales de organismos internacionales, multilaterales y organizaciones filantrópicas. Ello permitirá identificar líneas y ejes temáticos priorizados para la cooperación en el país.
- Contactar al cooperante y gestionar reunión para la presentación de propuestas.
- Acordar hoja de ruta, responsables, presupuestos, instrumento de formalización (de ser pertinente) y compromisos.
- Hacer seguimiento.
- En caso de obtener los fondos, proceder a implementar el proyecto según lo pactado.
- Comunicación y visibilización victorias tempranas y resultados finales.
- Evaluación de pertinencia.

**Vía 3.**

- Recibir al cooperante y escuchar su propuesta. Allí identificar posibles puntos de convergencia.
- Acordar hoja de ruta, responsables, presupuestos, instrumento de formalización (de ser pertinente) y compromisos.
- Hacer seguimiento.
- Comunicación y visibilización victorias tempranas y resultados finales.
- Evaluación de pertinencia.

## **X.PREMIO Y RECONOCIMIENTOS**

Los premios y reconocimientos son mecanismos que permiten, a través de proyectos, experiencias exitosas y/o buenas prácticas, postular la Agencia a distintas iniciativas emitidas por organismos internacionales, de cooperación y organizaciones filantrópicas, para obtener apoyos financieros y/o técnicos, orientados al fortalecimiento de la entidad, transferencia de conocimientos hacia otros actores, y posicionamiento a nivel internacional.

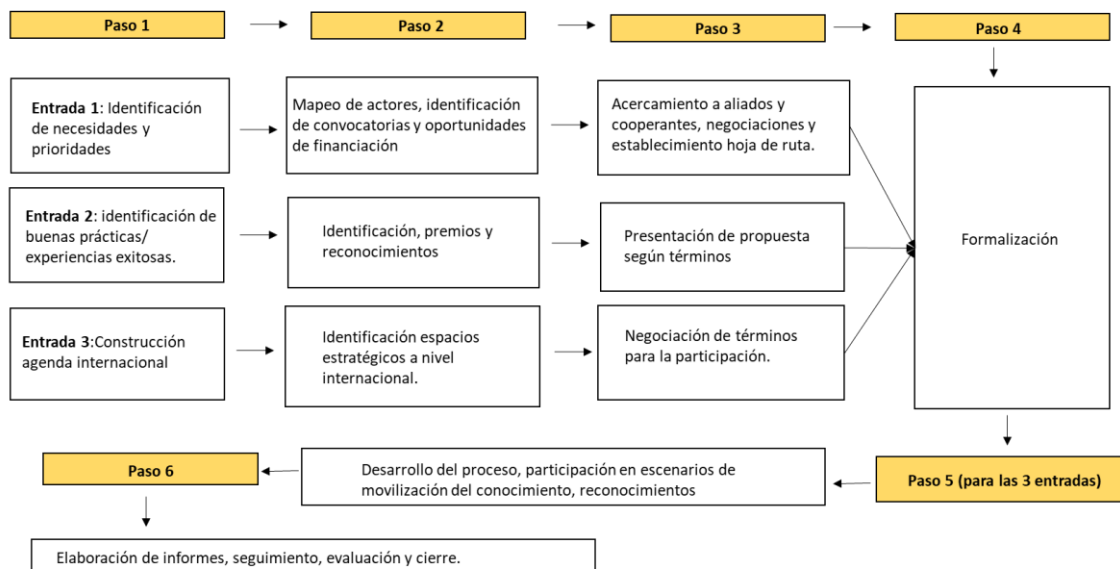
Pasos a seguir:

- Revisar plataformas virtuales de organismos internacionales, multilaterales y organizaciones filantrópicas.

- Seleccionar el proyecto, programa o iniciativa que mejor se adapte a los términos de la convocatoria. En caso de que ninguno sea pertinente, se debe elaborar una nueva propuesta acorde con los términos del cooperante.
- Postular el proyecto, programa o iniciativa en los tiempos dados por el cooperante.
- Registrar el proceso en la matriz de seguimiento a procesos de cooperación.
- Hacer seguimiento.
- En caso de obtener los premios y reconocimientos, proceder a implementar los acuerdos y términos dados por el cooperante.
- Comunicación y visibilización; estas favorecerán el reconocimiento de la Agencia a nivel internacional.

## XI. RUTA PARA LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN/INSTRUCTIVO RÁPIDO

### Paso a paso



## XII. INSTRUMENTOS PARA LA FORMALIZACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

A continuación, se describen los diversos instrumentos jurídicos existentes<sup>27</sup> que permiten la formalización de las alianzas según su pertinencia y tipología.

### a) Memorandos de Entendimiento

Los Memorandos de Entendimiento, más comúnmente conocidos como MoU (por sus siglas en inglés),<sup>27</sup> tienen como objetivo dejar constancia de la voluntad de las partes de llevar a cabo en un futuro, los pasos necesarios para realizar un contrato que dé paso a una transacción o negocio internacional. Se traduce en una declaración de voluntades recíprocas con alto valor ético para las partes que lo suscriben, sin efecto jurídico vinculante.<sup>28</sup>

Este tipo de herramienta es la adecuada cuando no se incluyen recursos económicos. Así mismo, es importante establecer, de manera consensuada, un plan de trabajo que lleve al cumplimiento y desarrollo de las intenciones manifestadas en dicho documento.

### b) Convenios de cooperación

Son contratos de colaboración que implican que las partes se comprometen de manera conjunta a cumplir obligaciones o prestaciones dirigidas al logro de un objetivo común, un programa, un proyecto o actividad de cooperación nacional o internacional. Existen varios tipos de convenios:

- Convenios marco: Establecen un marco general para la cooperación y no incluyen recursos económicos.
- Convenios específicos: También conocidos como convenios derivados. Éstos se desprenden de los convenios marco, son mucho más específicos en el abordaje temático y metodológico, e implican recursos económicos.

### c) Cartas de intención

Son documentos donde se expresa la voluntad de las partes de aliarse para desarrollar iniciativas alrededor de temas de mutuo interés. No son vinculantes y no implican recursos económicos.

---

<sup>27</sup> Se mencionan los convenios de cooperación, MoU, y acuerdo de voluntades, ya que pueden ser los utilizados por la Corporación. Existen otro tipo de instrumentos como los acuerdos internacionales (comerciales, sociales, culturales, entre otros), pero éstos son de competencia de los gobiernos nacionales.

<sup>28</sup> <https://www.globalnegotiator.com/blog/que-es-un-memorandum-de-entendimiento/>

### **XIII.COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN Y CON LOS TERRITORIOS**

Como es sabido, los municipios PDET requieren una intervención integral y participativa que garantice el cumplimiento del Acuerdo de Paz, para que, en ese sentido, sea posible en ellos la seguridad, la inclusión social y la reactivación económica, bajo la premisa de la sostenibilidad y la protección ambiental.

Por ello, desde el equipo de Cooperación Internacional de la Agencia de Renovación del Territorio se trabaja en fortalecimiento de las capacidades a partir del acompañamiento de los distintos procesos que se inician con el sector privado, con el ánimo de obtener no sólo recursos financieros sino también técnicos.

Es así como, para contribuir con el relacionamiento con el sector privado desde los territorios, se ha creado un esquema para que mediante la articulación se impulse el diálogo, la coordinación y la complementariedad, para maximizar el impacto de la Agencia de Renovación del Territorio en la consecución de recursos para atender debidamente la expectativa generada en el marco de los PDET y los PATR.

El abordaje metodológico de esta acción se basa en tres componentes:

- 1- Relacionamiento con el territorio:
  - 1.1. Su principal objetivo es mantener una coordinación con los equipos subregionales, en la cual se pueda desarrollar acompañamiento y asesoramiento permanente de los procesos y las gestiones que se adelantan.
  - 1.2. Para su cumplimiento, desde DPGI se darán los lineamientos y las correspondientes capacitaciones para el acompañamiento y reporte de los procesos que se llevan a cabo con los sectores privados.
2. Recopilación de información sobre los agentes privados que existen en el territorio, actores con quienes se ha abierto relacionamiento, proyectos que se están desarrollando con sus debidos responsables y avances sobre los mismos, mediante la matriz de uso compartido que expone con los anteriores datos la cooperación existente o por lograrse en los territorios.
3. Seguimiento y monitoreo: este componente tiene dos fines:
  - 3.1. Adelantar un seguimiento periódico de la matriz de procesos de implementación en los territorios PDET.



- 3.2. Convocatoria a reuniones o encuentros que sirvan para fortalecer la articulación y la coordinación interna e institucional para la eficacia de las acciones que se llevan a cabo.

Lo anterior se desenvuelve con base en los siguientes ejes articuladores:

- Diálogo entre el Grupo de Cooperación Internacional y los coordinadores subregionales y/o sus delegados para la identificación de necesidades y prioridades de cada subregión, indicando los actores involucrados.
- Mecanismo para la coordinación y comunicación periódica que posibilite compartir información sobre reuniones, espacios de participación o coordinación, en los que tenga lugar el relacionamiento con el sector privado.
- Plan de acción conjunto que articule la intervención del equipo de Cooperación Internacional con el desarrollo de las iniciativas en las Subregiones para el acompañamiento de la negociación con cooperantes en función de los objetivos y metas.
- Fortalecer las capacidades de gestión mediante el seguimiento a la planeación y ejecución de actividades, proyectos e iniciativas cuya fuente de origen sea el sector privado, así como a los pilares en relación con la implementación.

Cabe resaltar que todo este andamiaje no sería posible sin una ruta de acción conjunta que comprenda la definición de un canal de comunicación permanente entre el equipo de Cooperación Internacional de la ART y los líderes de coordinación de las Subregionales.

Ahora bien, el equipo de Cooperación Internacional de la Agencia de Renovación del Territorio no sólo puede jugar un papel crucial en el acompañamiento a los grupos subregionales para fortalecer el relacionamiento con los agentes privados, sino que además puede desempeñar un rol clave en el apoyo y fortalecimiento de los procesos interinstitucionales en los territorios PDET, actuando como un grupo facilitador que promueve un enlace de confianza y legitimidad, enfocado en varios aspectos:

1. Coordinación interinstitucional: El equipo de Cooperación Internacional de la Agencia de Renovación del Territorio promueve la comunicación y el vínculo eficaz entre diversas entidades estatales, públicas y privadas, facilitando espacios de trabajo conjunto que posibiliten alinear objetivos para el cumplimiento de la misionalidad.
2. Planeación Participativa: La Agencia de Renovación del Territorio tiene como núcleo articulador o eje transversal la participación social, por lo cual tiene siempre involucradas a las comunidades locales, organizaciones sociales y autoridades territoriales para conocer sus necesidades y prioridades, y proceder a la construcción de soluciones. De esta manera, se asegura que la labor del equipo de Cooperación

Internacional (proyectos, relacionamiento, acuerdos) responda a las realidades y demandas pertinentes de cada subregión.

3. **Gestión de Recursos:** Este proceso toma en cuenta las múltiples dimensiones que se relacionan con el desarrollo en los territorios PDET, definidos mediante los pilares, con el fin de hacer una gestión oportuna de recursos, identificando fuentes de financiamiento y promoviendo alianzas público-privadas. Es importante resaltar que la Agencia de Renovación del Territorio a través del equipo de Cooperación Internacional asegura la transparencia en el uso de los recursos destinados a la transformación de las subregiones.
4. **Seguimiento y evaluación:** El equipo de Cooperación Internacional también evalúa el impacto y la efectividad de los proyectos realizados. Lo anterior, en aras de hacer ajustes y mejoras para conseguir resultados efectivos y sostenibles.

Por último, es fundamental destacar la importancia del aporte a la Gestión del Conocimiento desde el equipo de Cooperación Internacional, en las zonas PDET. Lo primero que vale la pena resaltar, es que con este se asegura un aprendizaje junto con un mejoramiento continuo de las acciones y el desempeño; segundo, la Gestión de Conocimiento posibilita que a través del intercambio de saberes se permita tener una rápida adaptación a los distintos retos y oportunidades emergentes; lo tercero es que abre paso al fortalecimiento tanto institucional como comunitario, ya que posibilita el acceso a la información relevante y actualizada, fomentando una buena toma de decisiones y acciones; finalmente, este trabajo promueve la inclusión mediante la participación social y comunitaria activa, sumando a que los planes de acción que se construyen sean realmente integrales y pertinentes.

#### XIV. APUESTAS PRIORIZADAS PARA LA COOPERACIÓN (2022-2026)

Dentro de la gestión de procesos e identificación de necesidades de la ART desde Cooperación Internacional, se han priorizado cinco apuestas sobre las cuales se enmarcan los procesos de negociación, planes de trabajo, hojas de ruta, y demás acciones con los cooperantes. Estas apuestas se integran de la siguiente manera:

- **Proyectos integradores y transformadores:** Buscan enfocar la implementación de los PDET en acciones estratégicas que transforman los territorios y combatan la pobreza multidimensional.
- **Estructuración de proyectos (16):** Para activar iniciativas priorizadas comunitariamente: Busca avanzar en la estructuración de proyectos concertados comunitariamente en el marco de los encuentros subregionales y las mesas comunitarias

- **Actualización y ejecución de proyectos (90) en fase III:** Busca avanzar en la actualización proyectos en fase III, ya estructurados, revisados comunitariamente en el marco de los encuentros subregionales.
- **Fortalecimiento de capacidades comunitarias e institucionales:** Busca encontrar aliados para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades tanto comunitarias como institucionales en el marco de la implementación de los PDET.
- **Actualización PATR:** Para dar cumplimiento al Decreto 893 de 2017, que establece su actualización cada cinco años. Dicho proceso es la oportunidad para actualizar la formulación de iniciativas comunitarias y brindar un enfoque integral a la implementación.

## XV. VISIBILIZACIÓN – COMUNICACIONES

Comunicar y visibilizar las victorias tempranas, así como los resultados obtenidos de un proceso de cooperación, es fundamental en cualquier alianza. Ello no es posible sin antes elaborar un plan de medios con oficinas de comunicaciones de las organizaciones involucradas, para difundir y socializar resultados a corto, mediano y largo plazo (medios de comunicación, correos, boletines, informes, notas, páginas web y redes sociales, entre otras).

La difusión de las actividades de cooperación realizadas, no sólo suma a la sensibilización y cambio cultural que busca el sector social con las iniciativas de construcción de Paz y desarrollo, sino que además se convierte en una vitrina que muestra las acciones tanto de la sociedad civil como de la institucionalidad a favor de la Paz del país. Así mismo, la comunicación de las acciones y presencia de la comunidad internacional les dan altura política a las acciones, mostrando el respaldo de los países a las iniciativas de Paz del país. Sirven además como ejemplo de que, si otras naciones han atravesado guerras y se han reconstruido y salido adelante, Colombia no va a ser la excepción.

Deberá ser una comunicación respetuosa de las identidades de los protagonistas, y que evidencie sus esfuerzos. Mostrará, además, como es principio de la Cooperación Internacional, el trabajo local con preponderancia, y el apoyo internacional como un aliado de los esfuerzos de Paz que guían la dinámica del cuidado de los Derechos Humanos universales al que se han comprometido las naciones del mundo luego de dos guerras mundiales, y del rechazo al genocidio y la devastación que siguen trayendo los conflictos internacionales vigentes.

## XVI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

-Las oportunidades para crear y llevar a cabo acciones asociadas a la cooperación internacional son inmensas. La ART, en su misionalidad de apoyo al cumplimiento de la Reforma Rural Integral y Solución al Problema de las Drogas Ilícitas, cuenta con apuestas estratégicas de construcción de Paz y desarrollo que no sólo se enmarcan, sino que también contribuyen a las apuestas y prioridades de las agenda nacional y mundial: el Plan de Desarrollo ‘Colombia Potencia Mundial de la Vida’, del Gobierno nacional, las políticas de Estado, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

- El impulso a los procesos de cooperación internacional constituye una gran oportunidad y ventaja, ante la alienación de momentos claves: a) nuevo Gobierno nacional y posterior; los nuevos gobiernos locales, b) el Plan de Desarrollo Nacional y la construcción de los planes departamentales, c) la actualización quinquenal de los PATR.
- Se debe percibir a la cooperación como un camino propicio para el crecimiento de la ART.

### Recomendaciones

- Se debe formalizar la conformación de un equipo de Cooperación Internacional que se encargue de la implementación y seguimiento de la Estrategia de Cooperación. Los procesos de Cooperación Internacional, como cualquier otro proceso institucional, requieren la atención y apropiación en cabeza de un liderazgo que despliegue iniciativas y propuestas, que sea recursivo y le dé sostenibilidad y visibilidad al equipo y a todas las acciones que se deriven.
- Mantener una comunicación clara y articulada con la dirección general y las diferentes direcciones y subdirecciones de la Agencia, y con el área de Comunicaciones, que permita hacer un adecuado engranaje institucional para la gestión de cooperación técnica y financiera e internacionalización de la ART.
- Todas las acciones que se deriven para y por la Cooperación Internacional, se deben crear a partir de la confianza, transparencia, claridad y amistad.

- Las relaciones internacionales son dinámicas y cambiantes; por ende, lo es la Cooperación Internacional. Por ello, la ART debe estar en la disposición de ser flexible y contar con habilidades de negociación, que permitirán la adaptación a los diversos escenarios de la arena internacional.

## XVII. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia. S.F. Herramientas para la formulación de proyectos de cooperación internacional.
- Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia. 2020. Criterios de priorización.
- Agencia de Presidencial Cooperación de Colombia y Ministerio de Relaciones Exteriores. 2019. Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2019 – 2022. Recuperado de: <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/ENCI-2019-2022-Final.pdf>
- Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia y Ministerio de Relaciones Exteriores 2019. Cartilla de Cooperación Internacional para nuevas autoridades locales.
- Agencia Presidencial de Cooperación. S.F. Glosario de la Agencia Presidencia de Cooperación. Recuperado de: <https://www.apccolombia.gov.co/glosario/apc>
- Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. 2011. Recuperado de: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>
- Diccionario Panhispánico del español jurídico. S.F. Recuperado de: <https://dpej.rae.es/lema/representaci%C3%B3n-diplom%C3%A1tica>
- Directorio del cuerpo diplomático y consular acreditado en Colombia. Ministerio de Relaciones Exteriores. 2022. Recuperado de: <https://www.cancilleria.gov.co/directorio-del-cuerpo-diplomatico-y-consular-acreditado-colombia>
- Evaluación de impactos tempranos. S.F. Recuperado de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/136\\_Convivencia\\_y\\_Seguridad\\_Ciudadana\\_Cali\\_Ficha.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/136_Convivencia_y_Seguridad_Ciudadana_Cali_Ficha.pdf)
- Glosario de cooperación, Universidad del Rosario. S.F. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Internacionalizacion/Oportunidades-Cooperacion-Internacional/ur/Glosario-de-cooperacion/>
- Guía sobre Alianzas de cooperación público-privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos. Fundación DIS (2011).
- Guion metodológico para la determinación de oferta y demanda. Sefair et al (2017).
- Gutiérrez Camps, Arnau: “Una aproximación a las relaciones de Cooperación Descentralizada entre la UE y América Latina”, citado por Enríquez, Alberto y Ortega, Manuel. Cooperación descentralizada; del asistencialismo a la visión de socios. Disponible en <http://www.repo.funde.org/908/7/AE-COOP-DESC.pdf>
- La gestión del conocimiento: recursos y oportunidades. 2020. Bertha Briceño et al. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>
- Lineamientos gestión de cooperación. Ramírez et la (2019). Documento sin publicar.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. Cooperación Internacional. Recuperado de: <http://www.cancilleria.gov.co/international/politics/cooperation>.

- M. Waissbluth, E. Contreras. Co-Creación para la innovación: un caso en el sector público chileno. Revista Ingeniería de Sistemas. Septiembre de 2014. Recuperado de: <http://www.dii.uchile.cl/~ris/RIS2014/1innovacion.pdf>
- Organismos internacionales de cooperación y desarrollo. Secretaría General Iberoamericana. 2020. Recuperado de: <https://www.segib.org/organismos-internacionales-de-cooperacion-y-desarrollo/>
- Organismos internacionales a los que pertenece Colombia. 2015. Recuperado de: <https://colombiavive2015.blogspot.com/2015/07/organismos-internacionales-los-que.html>
- Programa Nacional de Alianzas. Banco Mundial Fundación Corona, Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido. 2002 Creación y Consolidación de Alianzas. Elementos Metodológicos
- Qué es la Cooperación Internacional. S.F. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Internacionalizacion/Oportunidades-Cooperacion-Internacional/Que-es/>
- ¿Qué es un Memorandum de Entendimiento? S.F. Recuperado de: <https://www.globalnegotiator.com/blog/que-es-un-memorandum-de-entendimiento/>
- Sinoel Batista, Maria Fernanda Freire Lima, Maurício Fronzaglia, Redes de Ciudades. Recuperado de: [http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/226\\_103\\_1.pdf](http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/226_103_1.pdf)
- Universidad Nacional de Tucumán. Dirección de Relaciones Internacionales. 'Instructivo para la Suscripción de Convenios de Cooperación Internacional.' S.F. Recuperado de: <http://www.internacionales.unt.edu.ar/wp-content/uploads/2010/12/Instructivo-para-confeccion-de-Convenios-UNT.pdf>
- 6 modalidades de cooperación internacional en las que trabaja la ACI Medellín – ACI Medellín. Recuperado de: <https://www.acimedellin.org/6-modalidades-de-cooperacion-internacional-en-las-que-trabaja-la-aci-medellin/>