



INTEGRACIÓN EN LA INTEGRACIÓN

Nuevos caminos para la sinergia en la región



Más y Mejor Integración

Integración en la integración:

Nuevos caminos para la sinergia en la región

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

SELA

Integración en la integración: Nuevos caminos para la sinergia en la región

Autor:

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)

Director Editorial:

Clarems Endara, Secretario Permanente del SELA

Coordinación de Publicaciones:

Yeimy Ramírez Ávila. Jefe de Gabinete

Supervisión Editorial:

Yeimy Ramírez Ávila. Jefe de Gabinete
Klibis Marín. Oficial de Comunicaciones

Maquetación:

Mauricio Gaitán

Diseño de Portada:

Ronald Díaz

Impreso en:

MACRO SRL. La Paz - Bolivia

ISBN – Impreso: 978-980-6458-42-0

ISBN – Digital: 978-980-6458-43-7

Depósito Legal – Impreso: DC2025001193

Depósito Legal – Digital: DC2025001192

Copyright © SELA, Julio de 2025. www.sela.org © Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), 2025 Torre Europa, pisos 4 y 5 Avenida Francisco de Miranda, Urbanización Campo Alegre Caracas, 1060, República Bolivariana de Venezuela Apartado 17035, Caracas 1010-A.

Todos los derechos reservados. Prohibida su venta. No se permite la reproducción total o parcial de este documento, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo del SELA.

Indice

Abreviaciones	5
Prólogo	7
Introducción	10
El papel en la integración regional	12
El trabajo intersecretarías como respuesta a los desafíos de América Latina y el Caribe.....	14
Objetivos y estructura del libro	15
Primera parte	
La Matriz de Convergencia y la integración regional	19
1 Construcción de la Matriz de Convergencia Regional (MCR)	21
¿Cómo surge la MCR?	22
¿Qué es la MCR?	24
Proceso de trabajo intersecretarías: identificación de prioridades y coordinación de esfuerzos	25
La importancia del trabajo intersecretarías	28
2 Mapeo de organismos participantes y su rol en la convergencia	31
Rol y competencias de cada organismo	32
Mecanismos de articulación y colaboración	36
Análisis comparativo de modelos de coordinación regional	38
Segunda parte	
Coordinación y desafíos en la implementación	42
3 Áreas estratégicas de trabajo: experiencias y avances	44
Seguridad alimentaria y nutricional	46
Encadenamientos productivos	48
Reducción del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático	50
Cooperación transfronteriza e infraestructura	52
Integración energética y sostenibilidad	54
4 Sinergias y desafíos: reflexiones desde la experiencia	57

Casos en la articulación intersecretarías	58
Programas conjuntos en desarrollo social	63
Obstáculos identificados en el trabajo conjunto	64
Lecciones aprendidas para fortalecer la convergencia	68
Tercera parte	
Hacia una agenda regional integrada	71
5 Impacto y proyección del trabajo intersecretarías	73
Evaluación de los resultados alcanzados	74
Contribuciones de la MCR para evitar duplicidades y optimizar recursos	78
Impacto de la cooperación intersecretarías	79
Nuevas oportunidades para la cooperación intersecretarial y la convergencia regional	80
6 Perspectivas futuras del trabajo intersecretarías en América Latina y el Caribe	84
Evolución de la cooperación intersecretarías en el contexto regional	85
La necesidad de fortalecer a los organismos como articuladores regionales	88
Posibilidades de expansión del modelo de convergencia hacia nuevos sectores y regiones	90
Escenarios futuros: ¿cómo seguir avanzando en la integración regional?	93
Mesa de Trabajo de las Presidencias y Secretarías	95
7 Recomendaciones para fortalecer el trabajo intersecretarías	98
Estrategias para mejorar la articulación entre organismos	99
Convergencia, coordinación y prácticas conjuntas para el desarrollo	101
Buenas prácticas en la gestión de iniciativas conjuntas	103
Sugerencias para la implementación de agendas de convergencia más efectivas	105
Propuestas para fortalecer el rol de los organismos como eje de coordinación regional	109
Referencias bibliográficas y fuentes consultadas	112
Apéndice	
Diagramas del trabajo intersecretarías: ejes y criterios	114

Abreviaciones

AAP: Acuerdos de Alcance Parcial

AAP.A: Acuerdos Agropecuarios

AAP.C: Acuerdos Comerciales

AAP.CE: Acuerdos de Complementación Económica

AAP.PC: Acuerdos de Promoción del Comercio

AAP.R: Acuerdos de Renegociación del Patrimonio Histórico

AAR: Acuerdos de Alcance Regional

AEC: Asociación de Estados del Caribe

ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración

ALBA-TCP: Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos

AP: Alianza del Pacífico

AR.AM: Acuerdos de Apertura de Mercados

AR.CEYC: Acuerdos de Cooperación e Intercambio de Bienes en las Áreas Cultural, Educativa y Científica

AR.CYT: Acuerdos de Cooperación Científica y Tecnológica

AR.OTC: Acuerdo Marco para la Promoción del Comercio mediante la Superación de Obstáculos Técnicos al Comercio

AR.PAR: Acuerdos de Preferencia Arancelaria Regional

ASEAN: Asociación de Naciones de Asia Sudoriental

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAF: CAF-Banco de desarrollo de América Latina y el Caribe

CAN: Comunidad Andina

CARICOM: Comunidad del Caribe

CEBAF: Centros de Control Binacional de Frontera

CELAC: Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CISS: Conferencia Interamericana de Seguridad Social

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

GANIDF: Grupo de Alto Nivel de Integración y Desarrollo Fronterizo

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

IINTALC: Índice de Integración de América Latina y el Caribe

IPPALC: Índice de Políticas Públicas para Mipymes en América Latina y el Caribe

IPCR: Índice de Preferencias Comerciales Reveladas

IVE: Índice de Vulnerabilidad Externa

MCR: Matriz de Convergencia Regional

Mercosur: Mercado Común del Sur

Mipymes: micro, pequeñas y medianas empresas

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIM: Organización Internacional para las Migraciones

OLADE: Organización Latinoamericana de Energía

OTCA: Organización del Tratado de Cooperación Amazónica

Pymes: pequeñas y medianas empresas

LA RED: Red de Estudios Sociales para la Prevención de Desastres

SELA: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

SENASICA: Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria

SGCAN: Secretaría General de la Comunidad Andina

SICA: Sistema de la Integración Centroamericana

UE: Unión Europea

UNDRR: Oficina de las Naciones Unidas para Reducción de Riesgo de Desastres

Prólogo

A lo largo de las últimas décadas, América Latina y el Caribe han enfrentado un entorno complejo marcado por desafíos socioeconómicos, políticos y ambientales. Sin embargo, también hemos sido testigos de momentos decisivos de cooperación, solidaridad y esfuerzo conjunto. En este contexto, la integración regional ha surgido como un proceso imprescindible para alcanzar un desarrollo más equitativo y sostenible, donde las sinergias entre los países pueden generar soluciones efectivas ante los retos comunes. Este libro se adentra en el proceso intersecretarías, un mecanismo en la construcción de un futuro más unido, resiliente y capaz de responder a las exigencias del presente.

Como secretario permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), he visto cómo los esfuerzos de integración pueden transformarse en realidades tangibles gracias a la colaboración entre los diversos actores regionales. A través de la Matriz de Convergencia Regional (MCR) y el trabajo intersecretarías, hemos logrado identificar áreas estratégicas de cooperación que junto con la optimización de recursos, también brindan soluciones concretas a problemas comunes. Sin embargo, más allá de los avances, este proceso nos ha enseñado que la integración no es un camino lineal ni exento de desafíos. En las páginas que siguen, se exploran tanto los logros alcanzados como los obstáculos que aún debemos superar, y, en particular, se destacan las lecciones aprendidas que nos permitirán avanzar con mayor solidez.

Este libro trata sobre el trabajo intersecretarías como un modelo de cooperación, además de resaltar la importancia de fortalecer las relaciones entre los organismos regionales como la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), la Comunidad del Caribe (CARICOM), el Mercado Común del Sur (Mercosur), el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), la Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA), la Comunidad Andina (CAN), y, por supuesto,

el SELA. A través de su articulación, hemos logrado mejorar la coordinación de esfuerzos en áreas como la seguridad alimentaria, la integración energética, el cambio climático, y la cooperación transfronteriza, entre otros. Cada uno de estos temas refleja la necesidad de una respuesta colectiva y coordinada a los desafíos de la región, dado que las soluciones aisladas ya no son suficientes para enfrentar la complejidad de los problemas actuales.

En las siguientes páginas, los lectores encontrarán un relato detallado sobre cómo se ha construido la MCR, cómo se ha trabajado en la identificación de prioridades comunes y en la creación de una agenda compartida. También se abordan las dificultades que surgen al intentar alinear las prioridades nacionales con los intereses regionales, las disparidades en recursos y capacidades, y las diferencias normativas entre los países, que a menudo han representado barreras para una cooperación más fluida. No obstante, el análisis de estos obstáculos también nos lleva a identificar las lecciones aprendidas que nos han permitido mejorar la comunicación, la coordinación y la flexibilidad en nuestros procesos de integración.

La integración regional es un proceso que requiere de visión, pero también de voluntad y compromiso, y este libro destaca la importancia de mantener una cultura de cooperación sostenida que involucre a todos los actores relevantes: Gobiernos, organismos internacionales, sector privado y sociedad civil. En virtud de que la participación activa de todos es fundamental para alcanzar los objetivos comunes de la región, el SELA ha tenido la oportunidad de liderar, junto con otros organismos regionales, iniciativas que buscan promover una cooperación más profunda y eficaz. A través de este trabajo conjunto, hemos aprendido que la convergencia de esfuerzos mejora la eficiencia en la implementación de proyectos, a la vez que contribuye a una integración más cohesionada y efectiva.

Esta obra también ofrece una reflexión sobre las perspectivas futuras del trabajo intersecretarías en nuestra región, en la que se destacan las posibilidades de expansión del modelo de convergencia hacia nuevos sectores y áreas de colaboración. La mirada hacia el futuro debe estar marcada por la ambición de crear una región más integrada, más competitiva y con mayores oportunidades para todos sus habitantes. En este proceso, la consolidación de una agenda regional de cooperación es clave y es nuestro desafío seguir avanzando en su fortalecimiento.

En nombre del SELA y de todos los organismos que han colaborado en la construcción de esa visión de integración, espero que este libro sea una herramienta útil para todos los interesados en promover una América Latina y el Caribe más integrada, resiliente y con un futuro de crecimiento compartido. Confiamos en que, a través de la cooperación regional, podremos seguir contribuyendo al bienestar de nuestras sociedades y al desarrollo de nuestras economías.

Dr. Clarems Endara

Embajador

*Secretario Permanente del Sistema Económico
Latinoamericano y del Caribe - SELA (2021-2025)*

Introducción

La integración regional en América Latina y el Caribe ha sido una aspiración constante que ha estado moldeada por la necesidad de fortalecer la cooperación frente a desafíos que trascienden las fronteras nacionales. A lo largo de los años, los países han buscado diferentes caminos para alcanzar ese objetivo y se han enfrentado a barreras políticas, económicas y sociales que, lejos de detener el impulso integrador, han demostrado la importancia de buscar nuevas formas de colaboración.

En este entramado de esfuerzos compartidos, el trabajo intersecretarías ha surgido como una alternativa que permite coordinar acciones para evitar la dispersión de recursos y la superposición de iniciativas. Así, cuando las instituciones logran conectarse y cooperar de manera más fluida, los resultados tienden a ser más duraderos y alcanzan a una mayor cantidad de personas. Por ello, la integración deja de ser una idea lejana cuando se transforma en acciones coordinadas que impactan directamente en el desarrollo económico, social y en la capacidad de los países para responder a crisis y aprovechar oportunidades.

El SELA, que cuenta con décadas de trayectoria en el impulso a la colaboración entre Gobiernos y organismos regionales, ha trabajado en esa dirección a favor de la promoción del diálogo para facilitar la construcción de consensos. La creación de la MCR a partir del año 2023 refleja ese esfuerzo por organizar y potenciar el trabajo conjunto, y por ofrecer una estructura que permita identificar prioridades compartidas, coordinar iniciativas y seguir sus avances de manera más efectiva. Más que una herramienta técnica, representa una apuesta por transformar la forma en que los países de la región colaboran entre sí, dado que ordena y estructura el trabajo conjunto, pero también transforma la manera en que los organismos colaboran para facilitar la construcción de agendas compartidas y optimizar los recursos regionales. Su finalidad es identificar áreas de interés común, establecer

prioridades y registrar las políticas, programas y acciones de cada organismo según los ejes temáticos definidos, con la meta de facilitar la creación de agendas integradas y promover un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Desde entonces, el proceso ha continuado fortaleciéndose con la realización periódica de mesas de trabajo, la organización de seminarios temáticos y la actualización de las matrices. Durante 2024, esta dinámica se consolidó aún más y se priorizó la cooperación entre los organismos para reforzar la MCR como una herramienta para hacer visibles las coincidencias entre las agendas de cada institución, de manera que se puedan coordinar iniciativas y optimizar esfuerzos.

La participación en este proceso involucra a las secretarías de los principales mecanismos de integración regional y subregional de América Latina y el Caribe, entre cuyos organismos más activos se encuentran la ALADI, la Asociación de Estados del Caribe (AEC), la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos (ALBA-TCP), la Alianza del Pacífico (AP), la CAN, la CARICOM, el Mercosur, el SICA y la OTCA. Cada uno de ellos aporta desde su experiencia y ámbito de acción mediante sus representantes que asisten a los seminarios y mesas de trabajo donde comparten visiones, buenas prácticas y propuestas concretas. Además, colaboran en la construcción y actualización de la MCR, de manera que proporcionan información detallada sobre sus programas y acciones. Esta labor se complementa con la designación de especialistas técnicos que participan en reuniones específicas y aportan conocimientos especializados según el eje temático en el que trabajan. En algunos casos, determinados organismos asumen la coordinación de áreas concretas, como la ALADI, por ejemplo, que ha tomado un rol destacado en la coordinación de los esfuerzos vinculados a los encadenamientos productivos. Asimismo, los secretarios generales y otros altos funcionarios participan en reuniones de nivel ejecutivo, donde se revisan los avances y se establecen los próximos pasos a seguir para mantener la dinámica de colaboración.

Además de los organismos de integración, el trabajo intersecretarías también cuenta con la participación de otros actores clave para ampliar la perspectiva y la capacidad de acción, ya que en distintas actividades se suman expertos temáticos que aportan análisis técnicos y propuestas para enriquecer los debates. También participan representantes de organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Banco Interamericano de

Desarrollo (BID), junto con funcionarios de Gobiernos nacionales. A su vez, en algunas ocasiones se ha invitado al sector privado y a organizaciones de la sociedad civil, especialmente en temas que requieren una mirada más amplia o en los que la colaboración público-privada puede generar resultados más sostenibles.

La dinámica de trabajo intersecretarías ha evolucionado como una estrategia que promueve la coordinación entre organismos, ayuda a evitar esfuerzos superpuestos y facilita la construcción de una Agenda Regional de Cooperación Intersecretarías más articulada y operativa. En este esquema, la MCR, es el instrumento organizador de la colaboración para visualizar puntos de encuentro entre las distintas agendas y orientar los esfuerzos hacia acciones concretas que respondan a las necesidades de la región.

No se trata solo de describir cómo funciona el trabajo intersecretarías, sino de entender qué lo hace posible y qué aprendizajes dejan las experiencias recientes. A través de análisis y casos concretos, se exploran las oportunidades que abre esta forma de colaboración y los obstáculos que aún persisten, con la intención de mostrar resultados y de invitar a la reflexión. La tarea por delante es planificar cómo seguir avanzando hacia una integración más coordinada, efectiva y cercana a las necesidades reales de América Latina y el Caribe.

El papel en la integración regional

La región enfrenta una realidad compleja, atravesada por desafíos que se entrelazan y afectan a los países de manera diferente. La desigualdad social persiste como una traba para el desarrollo que limita las oportunidades de millones de personas y genera brechas que se reflejan en el acceso a la educación, la salud y el trabajo. Esta realidad perpetúa la vulnerabilidad de amplios sectores de la población, al tiempo que dificulta la construcción de sociedades más equitativas.

La estructura económica de la región también muestra signos de fragilidad. La dependencia histórica de la exportación de materias primas sigue siendo una característica predominante que expone a los países a la inestabilidad de los mercados internacionales y reduce sus posibilidades de diversificación productiva. En este sentido, la falta de encadenamientos industriales y de integración entre las economías nacionales frena la creación de empleo de mayor calidad y obstaculiza la generación de valor agregado, lo que se traduce en una menor capacidad para sostener el crecimiento económico a largo plazo.

El cambio climático agrava aún más este panorama. La región es vulnerable a los desastres naturales, con huracanes intensos, sequías prolongadas e inundaciones cada vez más frecuentes que dejan a su paso pérdidas humanas y materiales. Estos eventos golpean con mayor fuerza a las comunidades más vulnerables, que ven deterioradas sus condiciones de vida y sus posibilidades de recuperación, de manera que se vuelve cada vez más evidente la necesidad de avanzar hacia modelos de desarrollo más sostenibles y resilientes.

Las carencias en infraestructura y conectividad profundizan estas desigualdades, ya que muchas zonas de la región siguen sin acceso adecuado a redes de transporte, energía o tecnología digital. Esta desconexión territorial limita el comercio intrarregional y restringe el acceso a servicios básicos, que afecta especialmente a las comunidades más alejadas de los centros urbanos. De esta manera, la brecha digital deja rezagados a millones de ciudadanos en un mundo cada vez más impulsado por la tecnología, por lo que se dificulta su participación en la economía global y se limitan sus oportunidades de desarrollo.

La pandemia de COVID-19 no solo expuso, sino que amplificó estas vulnerabilidades. La crisis sanitaria provocó una recesión que afectó a todos los sectores de la economía, desbordó los sistemas de salud y dejó a millones de personas sin empleo. Al mismo tiempo, mostró la profunda interdependencia de los países de la región, en vistas de que los efectos de la crisis se expandieron más allá de las fronteras nacionales y pusieron en evidencia que los problemas compartidos requieren respuestas coordinadas. La recuperación no podrá depender únicamente de los esfuerzos individuales de cada país, sino que demandará estrategias regionales que combinen la reactivación económica con la transformación de las estructuras productivas y sociales.

En este contexto, la integración regional emerge como una vía necesaria para fortalecer la capacidad de respuesta de los países. La cooperación entre naciones puede facilitar el intercambio de recursos, conocimientos y experiencias, dado que permite enfrentar las limitaciones estructurales desde una perspectiva más amplia y colaborativa. Asimismo, la coordinación de políticas y la implementación conjunta de proyectos estratégicos no solo optimizan recursos, sino que también generan resultados más amplios y duraderos. Por ello, el trabajo intersecretarías y la construcción de marcos de convergencia ofrecen una forma de ordenar y alinear estos esfuerzos, para transformar la colaboración regional en una herramienta

concreta para superar desafíos compartidos y construir una región más conectada, resiliente y capaz de adaptarse a las demandas del futuro.

El trabajo intersecretarías como respuesta a los desafíos de América Latina y el Caribe

El trabajo intersecretarías surge en un contexto de labor aislada de los diferentes mecanismos que podría resultar en una utilización ineficiente de los recursos disponibles y en la falta de una visión regional común para enfrentar los desafíos compartidos. A partir de la cooperación entre sus secretarías es posible evitar la repetición de tareas y alinear los esfuerzos para presentar propuestas y políticas públicas que respondan mejor a las necesidades de los Estados miembros. La experiencia resalta la importancia de este trabajo conjunto, que permite avanzar en una utilización más eficiente de los recursos regionales para favorecer el desarrollo de iniciativas que beneficien a todos. Además de construir toda una cultura de cooperación e integración entre los mismos agentes de la integración, permite la participación de otras agencias de cooperación especializada o de la sociedad civil y del sector privado.

El enfoque de trabajo intersecretarías promovido busca consolidar un bien público regional que facilite la convergencia cooperativa entre los diversos mecanismos y organismos de integración. Se trata de un abordaje basado en la colaboración entre instituciones y actores regionales, que ofrece una oportunidad para coordinar acciones, compartir experiencias y generar soluciones conjuntas, y en el que la MCR es uno de los resultados más importantes del esfuerzo. Su construcción, que se realiza a través de seminarios temáticos presenciales, fomenta el intercambio de ideas, el análisis de experiencias previas y la creación de estrategias que permitan avanzar en los objetivos comunes.

El trabajo intersecretarías no es simplemente un proceso de cooperación entre organismos, es, de manera principal, una forma de generar conocimiento y fortalecer la memoria institucional. Por ello, resulta importante documentarlo para analizar los avances y los desafíos que han surgido en el camino, así como para identificar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que han surgido de la colaboración entre las secretarías. Plasmar estas experiencias en un libro ofrece una oportunidad para difundir los aprendizajes y dar a conocer los resultados obtenidos, porque es una forma de contribuir a la construcción de un conocimiento regional que pueda ser utilizado por otros actores interesados en la integración y la

cooperación. Además, una publicación de esta índole permite mostrar el impacto del trabajo conjunto a un público más amplio, que incluye no solo a los Gobiernos y organismos de integración, sino también a la academia, el sector privado y la sociedad civil. La meta es facilitar la generación de apoyo para la agenda regional y la construcción de un compromiso más sólido con la integración de América Latina y el Caribe.

A su vez, este libro ofrece un marco analítico sobre el trabajo intersecretarías, su metodología y las áreas prioritarias de colaboración, tales como la seguridad alimentaria, los encadenamientos productivos y otras cuestiones clave en el proceso de integración. Se trata de un marco que puede ser utilizado como referencia para futuras iniciativas de cooperación, de manera que oriente a los actores involucrados en la formulación de políticas públicas más efectivas y en la implementación de estrategias de integración regional. Al mismo tiempo, se propone contribuir a la continuidad del proceso de aprendizaje, dado que permite evaluar el progreso alcanzado y realizar ajustes en las estrategias según las nuevas demandas y desafíos que puedan surgir en el futuro.

En conjunto, tanto el trabajo intersecretarías como la publicación que se deriva de este esfuerzo robustecen el compromiso del SELA con la integración regional. Estas iniciativas buscan mejorar la gestión pública en América Latina y el Caribe, además de asegurar que los esfuerzos de cooperación sean más eficientes, transparentes y estén basados en la evidencia, con el objetivo de avanzar hacia una mayor integración económica y social en la región.

Objetivos y estructura del libro

Este libro surge de la necesidad de documentar, analizar y proyectar una experiencia que ha introducido una lógica distinta en los procesos de articulación institucional en América Latina y el Caribe. Lejos de constituir una recopilación anecdótica, el propósito de esta obra es ofrecer una lectura comprensiva del proceso vivido, con sus aciertos, sus dificultades y sus proyecciones, para convertirlo en una referencia útil para quienes impulsan la integración regional desde diversos ámbitos. Está pensado para responsables técnicos y políticos de los organismos de integración, equipos de Gobierno de los países miembros, instituciones académicas, agencias de cooperación, especialistas, y todas aquellas personas interesadas en construir espacios más cohesionados, colaborativos y eficaces en la región.

El **objetivo general** de esta publicación es ofrecer un análisis estructurado del trabajo intersecretarías como una experiencia concreta de articulación regional y su potencial como mecanismo de cooperación estable en América Latina y el Caribe. En este sentido, no solo busca describir lo ocurrido, sino generar insumos útiles para reflexionar, adaptar y proyectar esta experiencia hacia nuevos contextos, desafíos y horizontes. Su enfoque combina una mirada analítica, informada por la experiencia institucional acumulada, con una vocación práctica orientada a facilitar procesos de convergencia, generar metodologías replicables y alentar nuevas formas de articulación entre actores regionales.

A partir de este enfoque, el libro persigue varios **objetivos específicos**:

- Sistematizar el proceso que dio origen al trabajo intersecretarías y a la posterior construcción de la MCR como herramienta de ordenamiento institucional.
- Identificar los avances, desafíos y aprendizajes surgidos de la implementación del trabajo conjunto entre los organismos regionales.
- Presentar experiencias concretas de colaboración entre secretarías en áreas prioritarias para América Latina y el Caribe.
- Proponer orientaciones y estrategias que contribuyan a fortalecer el trabajo intersecretarías y proyectarlo como una práctica sostenible y útil para otros espacios regionales.
- Explorar las posibilidades de complementar la MCR con otros instrumentos técnicos que reflejen con mayor precisión las competencias, ámbitos de acción y prioridades de las secretarías participantes, de modo que se enriquezca el proceso de articulación institucional y se amplíen las herramientas disponibles para el diseño de políticas coordinadas.

La estructura del libro responde a estos objetivos. En su primera parte se narra el surgimiento de la experiencia y se describe con detalle el desarrollo de la MCR como producto del trabajo colaborativo entre los organismos. Se analiza cómo esta herramienta permitió ordenar las iniciativas existentes, identificar áreas comunes, evitar duplicidades y generar una visión compartida de las prioridades regionales. Lejos de ser una simple tabla o esquema, la MCR representa el esfuerzo acumulado por generar una comprensión común de los temas relevantes y ha contribuido a

visibilizar ámbitos estratégicos de convergencia. Este proceso no fue espontáneo ni automático, sino el resultado de múltiples encuentros, debates, propuestas y revisiones conjuntas que permitieron avanzar progresivamente hacia una forma de cooperación cada vez más estructurada.

La segunda parte se adentra en el funcionamiento interno del trabajo intersecretarías, detallando los mecanismos de coordinación utilizados, los perfiles institucionales involucrados, las dinámicas de colaboración establecidas y los principales obstáculos que se han debido sortear. Se identifican aquí tanto los puntos de encuentro entre organismos como las tensiones que han emergido en el camino, examinando cómo se han resuelto y qué aprendizajes han dejado. A partir de una lectura crítica de los avances, se presentan experiencias concretas que muestran cómo el trabajo conjunto ha permitido enfrentar temas complejos desde una lógica compartida, construir confianza institucional, reducir fragmentaciones y canalizar mejor los recursos disponibles. También se incorporan elementos sobre la cultura organizacional generada a partir de esta experiencia, que ha favorecido nuevas prácticas de cooperación, más horizontales y abiertas a la participación de otros actores, como agencias especializadas, sociedad civil y sector privado.

En la tercera parte se proyectan los desafíos futuros del trabajo intersecretarías y se formulan propuestas para consolidar una agenda regional de cooperación más estructurada, realista y ajustada a las necesidades de los países de América Latina y el Caribe. Se plantean posibilidades para fortalecer este espacio de coordinación, promover una mayor participación de los mandantes, explorar formas más estables de vinculación con la CELAC y avanzar hacia una institucionalidad más coherente. Se propone, asimismo, avanzar en la construcción de instrumentos complementarios a la MCR, como matrices de competencias y ámbitos de acción de las secretarías, que permitan profundizar la cooperación sin superponer funciones. Esta sección recupera las recomendaciones surgidas de la experiencia acumulada, sin pretender imponer fórmulas, pero sí generar un repertorio de herramientas e ideas que puedan enriquecer los esfuerzos futuros.

Más que un balance cerrado, este libro intenta ser una invitación al diálogo, una apuesta por la construcción compartida del conocimiento y un insumo para pensar la integración desde la cooperación interinstitucional. Su lectura ofrece no solo un recorrido por lo ya hecho, sino una reflexión abierta sobre lo que podría hacerse si se fortalecen las condiciones para una colaboración más estructurada entre los

mecanismos regionales. En un escenario global que exige respuestas coordinadas, esta experiencia latinoamericana, con sus particularidades y desafíos, abre la posibilidad de imaginar nuevos caminos para actuar juntos ante problemas que ya no pueden ser abordados de forma aislada.

Primera parte

La Matriz de Convergencia y la integración regional

La integración regional en América Latina y el Caribe ha sido una aspiración constante en el discurso y en la práctica institucional de los Estados y mecanismos regionales. Sin embargo, la persistencia de esta aspiración no ha implicado linealidad ni homogeneidad en sus formas de expresión, ni en los instrumentos adoptados para su desarrollo. A lo largo de las décadas, las iniciativas de acercamiento entre países han respondido tanto a contextos políticos cambiantes como a nuevas configuraciones económicas y sociales, lo cual ha derivado en una arquitectura institucional diversa, fragmentada y, muchas veces, superpuesta. Frente a este panorama, el trabajo intersecretarías emerge como una estrategia que busca generar espacios de colaboración entre organismos regionales, respetando sus mandatos, pero buscando formas más coordinadas de avanzar en agendas compartidas.

Este tipo de articulación no se genera espontáneamente ni se impone por decreto. Requiere condiciones políticas propicias, así como un marco técnico que permita identificar puntos de encuentro entre agendas distintas. En este sentido, la experiencia reciente muestra que cuando las secretarías técnicas de los mecanismos de integración encuentran canales estables de diálogo, intercambio y planificación conjunta, se abre la posibilidad de construir herramientas que ordenen y potencien ese trabajo colectivo. La MCR surge en ese contexto como resultado de una práctica sostenida de cooperación. Su origen no se explica a partir de un diseño externo ni de una imposición institucional, sino del recorrido compartido por un conjunto de organismos que, al conocerse mejor y reconocer las prioridades que los atraviesan, avanzaron en la construcción de un instrumento que permite visualizar los puntos de encuentro, proyectar sinergias y evitar la superposición de esfuerzos.

El desarrollo de la MCR debe ser entendido como un proceso dinámico, marcado por la acumulación de experiencias y por la interacción constante entre las secretarías que integran los mecanismos regionales. No se trata de un modelo cerrado ni de una estructura formal con pretensiones de homogeneizar, sino de una herramienta en evolución, que refleja el nivel de coordinación alcanzado y permite identificar márgenes para profundizar la cooperación. La matriz no sustituye la acción individual de cada organismo ni pretende generar instancias paralelas de toma de decisiones; más bien, organiza información, evidencia convergencias, expone vacíos, detecta duplicidades y ayuda a orientar los esfuerzos institucionales hacia una lógica más colaborativa.

Ahora bien, ningún instrumento adquiere sentido por sí mismo si no se ancla en un entramado institucional dispuesto a sostenerlo. Por ello, resulta imprescindible observar con detenimiento el conjunto de organismos que participan de esta dinámica. Cada uno cuenta con trayectorias distintas, con mandatos específicos, con grados de capacidad técnica diferenciados y con una forma particular de concebir su rol en la región. Esa diversidad no constituye un obstáculo, sino una condición del proceso mismo de integración. Comprender cómo se vinculan estos organismos, qué agendas priorizan, cómo definen sus ámbitos de competencia y en qué espacios logran coincidir, permite avanzar hacia un ejercicio de cooperación más maduro, donde las decisiones colectivas se apoyen en un conocimiento institucional profundo y no en aproximaciones superficiales.

Construcción de la Matriz de Convergencia Regional (MCR)

La construcción de la MCR surge como respuesta a la necesidad de encontrar formas más coordinadas y eficaces de encarar los desafíos compartidos que enfrentan los países de la región. En un contexto donde las crisis económicas, sociales y ambientales tienden a trascender las fronteras nacionales y las divisiones sectoriales, se vuelve imprescindible articular acciones que permitan aprovechar recursos y conocimientos de manera conjunta. Esta iniciativa no parte de una hoja en blanco, sino que se apoya en antecedentes de cooperación regional y busca dar un paso más allá para integrar de manera más acabada las capacidades de los distintos actores involucrados. Se trata de una dinámica que se nutre tanto de la experiencia acumulada como de la voluntad de los participantes para ajustar sus enfoques, y que busca sinergias donde antes predominaban las competencias aisladas.

La labor conjunta entre secretarías y organismos regionales responde tanto a la necesidad de evitar la duplicación de esfuerzos o la dispersión de recursos, como a la búsqueda de resultados más sólidos y perdurables. La interacción constante entre sectores permite identificar prioridades compartidas y avanzar en la construcción de consensos, de manera que se transforman las intenciones políticas en acciones concretas. En este proceso emergen tensiones y desafíos propios de cualquier iniciativa que involucra múltiples actores y agendas diversas, pero también se generan aprendizajes que enriquecen el camino hacia una integración más efectiva.

Desde esa perspectiva, la construcción de la MCR no se reduce a una herramienta técnica. Representa una apuesta por repensar la manera en que los países colaboran entre sí y organizan sus esfuerzos internos, desde el reconocimiento de que las respuestas fragmentadas difícilmente alcanzan para abordar problemas

que, por su naturaleza, son compartidos. El proceso de trabajo intersecretarías encarna esta visión y busca transformar la coordinación tradicional en una práctica más fluida y productiva, donde las decisiones tomadas en un área no solo tengan en cuenta sus propios objetivos, sino que también contribuyan a potenciar las acciones de otras áreas y generen resultados más amplios y beneficiosos para toda la región.

¿Cómo surge la MCR?

La realidad económica, social y ambiental que atraviesan los países de América Latina y el Caribe exige mecanismos que trasciendan las iniciativas aisladas para avanzar hacia una visión más amplia de la cooperación, donde las capacidades se articulen en función de objetivos comunes. Esta forma de colaboración y/o de integración no tiene antecedentes comparables en la historia regional. Si bien en el pasado se generaron espacios de interacción entre organismos, estos tendieron a responder a situaciones puntuales o a coyunturas específicas, sin consolidarse como procesos sistemáticos y sostenidos en el tiempo. A diferencia de otras iniciativas, el trabajo intersecretarías plantea una articulación horizontal y permanente, sustentada en el reconocimiento mutuo y en la voluntad de construir una agenda compartida desde la convergencia institucional.

La MCR es producto de este trabajo intersecretarías. En diciembre de 2022, el SELA y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) organizaron un foro destinado a abordar los desafíos de la integración y explorar estrategias que fomentaran el desarrollo regional. En ese espacio, donde participaron secretarías de distintos organismos regionales, se trazó un diagnóstico común que permitió identificar cinco ejes prioritarios: seguridad alimentaria y nutricional, encadenamientos productivos, reducción del riesgo de desastres, integración energética y cooperación transfronteriza. Estos temas fueron seleccionados tanto por su impacto directo en el desarrollo, como por su capacidad de generar sinergias entre los países, con el objetivo de impulsar proyectos colaborativos que potencien el crecimiento y la cohesión regional. Frente a los desafíos complejos y multidimensionales que enfrenta la región, se buscó y logró un espacio de respuestas colectivas y coordinadas.

El resultado de este foro no se limitó a la identificación de prioridades, sino que dio lugar a la propuesta de una herramienta concreta que facilitara la articulación entre los distintos mecanismos de integración ya existentes. De esta manera, la MCR comenzó a tomar forma como una vía para coordinar agendas programáticas,

evitar la superposición de esfuerzos y promover la optimización de recursos. Para ello, se acordó trabajar bajo una metodología que incluyó seminarios temáticos presenciales y la construcción misma de la Matriz, con la participación de múltiples organismos, entre los que se encuentran la ALADI, la AEC, la ALBA-TCP, la AP, la CAN, la CARICOM, el Mercosur, el SICA y la OTCA. La colaboración entre estas entidades buscaba establecer una plataforma donde las coincidencias programáticas se volvieran más visibles y se facilitara la elaboración de propuestas de políticas públicas más cohesionadas y adaptadas a las necesidades regionales.

La MCR es una herramienta intersecretarial diseñada para identificar puntos de convergencia entre las agendas de los mecanismos de integración, con el objetivo de evitar la duplicación de esfuerzos y para facilitar la formulación de políticas públicas regionales. En este marco, surge como una iniciativa que refleja el esfuerzo conjunto de los mecanismos de integración regional para coordinar y optimizar sus agendas programáticas. De manera que, a partir de la identificación de puntos de coincidencia entre los distintos organismos involucrados, busca reducir la superposición de esfuerzos y promover una colaboración más eficaz y una mejor asignación de los recursos disponibles. Se trata de una herramienta que va más allá de actuar como una guía para orientar la cooperación intersecretarías, porque también proporciona una base para el diseño de políticas públicas ajustadas a las necesidades reales de los países de América Latina y el Caribe. Es por ello por lo que su flexibilidad le permite adaptarse a los cambios en el contexto regional para facilitar la construcción de estrategias conjuntas en sectores prioritarios como la integración energética, la seguridad alimentaria, la gestión de riesgos y la cooperación transfronteriza. La participación de organismos como la ALADI, la CAN, el Mercosur, la CARICOM, el SICA y la AP en su desarrollo demuestra la vocación de la MCR de consolidar una visión compartida para avanzar hacia una integración más coordinada y efectiva en la región.

La construcción de este instrumento refleja un esfuerzo colectivo que trasciende las fronteras nacionales y las competencias sectoriales porque busca articular e integrar los intereses de los distintos mecanismos de integración. Más que una herramienta técnica, la matriz representa el resultado de una voluntad compartida de avanzar hacia una integración más eficiente y operativa, ya que la posibilidad de coordinar iniciativas, aprovechar los recursos de manera más inteligente y generar agendas de trabajo comunes permite pensar en una región más conectada y con proyectos que respondan de forma más efectiva a los desafíos compartidos. La MCR

encarna esta aspiración de construir una integración que, además de reconocer las particularidades de cada país, también fortalezca la capacidad colectiva para alcanzar metas comunes para promover un desarrollo más equilibrado y sostenible para toda la región.

¿Qué es la MCR?

La MCR es una herramienta innovadora que busca reflejar las políticas, programas y acciones de los organismos participantes, organizadas según áreas temáticas específicas. Su propósito es visibilizar las áreas de convergencia entre los distintos mecanismos de integración regional, promoviendo la formulación de políticas públicas más coordinadas y eficaces, que respondan a las necesidades comunes de América Latina y el Caribe. En el centro de la MCR se encuentra el concepto de *Más y Mejor Integración*, lema que guía al SELA, que orienta su función principal: identificar puntos de coincidencia entre las agendas de los organismos involucrados, minimizando duplicaciones y optimizando el uso de los recursos disponibles. De este modo, la MCR no solo facilita el intercambio de información entre los actores regionales, sino que se convierte en una herramienta de seguimiento y evaluación, permitiendo monitorear el progreso de las políticas implementadas y ajustar las estrategias cuando sea necesario.

La matriz organiza la información en torno a cinco grandes áreas temáticas que abordan cuestiones cruciales para la integración regional: encadenamientos productivos, reducción del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático, cooperación transfronteriza e infraestructura, interconexión eléctrica y energía sostenible, y seguridad alimentaria. Estas temáticas son de interés común para los países de la región, pues están vinculadas a objetivos estratégicos que buscan fortalecer la cooperación entre los países, mejorar la infraestructura y las capacidades productivas, y garantizar un desarrollo sostenible. Por ejemplo, el área de encadenamientos productivos busca fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) mediante la articulación de sectores clave, mientras que la reducción del riesgo de desastres se enfoca en mejorar la gestión de riesgos y fortalecer la resiliencia regional frente a emergencias.

Aunque la MCR es un avance importante en la integración regional, su construcción ha enfrentado desafíos debido a la diversidad de enfoques y la heterogeneidad de la información proveniente de los distintos organismos. Este reto ha sido abordado utilizando herramientas visuales como diagramas y esquemas, que facilitan la visualización de las áreas de convergencia y las posibles complementariedades entre

las acciones y proyectos de los diferentes actores. Aunque la homogeneización total de la información aún está en proceso, la MCR está consolidándose como una herramienta útil para la planificación y coordinación de acciones conjuntas, lo que permite a los organismos regionales trabajar de manera más eficiente y alineada en torno a objetivos comunes.

El proceso de desarrollo de la MCR ha contribuido de manera efectiva a la identificación de áreas de convergencia entre las agendas de los distintos organismos regionales. Seminarios temáticos y el trabajo intersecretarías en temas como los encadenamientos productivos, la cooperación transfronteriza y la reducción del riesgo de desastres han permitido avanzar en la identificación de posibles áreas de colaboración y sinergias. Además, la MCR se perfila como una referencia que podría ser adoptada por otros mecanismos de integración regional, lo que la convierte en una herramienta de utilidad pública regional.

A medida que la matriz se consolida, su alcance y aplicabilidad crecen, permitiendo la participación de más países y organismos en el proceso de convergencia y cooperación. La MCR tiene el potencial de convertirse en un bien público regional que, mediante la coordinación de políticas y proyectos, contribuirá al desarrollo sostenible y a la integración más profunda de la región, apoyando la cooperación entre diversos actores y facilitando la identificación de soluciones conjuntas para los desafíos comunes que enfrenta América Latina y el Caribe

Proceso de trabajo intersecretarías: identificación de prioridades y coordinación de esfuerzos

Como se mencionó, el proceso de trabajo intersecretarías nació como una iniciativa que buscaba articular los esfuerzos de distintos mecanismos de integración regional en América Latina y el Caribe, en un contexto donde los desafíos compartidos evidenciaban la necesidad de una mayor colaboración para evitar duplicidades y optimizar recursos. El *Foro Respondiendo a los desafíos de la integración para el desarrollo de América Latina y el Caribe*, celebrado en diciembre de 2022 y convocado por el Gobierno de Argentina junto con la Secretaría Permanente del SELA, marcó el inicio formal de este proceso. El evento reunió a representantes de organismos, entre ellos de la ALADI, la CAN, el SICA, el Mercosur, y la AEC, y a delegados de países miembros de la CELAC y del SELA, quienes discutieron las dificultades que enfrenta la integración regional y propusieron estrategias conjuntas para promover la cooperación.



Nota. Fotografía del foro *Respondiendo a los Desafíos de la Integración para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. Propuestas desde los Mecanismos de Integración Regionales y Subregionales, Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe y Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños*, Buenos Aires, 16 de diciembre de 2022.

Una de las principales conclusiones de este foro fue la identificación de cinco ejes prioritarios de trabajo regional: seguridad alimentaria y nutricional, encadenamientos productivos, reducción del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático, energía sostenible e integración eléctrica, y cooperación transfronteriza e infraestructura. A su vez, la construcción de consensos en torno a estos temas fue acompañada por la definición de metodologías concretas para avanzar en la coordinación, entre las que se destacan dos enfoques centrales. Por un lado, los seminarios temáticos presenciales facilitaron el intercambio de experiencias entre los distintos mecanismos de integración y permitieron identificar coincidencias y posibilidades de acción conjunta. En ellos, la participación de líderes de los organismos involucrados dio a estos encuentros una impronta política que reflejaba el interés de las instituciones en profundizar el trabajo colaborativo. Por otro lado, se desarrolló la MCR con el objetivo de que sea una herramienta que organiza la información proveniente de cada organismo en torno a los cinco ejes, de manera que permita visualizar coincidencias y áreas de potencial colaboración, y reduzca así la superposición de esfuerzos y gastos.

Además de los seminarios y la elaboración de la matriz, se llevaron a cabo reuniones técnicas entre los puntos focales designados por cada organismo que

permitieron consolidar la información recogida y mantener el ritmo de avance en la construcción de consensos. Entre los logros destacados de este proceso, se reconoce el fortalecimiento de las secretarías participantes a través del intercambio de conocimientos y experiencias, la generación de propuestas conjuntas y la publicación de las relatorías de los seminarios, que funcionan como documentos de referencia para Gobiernos y entidades regionales.

El compromiso mostrado por las secretarías y la voluntad de avanzar en la integración regional se reflejan en los testimonios recogidos y en la continuidad del proceso. La *Declaración de Kingstown*, firmada en la *VIII Cumbre de la CELAC*, el 1 de marzo de 2024, reafirmó esta voluntad política de seguir construyendo convergencia regional (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños [CELAC], 2024). El respaldo expresado por líderes como el Embajador Dr. Clarems Endara, secretario permanente del SELA, resaltó el carácter constructivo de la dinámica intersecretarías que subraya el esfuerzo conjunto de los actores involucrados. La experiencia dejó planteada la posibilidad de seguir profundizando esta colaboración, no solo para consolidar la matriz como una herramienta operativa, sino también para explorar nuevos espacios de cooperación que fortalezcan la integración regional desde una perspectiva más coordinada y eficiente.

La *Declaración de Kingstown* (CELAC, 2024) representó un avance concreto en la coordinación entre los mecanismos de integración regional que consolidó los esfuerzos previos y estableció bases claras para la continuidad del trabajo conjunto. El encuentro intersecretarías en Kingstown, previa a la *VIII Cumbre de la CELAC*, marcó un punto de inflexión al reunir a las secretarías de diversos organismos regionales que dio como resultado una *Declaración Conjunta*, que además de reafirmar compromisos previos, también propuso una agenda de trabajo concreta para el año 2024. En este instrumento, la inclusión de temas estratégicos como la agenda digital, la conectividad, la seguridad alimentaria y la acción climática refleja la intención de adaptar la integración regional a las necesidades contemporáneas para impulsar una colaboración más dinámica y eficaz. Con tal escenario de fondo, la propuesta de establecer puntos focales y una programación mínima de encuentros busca dar mayor continuidad al trabajo técnico, de manera que se asegure que los acuerdos alcanzados trasciendan los eventos protocolares y se traduzcan en acciones coordinadas a largo plazo. La realización del seminario en Tegucigalpa, en junio, se trató de una primera instancia que fue clave para mantener el impulso y avanzar en la implementación de la agenda compartida para reforzar el enfoque práctico de la colaboración intersecretarial.



Nota. Fotografía de la Declaración conjunta de SELA, AEC, CAN, ALADI, CARICOM, SICA Y ALBA-TCP en el marco de la VIII Cumbre CELAC, Kingstown, 1 de marzo de 2024.

La importancia del trabajo intersecretarías

Desde su inicio, este proceso buscó alinear las agendas de trabajo de diversas organizaciones para enfrentar de manera más efectiva los desafíos comunes de la región. La diversidad de estructuras, mandatos y prioridades entre los distintos organismos regionales presentaba un escenario fragmentado que dificultaba la construcción de estrategias compartidas, por lo que, frente a esta realidad, el trabajo intersecretarías se planteó como una respuesta para articular esos esfuerzos dispersos y transformar la intención política en acciones concretas.

Para avanzar en la puesta en marcha de esta agenda, se definieron dos metodologías principales que facilitaron el trabajo conjunto. La primera consiste en la organización de seminarios temáticos presenciales, diseñados como espacios de diálogo e intercambio de experiencias entre los distintos organismos, en los que participaron expertos en cada eje prioritario, quienes aportaron análisis técnicos y propuestas concretas para avanzar en la convergencia de las políticas regionales. A su vez, la participación de los secretarios generales de los organismos de integración reafirmó el compromiso político detrás de esta iniciativa, lo que reflejó la voluntad de los distintos actores de colaborar más allá de sus diferencias y estructuras particulares.

La segunda metodología gira en torno a la construcción de una MCR, que se consolidó como un instrumento para mejorar la planificación y la coordinación de

políticas, dado que facilita la identificación de oportunidades de trabajo conjunto y la generación de propuestas de acción compartidas.

El proceso también incluyó una serie de reuniones técnicas entre los puntos focales designados por cada organismo, instancias que permitieron dar seguimiento a los avances, afinar las matrices temáticas y asegurar que la información recopilada fuera homogénea y funcional para los objetivos planteados. A través de estas reuniones, se promovió la alineación de las agendas regionales y se buscaron mecanismos para unificar criterios y estándares institucionales, algo particularmente desafiante dado el mosaico de enfoques y prioridades entre los distintos organismos involucrados.

Entre los logros más destacados de este proceso se encuentra el fortalecimiento de las secretarías a través del intercambio de conocimientos y experiencias, lo que permitió mejorar sus capacidades para gestionar iniciativas conjuntas. La identificación de áreas de convergencia facilitó la elaboración de propuestas concretas de acción, mientras que la MCR quedó establecida como una herramienta estratégica para coordinar políticas regionales. Además, las relatorías de los seminarios temáticos se publicaron como documentos de referencia para ofrecer a los Gobiernos y organismos regionales insumos valiosos para sus propios procesos de planificación y decisión.

A pesar de los avances, el proceso no estuvo exento de desafíos, dado que la diversidad de enfoques y la falta de homogeneidad inicial en la información recopilada evidenciaron la necesidad de trabajar en la construcción de entendimientos comunes. En este sentido, la obligación de respetar los mandatos propios de cada organismo mostró que la convergencia debía lograrse sin vulnerar la autonomía institucional de cada parte. Además, también se hicieron evidentes las dificultades derivadas de las diferencias ideológicas presentes en la región, que en ciertos temas podrían dificultar la construcción de consensos. Por último, la cuestión del financiamiento emergió como un punto crítico, que subrayó que la sostenibilidad de las iniciativas dependía de la capacidad de asegurar recursos suficientes para continuar con el trabajo.

A pesar de estos desafíos, existe un compromiso genuino por parte de los participantes para avanzar en la integración regional a través del trabajo intersecretarías. La mencionada *Declaración de Kingstown* reafirmó la intención de continuar fortaleciendo este proceso, en el que se destaca el esfuerzo conjunto como una vía concreta para enfrentar los desafíos compartidos. En esta línea se

destaca la dinámica constructiva que caracterizó el trabajo y se subraya el esfuerzo de los distintos secretarios y directores para mantener el proceso en marcha. En conjunto, esto representa un paso importante hacia la creación de una plataforma regional más coordinada y colaborativa, donde la integración trascienda los discursos y se traduzca en acciones concretas que beneficien a toda la región.

Mapeo de organismos participantes y su rol en la convergencia

La integración regional en América Latina y el Caribe ha sido una aspiración constante, impulsada por la necesidad de fortalecer la cooperación frente a desafíos compartidos y aprovechar las oportunidades que surgen en un escenario global cada vez más dinámico. A lo largo del tiempo, numerosos organismos han surgido con el propósito de coordinar esfuerzos, fomentar consensos y promover acciones conjuntas que trasciendan las fronteras nacionales. Esta multiplicidad de actores, más allá de reflejar la diversidad de visiones y capacidades, plantea el desafío de coordinar sus iniciativas para evitar que las superposiciones y diferencias limiten el impacto de los esfuerzos colectivos. El reto de integrar mecanismos de integración.

Cada organismo regional cuenta con una trayectoria, una misión y competencias que reflejan las prioridades y objetivos de sus países miembros. Desde entidades con décadas de trabajo hasta mecanismos más recientes, todos ocupan un lugar dentro de la red de integración regional, aunque sus enfoques y modos de acción no siempre se alinean de manera automática. Entender esa diversidad y explorar los espacios donde sus caminos convergen o se distancian permite identificar posibilidades de integración y colaboración más efectiva y menos dispersa.

La interacción entre estos organismos ha sido tanto una meta como un desafío constante. Acuerdos bilaterales, mesas de trabajo temáticas, foros regionales y comisiones mixtas han buscado generar puntos de encuentro entre instituciones con mandatos y dinámicas propias. Pero más allá de la estructura que adopten, el mayor aporte surge cuando las distintas iniciativas logran complementarse y superar las diferencias para potenciar resultados compartidos.

Las experiencias internacionales también ofrecen aprendizajes valiosos, con modelos como los de la UE o la ASEAN que muestran, a pesar de las diferencias existentes entre regiones y mecanismos, que la coordinación entre múltiples actores puede evolucionar desde la coexistencia hacia formas más profundas de colaboración. Cada región tiene sus particularidades, pero observar cómo otras han sorteado obstáculos similares puede aportar ideas sobre los factores que favorecen estos procesos.

Rol y competencias de cada organismo

Cada organismo que participa en el trabajo intersecretarías aporta sus propias competencias y objetivos, de manera que se configura un entramado de esfuerzos que buscan avanzar en la integración regional.

En cuanto a la ALADI, es un organismo que trabaja en la reducción de barreras comerciales y en la promoción de acuerdos de alcance parcial y regional. Desarrolla herramientas que facilitan la promoción comercial, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes), y lidera los esfuerzos en encadenamientos productivos, en la búsqueda por mejorar las cadenas de valor dentro de la matriz intersecretarías. Su capacidad para generar normativas y asistencia técnica la posiciona como un actor relevante en la promoción de la integración económica regional.

La CAN enfoca sus esfuerzos en la integración física y digital, con proyectos como la *Agenda Digital Andina* y el Sistema de Interoperabilidad Comunitaria Andina (*INTERCOM*). Además, impulsa iniciativas en conectividad y transporte que favorecen la integración de los mercados, aspecto que promueve la modernización de las infraestructuras y facilita el comercio intrarregional. Su trabajo en la cooperación transfronteriza y en la creación de centros regionales de inteligencia fitosanitaria contribuye a fortalecer la seguridad alimentaria y la conectividad entre los países andinos.

Por su parte, el SICA está centrado en la integración centroamericana y promueve iniciativas en la MCR como el *Mercado Eléctrico Regional* y la *Plataforma Digital de Comercio*. Su labor abarca desde la eficiencia energética hasta la facilitación comercial, y colabora junto al SELA en seminarios sobre seguridad alimentaria y energía. Además, impulsa estrategias regionales para fortalecer la cooperación intersectorial, que conecta a los países de la región en temas estratégicos para su desarrollo económico y social.

En lo que respecta a la AEC, busca profundizar la integración en el Gran Caribe, con promoción de estrategias regionales de transporte marítimo y adaptación al

cambio climático. En el marco intersecretarías, organizó junto al SELA seminarios centrados en la gestión de riesgos y resiliencia regional, lo que ayudó a consolidar esfuerzos para enfrentar los desafíos ambientales y mejorar la infraestructura logística de la región caribeña.

En un ámbito más austral, el Mercosur se mantiene como un eje central en la integración económica del Cono Sur, dado que participa activamente en los distintos ejes del trabajo intersecretarías. Promueve la cooperación entre sus miembros a través de mecanismos como el sistema de pagos en moneda local y facilita el comercio intrarregional, hecho que reduce la dependencia de monedas externas y fortalece las economías locales.

En relación con la ALBA-TCP, esta organización promueve la integración regional con una perspectiva centrada en la cooperación solidaria, además de colaborar con el SELA en la identificación de nichos productivos para sus Estados miembros. Su enfoque en la colaboración económica y social destaca en la matriz intersecretarías, donde aporta su visión para fortalecer la autonomía productiva de sus países participantes.

Respecto de la OTCA, dedicada a la región amazónica, su trabajo se centra en temas de bioeconomía y biocomercio, y promueve prácticas sostenibles para el desarrollo de la región. Su participación incluye la organización de talleres técnicos sobre gestión de desastres y cambio climático, alineados con los esfuerzos intersecretarías para proteger el medioambiente y fomentar el desarrollo sostenible con respeto de la riqueza natural de la Amazonía.

La AP impulsa la integración económica y comercial entre sus países miembros, al tiempo que participa en iniciativas regionales como el Índice de Políticas Públicas para MIPYMES. Su enfoque en la modernización y digitalización de los procesos productivos contribuye a la competitividad regional, lo que la alinea con los objetivos de la matriz intersecretarías para fortalecer las economías nacionales y su proyección internacional.

En cuanto a la CARICOM, este organismo trabaja por la integración regional del Caribe, enfocado en el desarrollo de agendas estratégicas que abordan temas como el cambio climático, la conectividad y el transporte. Su participación en el marco intersecretarías se orienta a fortalecer la cooperación regional y a promover iniciativas que favorezcan el desarrollo económico y la resiliencia de los pequeños Estados insulares.

Por su parte, el SELA tiene como rol y competencia principal fomentar la cooperación y la integración económica y social entre los países de América Latina y el Caribe, marco en el que funge como un foro de consulta, coordinación y articulación de propuestas para el desarrollo regional. Para ello, implementa un *Programa de Trabajo (2022-2026)* (SELA, 2024f) centrado en la recuperación económica, la digitalización e infraestructura, y el desarrollo social, a través de la realización de estudios, foros, seminarios y talleres. A partir de estas iniciativas, se busca generar conocimiento, identificar oportunidades, promover el diálogo y fortalecer las capacidades de sus Estados miembros en áreas como la integración comercial, la identificación de nichos productivos, la transformación digital y la gestión de riesgos. Además, coordina el proyecto intersecretarías, que favorece la convergencia entre los distintos mecanismos regionales y facilita el diálogo y la colaboración entre los actores involucrados para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A estos organismos se suman otros actores importantes, como la OLADE, que impulsa la integración energética; la FAO, que contribuye en temas de seguridad alimentaria y nutricional; y CAF, que apoya iniciativas estratégicas en infraestructura y digitalización portuaria, desde las que promueve la conectividad y el desarrollo regional. La diversidad de competencias y enfoques fortalece la matriz intersecretarías, de manera que permite abordar los desafíos desde múltiples ángulos y promueve la cooperación y la convergencia regional.

Resumen de organismos que participan en la MCR

Organismo	Ámbito principal de acción	Contribución a la matriz intersecretarías
AEC	Integración en el Gran Caribe.	Promueve el transporte marítimo, la adaptación al cambio climático y la resiliencia regional.
ALADI	Integración comercial.	Facilita el comercio, apoya a pymes y promueve encadenamientos productivos.
ALBA-TCP	Cooperación solidaria.	Identifica nichos productivos, promueve la autonomía productiva y la colaboración económica y social.
AP	Modernización y digitalización económica.	Mejora la competitividad regional y apoya la integración comercial y productiva.
CAN	Integración física y digital.	Desarrolla proyectos de conectividad, moderniza infraestructuras y facilita el comercio intrarregional.
CARICOM	Integración del Caribe.	Desarrolla agendas estratégicas en cambio climático, conectividad y desarrollo económico.
CAF	Desarrollo de infraestructura.	Apoya proyectos en infraestructura y digitalización portuaria para mejorar la conectividad.
FAO	Seguridad alimentaria.	Contribuye con iniciativas para fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional.
Mercosur	Integración económica del Cono Sur.	Facilita el comercio intrarregional y promueve la cooperación económica entre sus miembros.
OTCA	Desarrollo amazónico sostenible.	Trabaja en bioeconomía, biocomercio y gestión ambiental, alineándose con la matriz intersecretarías.
OLADE	Integración energética.	Apoya la cooperación energética en la región.
SELA	Cooperación económica y social.	Coordina el proyecto intersecretarías, promueve estudios, foros y talleres sobre integración regional.
SICA	Integración centroamericana.	Impulsa la eficiencia energética, la facilitación comercial y estrategias regionales de desarrollo.

Nota. Elaboración propia.

Mecanismos de articulación y colaboración

En el marco del trabajo intersecretarías, se han implementado diversos mecanismos de articulación y colaboración, como la MCR. Estos esfuerzos, en su mayor parte innovadores, apuntan a coordinar las acciones de los organismos participantes con el fin de evitar la duplicación de tareas y promover la construcción de agendas conjuntas que atiendan las prioridades compartidas de la región. Las comisiones mixtas y las mesas de trabajo temáticas constituyen una de las formas más concretas de esta articulación, centrada en la convergencia de intereses. Cada organismo designa representantes técnicos que participan en estos espacios, enfocados en ejes como la seguridad alimentaria y nutricional, los encadenamientos productivos, la reducción del riesgo de desastres, la integración energética y la cooperación transfronteriza. En cada grupo, se concentra el esfuerzo en identificar iniciativas concretas y elaborar propuestas conjuntas que, al trascender las visiones sectoriales, promuevan una integración más profunda y coordinada. Para reforzar esta dinámica de trabajo, se designa a un organismo líder en cada eje, de acuerdo con su experiencia y mandato, lo que facilita la orientación técnica de las propuestas y mejora la eficacia de los resultados.

Los foros regionales y las plataformas de diálogo son otra herramienta clave en la construcción de consensos y la identificación de áreas de convergencia. A través de seminarios, tanto presenciales como virtuales, se generan espacios para intercambiar experiencias, debatir enfoques y detectar puntos de coincidencia entre los distintos esquemas de integración regional. Estos eventos facilitan la cooperación técnica entre los organismos participantes, promoviendo la creación de redes de trabajo especializadas que abordan desde la facilitación del comercio hasta la conectividad regional. Así, la MCR, construida colectivamente, no solo visibiliza estas coincidencias, sino que también actúa como guía para avanzar en propuestas de políticas coordinadas y alineadas con los intereses comunes.

Los acuerdos bilaterales y multilaterales, aunque no siempre surgen directamente de la MCR, encuentran en ella una base sólida para identificar áreas donde es posible alcanzar consensos. La firma de la *Declaración de Kingstown* es un ejemplo claro de este tipo de compromiso compartido, mientras que iniciativas como los Acuerdos de Alcance Parcial (AAP) promovidos por la ALADI demuestran cómo los mecanismos existentes pueden adaptarse para impulsar la convergencia regulatoria. Estos acuerdos, diseñados para flexibilizar la integración según las necesidades y capacidades de los países involucrados, se diversifican en distintas modalidades,

pero todos contribuyen a fortalecer la convergencia de las políticas regionales, adaptándolas a los contextos específicos de cada país.

Dentro de esta estructura, los AAP se ramifican en Acuerdos de Complementación Económica (AAP.CE), que buscan fortalecer las cadenas productivas y promover la integración sectorial; Acuerdos Comerciales (AAP.C), orientados a mejorar el acceso a mercados específicos mediante reducciones arancelarias y otras preferencias; y Acuerdos de Renegociación del Patrimonio Histórico (AAP.R), que revisan y actualizan compromisos adquiridos bajo el marco de la antigua ALALC. También existen Acuerdos Agropecuarios (AAP.A), que facilitan el comercio de productos agrícolas y promueven la cooperación en tecnología agroindustrial, y los Acuerdos de Promoción del Comercio (AAP.PC), que fomentan el intercambio comercial a través de medidas que eliminan barreras no arancelarias. A través de estos acuerdos, los organismos regionales avanzan en la creación de un marco flexible y adaptable que refuerza la convergencia, permitiendo que los países avancen hacia la integración regional en función de sus prioridades y capacidades.

En paralelo, los AAP contemplan modalidades más especializadas, como los acuerdos establecidos bajo el artículo 14 del TM80 (AAP.A14TM), que permiten adaptaciones más flexibles según las circunstancias particulares de los países, y los acuerdos del artículo 25 del mismo tratado (AAP.A25TM), orientados a integrar a otros países latinoamericanos en esquemas comerciales más dinámicos. Los Acuerdos de Alcance Regional (AAR) refuerzan esta red a nivel supranacional, destacándose los de Apertura de Mercados (AR.AM), que amplían el acceso a productos específicos entre los Estados miembros, y la Preferencia Arancelaria Regional (AR.PAR), que estandariza las reducciones de aranceles en toda la región.

Todo este entramado de acuerdos, sustentado por la ALADI y respaldado por la cooperación facilitada por la MCR, contribuye a generar una estructura de integración que permite a los países avanzar de manera flexible, adaptada a sus necesidades y capacidades. La convergencia que se impulsa desde estos acuerdos, junto con la cooperación técnica y el trabajo conjunto, configura un marco en el que la región puede superar sus retos de integración de manera más efectiva y equilibrada.

Por otro lado, existen factores que favorecen la coordinación en este marco, como la voluntad política de los organismos y el reconocimiento de que los desafíos regionales requieren respuestas conjuntas. La aplicación de metodologías claras, como la construcción de matrices temáticas y la identificación de puntos focales,

proporciona una estructura sólida para la colaboración. Además, cada organismo aporta su experiencia técnica en los temas que domina, lo que permite construir acciones conjuntas sobre bases técnicas más firmes.

Sin embargo, también hay factores que dificultan la coordinación, como las diferencias entre los mandatos, prioridades y enfoques de los organismos, que pueden generar tensiones cuando los objetivos no coinciden plenamente. Las asimetrías entre los países miembros, tanto en términos económicos como de nivel de integración, complican la adopción de políticas comunes, mientras que las divergencias ideológicas y políticas también influyen en la disposición de los actores a avanzar en ciertos temas. A esto se suman las limitaciones institucionales y de recursos que enfrentan algunos organismos, lo que restringe su capacidad de participación equitativa. Las barreras regulatorias y administrativas en cada país también dificultan la armonización de marcos normativos. Además, cuando la integración se percibe como un acuerdo entre Gobiernos sin un vínculo efectivo con la estructura productiva y la sociedad civil, se limita el impacto y la sostenibilidad de los esfuerzos de cooperación.

A pesar de estos desafíos, los mecanismos establecidos siguen funcionando para mantener abierto el diálogo y avanzar en la construcción de propuestas conjuntas. Así, la articulación evoluciona en su búsqueda de superar diferencias y potenciar los puntos de encuentro, construyendo una integración más efectiva, equilibrada y sostenible para la región.

Análisis comparativo de modelos de coordinación regional

En el marco descrito, se pueden identificar diferencias entre los esquemas de integración regionales en América Latina y el Caribe, en los que cada modelo tiene sus características particulares, basadas en objetivos, niveles de integración y estructuras institucionales. La diversidad de enfoques y objetivos en estos modelos no solo enriquece el panorama regional, sino que también crea retos en términos de coordinación y convergencia, ya que los intereses y capacidades de los miembros varían considerablemente.

Al analizar los esquemas de integración latinoamericanos y caribeños frente a modelos de otras regiones, como la UE y la ASEAN, se hace evidente que las trayectorias y los resultados difieren tanto en los niveles alcanzados, como en la forma en que se estructuran y avanzan. La integración regional puede entenderse en una serie de etapas progresivas: desde la zona de libre comercio, donde los

países eliminan aranceles internos pero mantienen sus propias políticas comerciales externas, hasta la unión aduanera, que añade un arancel común frente a terceros países (Endara, 2024). Más adelante, el mercado común permite la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, junto con una legislación armonizada, mientras que la unión económica implica una moneda compartida y una política económica y monetaria común.

Tabla comparativa de las cuatro etapas de integración regional

Etapas	Características
Zona de Libre Comercio (ZLC)	Eliminación de barreras arancelarias entre países miembros. Mantiene políticas comerciales individuales frente a terceros países.
Unión Aduanera	Establecimiento de aranceles comunes para productos de terceros países. Eliminación de barreras comerciales internas entre los países participantes. Adopción de una política comercial común frente a terceros países.
Mercado Común	Libre circulación de bienes, capital, trabajo y servicios. Política comercial unificada. Legislación armonizada entre Estados miembros.
Unión Económica	Adopción de una moneda única. Política monetaria común.

Nota. Tejido Regional: Integración y Desarrollo de América Latina y el Caribe (p. 162), C. Endara, 2024.

En América Latina y el Caribe, los esquemas regionales presentan diferencias marcadas en su alcance y sus objetivos (Endara, 2024). La ALADI funciona como una zona de libre comercio flexible basada en acuerdos parciales. La Comunidad Andina, por su parte, ha eliminado barreras internas, pero tras la Decisión 805 de 2015, que dejó sin efecto los niveles del Arancel Externo Común, no puede considerarse una unión aduanera. El SICA, enfocado en la integración centroamericana, ha impulsado la integración energética y la facilitación del comercio, ámbito que se configura como una zona de libre comercio con cooperación en sectores estratégicos. En cuanto al Mercosur, el organismo se proyectó como un mercado común, pero en la

práctica funciona como una unión aduanera incompleta, debido a las excepciones y asimetrías que persisten entre sus miembros. Con respecto a la CARICOM, combina la eliminación de aranceles con una agenda de cooperación social y económica, lo que le permite mantener un carácter más flexible. La ALBA-TCP prioriza la colaboración política y social más que la integración económica tradicional, mientras que la OTCA se orienta hacia la cooperación para el desarrollo sostenible de la región amazónica. El SELA, por su parte, articula esfuerzos regionales a través de iniciativas como la MCR, en la búsqueda por coordinar los distintos esquemas para superar la fragmentación y potenciar la integración regional.

Al comparar estos modelos con los de otras regiones, se observan diferencias estructurales que influyen en sus resultados. La UE ha alcanzado una unión económica con una moneda común, el euro, además de consolidar su mercado común y su unión aduanera. Su integración se basa en instituciones supranacionales que garantizan la aplicación de políticas compartidas y permiten la toma de decisiones vinculantes. La ASEAN, por otro lado, ha optado por una estrategia más flexible y basada en el consenso, a partir de la cual se establece una zona de libre comercio que fomenta la cooperación sectorial. Este enfoque le ha permitido mantener la cohesión entre países con diferencias políticas y económicas considerables, aunque sin lograr la profundidad estructural que caracteriza a la UE.

Endara (2024) señala que las diferencias entre los esquemas de nuestra región y estos modelos externos pueden explicarse por varios factores, entre lo que se destaca la falta de voluntad política sostenida y la prevalencia de intereses nacionales que limitan la cesión de soberanía necesaria para avanzar en procesos más profundos. A su vez, las marcadas desigualdades económicas y sociales entre los países de la región generan tensiones sobre cómo distribuir los costos y beneficios de la integración. En tanto, las diferencias ideológicas entre Gobiernos también dificultan la construcción de consensos duraderos, mientras que la debilidad de algunas instituciones regionales y la falta de mecanismos efectivos para hacer cumplir los acuerdos restringen la capacidad de estos esquemas para avanzar. A esto se suma la escasez de recursos financieros y técnicos, que frena la ejecución de proyectos de infraestructura y la puesta en marcha de programas de cooperación más ambiciosos.

Profundizando en la serie de factores que influyen en su éxito o fracaso, un aspecto es el compromiso político de los Estados miembros, que debe ir acompañado de la voluntad de ceder parte de su soberanía para poder avanzar hacia objetivos

comunes. Sin un compromiso claro y sostenido, los procesos de integración corren el riesgo de estancarse o incluso retroceder, además de que la existencia de una institucionalidad regional sólida es un factor que facilita la coordinación y la toma de decisiones eficientes. Las instituciones bien estructuradas, junto con mecanismos claros para la implementación de acuerdos, permiten que las políticas conjuntas tengan mayor efectividad. Asimismo, un sistema de seguimiento y evaluación adecuado también resulta indispensable para asegurar que los objetivos de integración se están alcanzando y para ajustar las estrategias cuando sea necesario.

En cuanto a los modelos que han tenido menos éxito, los principales problemas suelen estar relacionados con la falta de compromiso político y con una institucionalidad débil, lo que impide el cumplimiento de acuerdos y genera desconfianza entre los miembros. Además, cuando la distribución de los costos y beneficios de la integración no es percibida de manera equitativa, el apoyo a estos modelos se ve mermado. Las asimetrías económicas entre los países miembros pueden crear tensiones, especialmente si no existen mecanismos adecuados para compensar las disparidades, sumado al hecho de que las diferencias ideológicas también han sido un obstáculo en muchos casos y dificultan la construcción de consensos. Además, la falta de flexibilidad para adaptarse a cambios en el contexto global puede dejar a los modelos de integración vulnerables frente a nuevos desafíos, donde las tensiones geopolíticas y la influencia de actores externos tienen un rol importante en la estabilidad de los proyectos de integración.

La MCR busca, precisamente, superar algunos de estos obstáculos. Al promover la coordinación y evitar la duplicación de esfuerzos entre organismos regionales, se intenta establecer un marco más eficiente para la integración. Su éxito depende de la capacidad de los miembros para coordinar acciones de manera eficaz, con un enfoque flexible y adaptado a las realidades cambiantes del entorno regional y global. Además, el compromiso político es decisivo para lograr avances concretos que permitan mostrar resultados tangibles que beneficien a todos los países involucrados. La cooperación intersecretarías, al integrar diferentes actores y promover el diálogo, ofrece un camino prometedor para la integración regional en América Latina, al tiempo que proporciona un espacio para resolver los desafíos de coordinación que han afectado a otros modelos de integración.

Segunda parte

Coordinación y desafíos en la implementación

La integración regional no se agota en las declaraciones ni se resuelve mediante estructuras institucionales formales. Su recorrido está marcado por los modos en que los actores regionales logran convertir los diagnósticos compartidos en acciones concretas que atiendan las múltiples dimensiones de los desafíos comunes. En este plano, las experiencias de cooperación intersecretarías han puesto de manifiesto que la coordinación no se reduce a una cuestión de voluntad, sino que requiere mecanismos, constancia y comprensión mutua de las realidades que atraviesan a cada organismo involucrado.

La región cuenta con una constelación de instancias de integración que han evolucionado en contextos distintos, con marcos normativos propios, prioridades políticas específicas y trayectorias institucionales dispares. A pesar de estas diferencias, se han dado procesos de acercamiento que permiten advertir un esfuerzo sostenido por tejer vínculos y avanzar en líneas de trabajo comunes. Estos procesos, lejos de diluir identidades institucionales, procuran fortalecerlas a través del conocimiento recíproco y la construcción de agendas compartidas.

Este tipo de articulación no elimina las tensiones que puedan surgir entre los intereses nacionales y regionales ni garantiza resultados inmediatos. Pero abre un campo de interacción donde las instituciones comienzan a reconocerse como partes de un mismo entramado, más allá de sus diferencias. En ese contexto, la identificación de áreas estratégicas de trabajo ha permitido proyectar acciones conjuntas que atiendan temas de alta sensibilidad y urgencia para la región. Los esfuerzos en seguridad alimentaria y nutricional, encadenamientos productivos, mitigación de riesgos ante desastres, cooperación transfronteriza o integración energética no aparecen como respuestas aisladas, sino como tentativas por

coordinar capacidades institucionales dispersas en función de objetivos que los países han identificado como prioritarios en diversos espacios multilaterales.

En la práctica, estas iniciativas han generado resultados que permiten visualizar las posibilidades de avanzar en un enfoque de cooperación más eficaz. Pero también han puesto sobre la mesa limitaciones persistentes: la superposición de agendas, las asimetrías de recursos, los marcos normativos que no siempre dialogan entre sí y las barreras administrativas que impiden una implementación fluida. La coordinación exige tiempo, claridad de objetivos y un ejercicio constante de adaptación frente a los vaivenes del contexto regional e internacional. No puede sostenerse únicamente sobre principios generales, sino que necesita herramientas operativas y canales institucionalizados que permitan avanzar, incluso cuando las condiciones políticas se vuelven complejas.

Las lecciones acumuladas en este recorrido no se expresan en recetas ni se traducen en soluciones aplicables de manera uniforme. Emergen, más bien, como aprendizajes situados, vinculados a los contextos donde se desarrollaron las experiencias, y resultan útiles en la medida en que son incorporados con criterio y flexibilidad en otras iniciativas. La experiencia del trabajo intersecretarías muestra que las agendas conjuntas pueden traducirse en impactos concretos cuando se acompañan de un seguimiento técnico riguroso, de marcos de evaluación compartidos y de una disposición genuina para ceder espacio a la cooperación, aun en escenarios de incertidumbre.

3

Áreas estratégicas de trabajo: experiencias y avances

El trabajo intersecretarías ha permitido que distintas organizaciones regionales colaboren de manera más coordinada para superar dinámicas fragmentadas que limitaban el impacto de sus esfuerzos individuales. Ello ha sido posible porque se trata de una articulación y convergencia que ha generado avances en áreas estratégicas donde la integración regional muestra su mayor potencial para transformar realidades sociales y económicas. Además, el enfoque no se ha limitado a describir intenciones, sino que ha buscado mostrar cómo la cooperación entre sectores ha impulsado resultados tangibles y aprendizajes que enriquecen las estrategias futuras.

La MCR se ha convertido en una referencia para orientar la colaboración e integración entre los distintos mecanismos de integración, en vistas de que a partir de la identificación de áreas prioritarias, se promovieron iniciativas que combinan esfuerzos productivos, sociales y ambientales que reflejan una visión más integral del desarrollo regional. La seguridad alimentaria y nutricional, por ejemplo, dejó de abordarse exclusivamente desde la perspectiva de la producción agrícola para incorporar políticas que mejoran la distribución y el acceso a los alimentos. A su vez, la coordinación entre sectores ha facilitado la adaptación a contextos cambiantes, como la inestabilidad de los mercados internacionales o los efectos del cambio climático, lo que permitió incorporar tanto la agricultura familiar como la diversificación productiva local.

Los encadenamientos productivos también muestran cómo la integración de distintos sectores productivos nacionales y transfronterizos ha promovido mayores oportunidades de empleo y crecimiento económico. En este punto, la colabora-

ción entre secretarías permitió conectar eslabones que antes operaban de manera aislada y ello generó dinámicas más fluidas entre proveedores, productores y mercados. Se trata de una interacción que ha propiciado el desarrollo de nuevas actividades económicas y la expansión de cadenas de valor que fortalecen los vínculos entre economías complementarias de la región.

En cuanto a la reducción del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático, el trabajo intersecretarías ha promovido acciones concretas que integran políticas ambientales, de infraestructura y sociales. Dado que la respuesta ante desastres ha evolucionado hacia una estrategia más preventiva, donde la planificación y la coordinación temprana entre organismos refuerzan la capacidad de respuesta de los Gobiernos y comunidades locales, los talleres regionales organizados en Honduras, Belice y República Dominicana han servido para fortalecer los sistemas de salud y protección social. De esta manera, se garantiza que la gestión del riesgo de desastres forme parte de las políticas públicas desde una perspectiva integral.

La cooperación transfronteriza y el desarrollo de infraestructura compartida son otros ejemplos de cómo la colaboración intersecretarías facilita la integración regional. Puesto que los proyectos impulsados en este ámbito han buscado modernizar corredores económicos y superar obstáculos técnicos, políticos y administrativos que suelen frenar iniciativas transfronterizas, la interacción entre países ha permitido diseñar soluciones más adaptadas a las realidades locales. Este abordaje da la posibilidad de garantizar que las infraestructuras no solo conecten territorios, sino que potencien el comercio, la movilidad y la integración económica entre regiones.

En términos de integración energética y sostenibilidad, se ha avanzado mediante iniciativas que promueven la eficiencia energética y el uso de fuentes renovables, gracias a la colaboración entre áreas de energía, ambiente y economía que ha dado lugar a proyectos que combinan eficiencia económica con la reducción de impactos ambientales. La interconexión eléctrica regional y el desarrollo de infraestructuras energéticas más limpias apuntan a reducir la dependencia de fuentes externas, aspecto que fortalece la autonomía energética de los países involucrados.

En conjunto, estos avances reflejan cómo la MCR ha servido para ordenar prioridades, coordinar esfuerzos y transformar la voluntad de integración en resultados concretos. En este sentido, la construcción de consensos entre actores diversos, la adaptación de las políticas a las necesidades locales y la búsqueda de soluciones

compartidas han permitido que la colaboración intersecretarías evolucione de manera dinámica, de manera que pueda responder a los desafíos que enfrenta América Latina y el Caribe en un contexto global cada vez más complejo.

Matrices y organismos participantes

Matriz	Organismos participantes
Seguridad alimentaria y nutricional	CAN, Mercosur, SELA, SICA.
Riesgo de desastres	CAN, Mercosur, SELA, SICA.
Cadenas de valor específicas	ALADI, CAN, Mercosur, SELA, SICA.
Cadenas de valor	ALADI, CAN, Mercosur, SELA, SICA.
Interconexión eléctrica	CAN, Mercosur, SELA, SICA.
Energías sostenibles	Mercosur, OTCA, SELA, SICA.
Cooperación transfronteriza	ALADI, CAN, Mercosur, SELA, SICA.
Cooperación transfronteriza de puertos	AEC, Mercosur, SELA, SICA.
Cooperación transfronteriza tecnológica	ALADI, CAN, Mercosur, SELA, SICA.

Nota. Elaboración propia.

Seguridad alimentaria y nutricional

La seguridad alimentaria y nutricional se ha consolidado como una de las áreas estratégicas dentro de la MCR en vistas de su objetivo de mejorar la producción, distribución y acceso a los alimentos a través de una combinación de políticas productivas, sociales y sanitarias. A lo largo de diversas iniciativas y esfuerzos colaborativos entre mecanismos regionales y organismos internacionales, se han desarrollado enfoques que buscan fortalecer la capacidad de los sistemas alimentarios en América Latina y el Caribe.

La formulación de políticas regionales ha sido una de las líneas de acción más destacadas debido al impulso de estrategias que garanticen la disponibilidad de alimentos en escenarios adversos. Esto ha incluido el diseño de marcos para ase-

gurar la provisión y la complementariedad de productos alimentarios, así como la construcción de herramientas para medir la disponibilidad y vulnerabilidad alimentaria. En paralelo, se han planteado iniciativas para la creación de reservas que permitan enfrentar posibles crisis.

El desarrollo de sistemas de información y alerta temprana también ha sido objeto de atención, en la búsqueda por establecer observatorios regionales capaces de detectar a tiempo situaciones de inseguridad alimentaria, especialmente aquellas vinculadas a los efectos del cambio climático. Estos sistemas pretenden anticipar riesgos, además de proporcionar información precisa para apoyar la toma de decisiones y la planificación de respuestas coordinadas.

El fortalecimiento de la agricultura familiar ha ocupado un lugar relevante en estos esfuerzos, debido a su aporte a la mejora de la capacidad productiva de los pequeños agricultores mediante la conservación de pastos, la sanidad animal y la organización comunitaria. Es por ello por lo que el intercambio de conocimientos y experiencias entre Gobiernos y organizaciones de agricultura familiar se ha fomentado para ampliar las oportunidades de desarrollo local.

En cuanto a la innovación y la tecnología, se han incorporado como elementos para incrementar la productividad agroalimentaria y asegurar la sostenibilidad de la producción. La cooperación entre distintos actores busca facilitar el acceso a tecnologías avanzadas y promover la digitalización y la modernización de los sistemas productivos en la región, un impulso a la innovación que se presenta como una vía para mejorar la competitividad del sector agroalimentario y ampliar sus posibilidades de crecimiento.

Por su parte, la coordinación interinstitucional ha permitido alinear esfuerzos entre distintos actores regionales e internacionales. El esfuerzo en conjunto del SELA, la FAO, la CELAC y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha promovido foros y seminarios donde representantes de diversas instancias de integración han identificado áreas comunes de trabajo y construido propuestas conjuntas. Estos espacios de diálogo han servido para ordenar los esfuerzos y evitar la superposición de iniciativas en la búsqueda por generar sinergias que amplíen el impacto de las acciones.

Además, se ha avanzado en la elaboración de diagnósticos que permiten analizar la vulnerabilidad de los sistemas alimentarios en América Latina y el Caribe con estudios que aportan herramientas para facilitar la medición de riesgos y orien-

tar la formulación de políticas públicas más ajustadas a las realidades locales. La intención es que estos diagnósticos contribuyan a la planificación de estrategias más efectivas y a la mejora de la capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

El acceso a alimentos e insumos ha sido otro de los puntos abordados, basado en el reconocimiento de que la existencia de infraestructura adecuada y la eficiencia en la distribución son factores determinantes para garantizar la llegada de los comestibles a la población. En este sentido, se ha explorado la posibilidad de implementar esquemas de compras conjuntas de insumos agropecuarios, inspirados en experiencias exitosas de compras compartidas en el sector de la salud.

También se ha puesto atención en la sanidad, la fitosanidad y la promoción de iniciativas para mejorar la coordinación en la emisión de certificados sanitarios a nivel regional. Son acciones con las que se busca asegurar la calidad de los productos alimentarios y facilitar el comercio intrarregional, para contribuir a dinamizar los mercados y fortalecer la producción local.

Encadenamientos productivos

Entre las iniciativas más destacadas del SELA, se encuentra el desarrollo de una metodología que llevó adelante para mapear nichos productivos (SELA, 2023e). Esta herramienta identifica sectores con potencial de crecimiento y ventajas comparativas a partir del análisis de indicadores como el empleo y las exportaciones. Aunque los estudios están centrados en el ámbito nacional, el propósito final es avanzar hacia la integración regional mediante la articulación de estos nichos productivos, de manera que se promuevan alianzas estratégicas que fortalezcan las cadenas de valor a nivel transfronterizo.

El trabajo intersecretarías ha impulsado diversas acciones para crear condiciones más favorables que faciliten estos encadenamientos. Entre ellas se destacan los foros y seminarios organizados por el SELA, como el *Seminario ALADI-SELA* sobre encadenamientos productivos y sus repercusiones en la integración y el comercio, así como talleres que reúnen a representantes de la ALADI, el SICA, la CAN, la CEPAL, el IICA y el Mercosur. Se trata de encuentros orientados a promover el diálogo, el intercambio de experiencias y la búsqueda de puntos de convergencia que faciliten la colaboración entre los diferentes mecanismos de integración de la región.

Además, se han identificado líneas de trabajo conjuntas vinculadas a los encadenamientos productivos, lo que refleja una voluntad compartida de avanzar en acciones coordinadas. Asimismo, la metodología del SELA también contribuye a

detectar complementariedades comerciales entre los países, aspecto que proporciona una base para vincular sectores productivos con potencial de integración y promover encadenamientos regionales.

Por otro lado, mediante el fomento a la participación de las mipymes en las cadenas de valor, se promueven iniciativas como las *Semanas de Conexión Empresarial*, orientadas a facilitar la vinculación de estas empresas con eslabones estratégicos de cadenas productivas regionales. La colaboración intersecretarías tiene la capacidad de ser un factor determinante para expandir y mejorar las funcionalidades de plataformas que apoyen este tipo de conexiones.

Asimismo, se plantea la necesidad de aprovechar los acuerdos comerciales vigentes como herramientas para potenciar la integración de las cadenas productivas. En este sentido, la coordinación entre secretarías tiene el potencial para identificar sectores productivos con capacidad de crecimiento dentro de estos acuerdos, de forma que se facilite la interacción entre el sector público y privado para generar oportunidades de expansión.

En cuanto a la creación de espacios de diálogo y la definición de marcos de trabajo, la promoción de encadenamientos productivos aparece como un eje estratégico para impulsar la transformación productiva de la región. En esta línea, la identificación de nichos productivos con alta complejidad económica y capacidad exportadora aporta una base importante para fortalecer la estructura productiva regional, ampliar las oportunidades de empleo y dinamizar el desarrollo económico. La colaboración y el intercambio de conocimientos entre los países de América Latina y el Caribe se vuelven decisivos para avanzar en esa dirección y facilitar la creación de redes productivas más integradas y competitivas.

Diagrama de encadenamientos productivos regionales en agroindustria y manufactura



Nota. Elaboración propia.

Propuestas de indicadores de participación de mipymes en cadenas regionales de valor

Categoría del indicador	Propuestas de medición
Nivel de integración	Número de mipymes que participan como proveedoras o compradoras en cadenas de valor identificadas a nivel regional.
	Volumen de transacciones -en valor o cantidad- de mipymes dentro de cadenas regionales de valor.
Capacidades y apoyo	Número de mipymes que reciben capacitación o asistencia técnica para integrarse en cadenas de valor.
	Número de políticas públicas implementadas a nivel regional o nacional que tienen como objetivo facilitar la participación de mipymes en cadenas de valor.
Impacto económico	Contribución de las mipymes participantes en cadenas de valor al PIB regional.
	Tasa de crecimiento de las mipymes que participan en cadenas regionales de valor, en comparación con aquellas que no participan.
Formalización y calidad del empleo	Número de empleos formales generados por mipymes dentro de cadenas regionales de valor.
Interconexión y digitalización	Nivel de uso de plataformas digitales por parte de las mipymes para interactuar dentro de las cadenas de valor regionales.

Nota. Elaboración propia.

Reducción del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático

Diversos organismos han promovido la elaboración de estrategias de gestión del riesgo de desastres que incluyen sistemas de monitoreo en tiempo real, protocolos de asistencia humanitaria y herramientas de evaluación de riesgos. Entre estas acciones destacan protocolos y proyectos para la cooperación y coordinación de la asistencia humanitaria entre el Mercosur, el SICA y el SELA, que se orientan a consolidar respuestas conjuntas más organizadas y efectivas. A la par, se ha avanzado en la construcción de un protocolo regional para implementar planes de acción destinados a reducir riesgos, lo que implica una alineación entre diversas secretarías para establecer marcos de trabajo compartidos y mejorar la capacidad de intervención ante situaciones de emergencia.

Un aspecto relevante es la integración de la protección social dentro de las estrategias de gestión del riesgo de desastres. El SELA, junto con la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS), la CEPAL y otras instituciones, ha promovido talleres entre los años 2022 y 2024 en Honduras, Belice y República Dominicana, donde se han discutido enfoques para fortalecer la capacidad de respuesta frente a desastres y la incorporación de la protección social como un eje transversal. Esta integración busca romper con la lógica predominantemente reactiva y avanzar hacia un modelo más preventivo que contemple las vulnerabilidades sociales desde el diseño mismo de las políticas públicas.

También se destaca la creación de alianzas público-privadas para fomentar la resiliencia, que buscan reunir recursos, conocimientos y capacidades de ambos sectores para desarrollar soluciones innovadoras que fortalezcan a las comunidades ante desastres. La colaboración entre las secretarías de infraestructura y medioambiente, junto con el sector privado, permite explorar mecanismos más sostenibles y duraderos que incrementen la capacidad de adaptación de las poblaciones vulnerables.

En cuanto al fortalecimiento de los sistemas de información y alerta temprana, se han desarrollado y mejorado sistemas para el monitoreo en tiempo real de recursos hídricos, sequías, inundaciones e incendios forestales. La integración de estos sistemas requiere la colaboración entre los sectores ambientales y de infraestructura, aspecto que asegura que la información recabada sea analizada y difundida de manera oportuna para facilitar la prevención y la respuesta rápida ante posibles emergencias.

Paralelamente, se ha promovido la incorporación de la gestión del riesgo en la planificación del desarrollo, con el objetivo de que las medidas de reducción de riesgos atraviesen transversalmente las políticas de infraestructura y desarrollo social. De esta manera, se apunta a que las consideraciones sobre desastres se integren desde el inicio en la planificación urbana y de obras públicas, para reorientar las intervenciones hacia un enfoque que contemple la prevención y la resiliencia desde el diseño de los proyectos.

Además, los países de la región han intensificado la cooperación y el intercambio de conocimientos para fortalecer sus capacidades, escenario en el que se han facilitado espacios de diálogo y colaboración, con la promoción de seminarios y talleres donde se comparten experiencias y mejores prácticas en reducción de riesgos y adaptación al cambio climático. La importancia de estos eventos radica en que

permiten a los países ajustar sus estrategias según las necesidades particulares de sus comunidades e incorporar lecciones aprendidas de otras experiencias regionales.

La movilidad humana vinculada al cambio climático también ha ganado protagonismo en las discusiones. Dado el reconocimiento de la migración climática como un desafío creciente y el planteo de acciones para abordarlo de manera integral y coordinada, se han presupuesto una serie de medidas entre las que figuran el fortalecimiento de los sistemas de alerta temprana, la reducción del riesgo de desastres, la promoción de la adaptación climática y la mejora de los sistemas de protección social. Todo esto requiere la colaboración entre los sectores ambientales, sociales y de infraestructura, particularmente en lo que respecta a la planificación urbana y la reubicación de comunidades vulnerables.

El trabajo intersecretarías y la confección de la Matriz han impulsado la convergencia de agendas en estos temas, con el objetivo de alentar la coordinación entre los distintos mecanismos de integración regional para armonizar políticas y estrategias. En este escenario, las iniciativas reflejan una tendencia hacia una integración creciente de políticas y una colaboración más estrecha entre sectores.

Cooperación transfronteriza e infraestructura

El foro *Cooperación Transfronteriza e Infraestructura: respondiendo a los desafíos de la integración para el desarrollo de América Latina y el Caribe*, llevado adelante por el SELA y la CAN, tuvo como objetivo contribuir a la construcción de la MCR e identificar aquellas acciones que faciliten la integración de América Latina y el Caribe. La colaboración entre las secretarías de estos organismos de integración permitió establecer parámetros de convergencia que facilitaron el desarrollo de proyectos conjuntos en las zonas fronterizas y marcaron un hito en la cooperación intersecretarial.

Como resultado del foro, surgieron varias propuestas, entre ellas la creación de un grupo técnico de trabajo para los mecanismos de integración, cuya finalidad es abordar aspectos relacionados con la interoperabilidad, la cooperación transfronteriza, la digitalización, las rutas marinas y el control fitosanitario en la región. Esta propuesta refleja la importancia de contar con una coordinación técnica y política entre los diferentes organismos para resolver obstáculos técnicos y administrativos en la implementación de proyectos de infraestructura y la facilitación del comercio transfronterizo.

El Sistema de Interoperabilidad Comunitaria Andina (INTERCOM) de la CAN con apoyo de CAF-Banco de desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), es otro ejemplo de cómo la cooperación entre países, en este caso Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, ha facilitado la modernización de un corredor económico mediante la digitalización de los trámites de comercio exterior. Al agilizar los procesos logísticos y el intercambio de documentos para superar obstáculos administrativos y mejorar la eficiencia del comercio transfronterizo, es un ejemplo de cómo se pueden implementar mecanismos de comercio exterior en un entorno digital avanzado.

En un ámbito distinto pero igualmente relevante, el SELA ha promovido la *Red de Puertos Digitales y Colaborativos*, en colaboración con CAF y CEPAL. Aunque su principal objetivo es modernizar la infraestructura portuaria mediante la digitalización, esta red también fomenta la cooperación y el intercambio de conocimientos entre los puertos de la región, puesto que su institucionalización refleja el compromiso con una colaboración a largo plazo y con la creación de una plataforma estable para el intercambio de información y la promoción de estándares. Si bien su enfoque se centra en la infraestructura portuaria, la mejora de la red contribuye indirectamente a la eficiencia de los corredores económicos que dependen de los puertos.

En cuanto a las zonas fronterizas, el SELA ha destacado la importancia de la cooperación para mejorar la infraestructura de transporte, facilitar el comercio y promover la movilidad de personas y mercancías. En el marco del mencionado foro *Cooperación Transfronteriza e Infraestructura*, se discutieron aspectos como las zonas de integración fronteriza, la interoperabilidad, los estándares y los procesos de coordinación, debates que subrayan el esfuerzo por identificar puntos de convergencia que permitan construir una agenda de trabajo conjunta y avanzar hacia la integración regional.

La experiencia de la CAN en el desarrollo de infraestructura fronteriza es un modelo que seguir, puesto que destaca la existencia de mecanismos y estrategias que pueden replicarse en otros contextos regionales a través del trabajo intersecretarías. La propuesta de crear espacios de diálogo, apoyados por laboratorios de integración, para intercambiar políticas públicas y programas de integración en áreas físicas, sociales, productivas y comerciales, refleja una visión estructurada para superar obstáculos y construir escenarios de integración.

La reactivación del Grupo de Alto Nivel de Integración y Desarrollo Fronterizo (GANIDF) y la implementación de los Centros de Control Binacional de Frontera (CEBAF) son ejemplos de cómo la cooperación entre países ha favorecido la

gestión coordinada de las fronteras. Se trata de mecanismos que permiten superar los obstáculos administrativos y mejorar la eficiencia de los cruces fronterizos, de manera que contribuyen a un ambiente más fluido en las relaciones fronterizas.

Integración energética y sostenibilidad

El trabajo llevado a cabo y coordinado gracias a la MCR en el ámbito de la integración energética y la sostenibilidad ha ganado relevancia, ya que a través de diversas iniciativas, se ha logrado impulsar proyectos en los que la coordinación entre las áreas de energía, ambiente y economía contribuye a una integración energética más eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Todo ello busca satisfacer las necesidades de crecimiento económico, además de generar soluciones que garanticen la protección de los recursos naturales y el bienestar a largo plazo de la región.

Un ejemplo claro de esta colaboración es el trabajo conjunto entre el SELA y el SICA en el ámbito de la integración energética, como se aprecia por los diversos encuentros y foros, entre ellos el organizado junto con la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE). En esos eventos se han establecido agendas que permiten abordar el marco regulatorio regional con el fin de fortalecer la interconexión eléctrica, con una integración que no solo busca generar economías de escala, puesto que también se interesa por fortalecer las redes eléctricas, mejorar su eficiencia y contribuir a la seguridad energética. La *Estrategia Energética 2030* de los países del SICA es una de las bases para este esfuerzo, que busca un mayor impulso a la cooperación entre los países de la región en este campo, con un enfoque en la sostenibilidad y la eficiencia energética.

Además, el SELA ha lanzado el *Concurso de proyectos para soluciones energéticas en Latinoamérica y el Caribe*, que tiene como objetivo descubrir y apoyar tecnologías innovadoras en el ámbito de la energía limpia. Aunque no se especifica la participación directa de áreas de ambiente y economía en el diseño de este concurso, los proyectos que se presentan buscan, implícitamente, ser ambientalmente beneficiosos, como la reducción de emisiones y la promoción de energías limpias, al mismo tiempo que son económicamente viables. Este tipo de iniciativas refuerza la idea de que el desarrollo energético debe ser sostenible y promover tanto la innovación tecnológica como el bienestar económico de la región.

Por otro lado, el *Taller sobre políticas de desarrollo productivo sostenibles: energías verdes*, realizado en colaboración con la Sede Subregional de la CEPAL en México,

tiene como objetivo orientar a las entidades públicas y privadas hacia la formulación de políticas públicas que fomenten la sostenibilidad en el sector productivo. A través de la elaboración de un *Manual de Recomendaciones* para integrar políticas verdes en el desarrollo productivo, el SELA busca mejorar la eficiencia en el uso de los recursos energéticos y promover la resiliencia empresarial. Se trata de un taller que aborda de manera directa la relación entre desarrollo económico y eficiencia energética, al tiempo que brinda herramientas para impulsar un desarrollo más sostenible y competitivo en la región.

El *Taller sobre Innovación para la producción del litio: energía para el desarrollo de América Latina y el Caribe* también es un ejemplo de coordinación efectiva entre las áreas de energía y economía. El litio, como recurso estratégico para la transición hacia energías renovables, se ha convertido en un tema central para muchos países de la región. Por ello, esta actividad, en colaboración con la CEPAL, tiene por propósito impulsar la innovación en la cadena productiva del litio, con sus implicaciones tanto para el desarrollo económico de los países productores como para la transición energética global.

La discusión sobre la transición energética también ha estado presente en eventos como el seminario sobre *La Transición Energética: Un Camino hacia el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*, que reúne a diversos actores para identificar oportunidades y promover iniciativas que ayuden a avanzar hacia una matriz energética más limpia y eficiente. Este tipo de iniciativas subraya los beneficios económicos, sociales y ambientales de la transición energética, porque destaca la necesidad de una cooperación más estrecha entre países, organismos y sectores para alcanzar los objetivos comunes.

La interconexión eléctrica regional, que se ha señalado como uno de los grandes objetivos del trabajo intersecretarías, ha demostrado su capacidad para mejorar la estabilidad y la calidad de los sistemas eléctricos, generar economías de escala y, al mismo tiempo, contribuir a la lucha contra el cambio climático. Los esfuerzos por analizar experiencias normativas exitosas y expandir la red de interconexión eléctrica regional son parte de las discusiones constantes en este marco de colaboración.

Otro aspecto relevante en el trabajo intersecretarías es la sostenibilidad ambiental en la infraestructura, como se ve en el caso de la digitalización de los puertos. Esta transformación ofrece una oportunidad para reducir el impacto ambiental de las operaciones portuarias al optimizar los procesos y, por ende, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero. Los puertos inteligentes, que incorporan

tecnologías verdes como la energía renovable y sistemas de gestión ambiental, están contribuyendo a la reducción de la huella ecológica y, al mismo tiempo, mejorando la eficiencia operativa.

El impulso a las mipymes en el sector de las energías renovables también debe ser mencionado, ya que a través de políticas públicas que fomenten tanto el desarrollo empresarial como la adopción de energías limpias, se busca fortalecer la participación de estas empresas en la transición energética. Ello no solo contribuye a la sostenibilidad, sino que impulsa el crecimiento económico a nivel regional.

Finalmente, la colaboración con organismos como la OLADE ha sido fundamental para promover la integración eléctrica regional, en virtud de los aspectos económicos y financieros del proceso. La creación de grupos de trabajo que integren puntos focales de cada uno de los esquemas de integración, con un enfoque regulatorio, es una de las recomendaciones surgidas del trabajo intersecretarías para avanzar en la integración energética.

4

Sinergias y desafíos: reflexiones desde la experiencia

Las iniciativas intersecretarías han tomado forma en un terreno en el que la voluntad de cooperación convive con estructuras institucionales diversas, prioridades a veces divergentes y dinámicas propias de cada organismo. No se trata solo de establecer mecanismos formales de articulación, sino de encontrar maneras efectivas de trabajar en conjunto dentro de un entramado regional donde conviven enfoques, capacidades y ritmos distintos. Cada avance ha sido el resultado de un proceso en el que las coincidencias han sido tan importantes como las tensiones, y donde el trabajo cotidiano ha ido moldeando una forma de cooperación que no responde a un único modelo, sino a la interacción constante entre los actores involucrados.

La convergencia entre organismos ha requerido la participación y el compromiso de entidades con distintas trayectorias y áreas de acción, desde esquemas subregionales de integración hasta agencias sectoriales con responsabilidades específicas. Esta diversidad ha permitido ampliar el alcance de las iniciativas, pero también ha planteado interrogantes sobre los límites y posibilidades del trabajo conjunto. No siempre las estructuras existentes han facilitado el desarrollo de acciones coordinadas, y en muchos casos ha sido necesario encontrar formas de articulación que escapen a los esquemas tradicionales.

Las experiencias acumuladas reflejan distintos caminos hacia la cooperación. Algunos procesos han surgido en momentos de crisis, cuando la necesidad de respuesta rápida llevó a organismos a trabajar en conjunto sin que mediara una planificación extensa. Otros han sido el resultado de esfuerzos prolongados, donde la construcción de consensos ha requerido tiempo y ajustes sucesivos. En ambos casos, lo aprendido trasciende los resultados inmediatos, ya que cada iniciativa deja un

rastros que permiten identificar qué condiciones favorecen la convergencia y qué factores pueden entorpecerla.

El trabajo intersecretarías no está exento de dificultades. Las diferencias en los marcos normativos, la disponibilidad de recursos, la alineación de agendas y la propia dinámica política de cada país y organismo inciden en la viabilidad de las iniciativas. Sin embargo, lejos de ser un obstáculo insalvable, estos desafíos han obligado a explorar formas más flexibles de cooperación y a evitar esquemas rígidos que pocas veces se ajustan a la realidad del trabajo conjunto. Lo que ha funcionado en un contexto no siempre es replicable en otro, pero la comparación entre experiencias permite reconocer patrones y ajustar estrategias en función de las condiciones concretas de cada caso.

Analizar estas dinámicas no es únicamente un ejercicio de evaluación, se trata también de una oportunidad para afinar herramientas y fortalecer la capacidad de cooperación entre organismos. La integración regional, entendida como un proceso en desarrollo, encuentra en el trabajo intersecretarías un espacio de experimentación y aprendizaje continuo, donde cada iniciativa aporta elementos para construir modelos más eficientes y sostenibles. Lejos de un esquema rígido, lo que se observa es un proceso en constante evolución, en el que cada experiencia contribuye a ampliar las posibilidades de acción conjunta y a consolidar prácticas que permitan dar respuestas más coordinadas a los desafíos compartidos de la región.

Casos en la articulación intersecretarías

La articulación intersecretarías de los organismos regionales de América Latina y el Caribe ha cobrado impulso en los últimos años con iniciativas concretas que han permitido establecer un marco de trabajo más coordinado entre distintas entidades. Lejos de tratarse de acuerdos simbólicos, estos esfuerzos se han materializado en acciones específicas que buscan mejorar la integración regional y optimizar el uso de recursos en áreas estratégicas. A través de encuentros, metodologías compartidas y espacios de discusión, se han logrado avances en la definición de prioridades comunes y en la implementación de herramientas que facilitan el diálogo entre instituciones con mandatos que, en muchos casos, se superponen o requieren coordinación para evitar la fragmentación de esfuerzos.

Una de las experiencias más destacadas ha sido la organización de mesas de trabajo entre las presidencias y secretarías de los mecanismos de integración regional, que comenzaron en 2023 y continuaron en 2024 y 2025. Estas reuniones permitieron

ordenar y discutir prioridades en sectores como productividad, energía, migración, seguridad alimentaria y gestión de desastres. A partir de esos encuentros, los organismos involucrados pudieron avanzar en la identificación de áreas en las que la cooperación resultaba necesaria y que dieron lugar a la formación de grupos de trabajo que, en 2024, empezaron a colaborar en la formulación de estrategias conjuntas. Lejos de limitarse a la discusión conceptual, estas mesas facilitaron la puesta en marcha de iniciativas específicas con un enfoque práctico y orientado a la acción.

En paralelo, con la construcción de la MCR y la participación y el compromiso de la ALADI, la CAN, la OTCA, el Mercosur y el SICA, se definieron matrices temáticas sobre cadenas productivas de valor, reducción del riesgo de desastres, cooperación transfronteriza y energía sostenible. A partir de ese esfuerzo, fue posible visibilizar áreas de coincidencia y evitar la repetición de iniciativas que, hasta ese momento, se desarrollaban de manera independiente sin una coordinación efectiva.

El proceso de construcción de esta Matriz permitió consolidar información dispersa, además de abrir un espacio para la discusión técnica entre equipos de distintos organismos, que por primera vez trabajaron en conjunto en la sistematización de acciones y objetivos compartidos. La posibilidad de contar con un instrumento que refleje el trabajo de cada institución desde una perspectiva regional representa un avance en términos de planificación y permite contar con una base común para la formulación de propuestas de políticas públicas.

El reconocimiento de esta dinámica de cooperación quedó reflejado en la *Declaración de Kingstown* de 2024, donde las secretarías de la AEC, la ALADI, la CAN, la CARICOM, el SICA, la ALBA-TCP y el SELA reafirmaron la necesidad de evitar la superposición de esfuerzos y mejorar la coordinación de actividades conjuntas. Es un acuerdo que formalizó una tendencia que ya venía desarrollándose en la práctica y consolidó el compromiso de avanzar en una mayor articulación intersecretarías.

El impulso de estos mecanismos de trabajo también se reflejó en la realización de foros y seminarios organizados en conjunto por distintos organismos, como el de *Cooperación transfronteriza e infraestructura: Respondiendo a los desafíos de la integración para el desarrollo de América Latina y el Caribe* (SELA, 2024h), que se llevó a cabo en la sede de la Secretaría General de la CAN (SGCAN) en Lima, Perú, con modalidad presencial y virtual. Este evento dio seguimiento a los acuerdos del foro de la CELAC en diciembre de 2022 y buscó generar un espacio de diálogo, intercambio de experiencias y coordinación entre diversos esquemas de integración regional. La meta era avanzar en una agenda de trabajo conjunta a mediano plazo,

que aborde estrategias para mejorar la integración en corredores fronterizos y desarrolle proyectos de infraestructura que faciliten el comercio y la movilidad.

El seminario reunió a secretarios y representantes de la AEC, la ALADI, la CARICOM, la OTCA, el SICA y el SELA, junto con embajadores de países miembros de la CAN y expertos de organismos especializados como CAF y el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) de México. Durante la jornada, se discutieron tendencias internacionales en cooperación transfronteriza, la interoperabilidad y estándares en procesos de integración, oportunidades para mejorar el transporte y la logística regional, así como el papel de la digitalización en la facilitación del comercio exterior. Un punto central fue el análisis del proyecto INTERCOM, presentado por la SGCAN, que destacó la digitalización del comercio como una herramienta clave para optimizar la integración en la región.

En su intervención, el secretario general de la CAN, Gonzalo Gutiérrez, resaltó la importancia de impulsar la interoperabilidad comercial y desarrollar parámetros de convergencia que permitan articular proyectos de cooperación en zonas fronterizas. Por su parte, el secretario permanente del SELA, Clarems Endara Vera, enfatizó el rol del trabajo intersecretarías en la promoción de la cooperación y el fortalecimiento de una matriz de programas y proyectos de convergencia. También se destacó la necesidad de considerar la interoperabilidad como un eje central en las iniciativas de integración, tomando en cuenta experiencias como los CEBAF y la reactivación del GANIDF.

El evento concluyó con una serie de recomendaciones, entre ellas la conformación de un grupo técnico de trabajo para identificar proyectos estratégicos, la complementación de la matriz de convergencia, el desarrollo de nuevas sesiones y talleres técnicos, y la ampliación del diálogo a otros actores relevantes en temas de control fitosanitario y digitalización de rutas marítimas.

En julio de 2023, la ALADI y el SELA organizaron el seminario *Encadenamientos productivos en Latinoamérica: repercusiones en la integración y el comercio* (SELA, 2023a), que tuvo lugar el 27 de julio en la sede de la ALADI en Montevideo, Uruguay, con participación presencial y virtual. El evento reunió a representantes de diversos organismos regionales de integración, expertos en comercio y desarrollo productivo, así como a autoridades de la ALADI, el SELA, la CAN, el SICA, CAF y otros organismos especializados, con el propósito de generar un espacio de diálogo sobre la conformación de cadenas de valor regionales y su impacto en el comercio intrarregional. Durante el seminario, se discutieron estrategias para

potenciar los encadenamientos productivos como herramienta de desarrollo y se identificaron puntos de convergencia entre los diferentes esquemas de integración subregional. Entre las principales intervenciones, se destacó el análisis sobre las barreras no arancelarias que dificultan el comercio regional, la importancia de las políticas industriales y las alianzas público-privadas, así como el papel de la logística y las compras públicas en la consolidación de cadenas productivas. También se abordó la necesidad de mejorar la infraestructura y el marco normativo para fomentar asociaciones estratégicas que impulsen la integración económica. Como resultado del encuentro, se propuso avanzar en la creación de grupos de trabajo técnicos, establecer una agenda conjunta para el fortalecimiento de encadenamientos productivos y buscar mecanismos de financiamiento para dar continuidad a las iniciativas planteadas.



Seminario: Encadenamientos productivos en Latinoamérica: repercusiones en la integración y el comercio. Montevideo - Uruguay. Julio 2023

En abril de 2023, el SICA y el SELA organizaron un Seminario sobre *Integración Energética Regional* (SELA, 2023c), que se llevó a cabo el 21 de abril en El Salvador con modalidad presencial y virtual. Este encuentro reunió a representantes de diversos organismos regionales de integración, que incluyen la AEC, la CAN, la ALADI, la OLADE y la Presidencia *Pro Tempore* del Mercosur, así como a embajadores de los países miembros del SICA, con el objetivo de compartir buenas prácticas en el sector energético y explorar posibilidades de cooperación para la interconexión

de redes eléctricas en América Latina y el Caribe. Durante el seminario, se abordaron distintos aspectos de la integración energética regional, desde el panorama actual del sector hasta los desafíos regulatorios, financieros y tecnológicos que inciden en la consolidación de un sistema interconectado. En esta línea, se discutió la importancia de avanzar hacia una matriz energética más limpia mediante el impulso de las energías renovables y la necesidad de armonizar normativas para facilitar la interconexión. Entre las presentaciones destacadas, Andrés Rebolledo, secretario ejecutivo de OLADE, expuso sobre los principales retos de la integración energética en la región, mientras que Silvia Hernández, analista del SELA, presentó los objetivos estratégicos de la organización en materia de transición energética sustentable, con énfasis en infraestructura sostenible y el uso de energía verde. Como resultado del seminario, se identificaron tres ejes de convergencia: financiamiento e infraestructura, que incluyen compras conjuntas y economías de escala; la armonización regulatoria para facilitar la interconexión; y la electromovilidad como una oportunidad emergente dentro del proceso de transición energética. Se propuso la conformación de un grupo de trabajo para avanzar en estos temas, fortalecer la capacitación en integración eléctrica y difundir los avances logrados, con miras a consolidar una agenda regional en el sector energético.

En ese sentido, en mayo de 2023 el SELA y la AEC organizaron el Seminario sobre *Reducción Riesgo de Desastres y Adaptación al Cambio Climático* (SELA, 2023b), que tuvo lugar el 9 de mayo en Antigua, Guatemala. Este evento reunió a representantes de distintos esquemas de integración regional, como la CAN, la ALADI, la OLADE, el SICA, el ALBA-TCP y la Presidencia *Pro Tempore* del Mercosur, además de organismos internacionales y especialistas en gestión de riesgos. Su propósito fue compartir experiencias sobre prevención y respuesta ante desastres, identificar puntos de convergencia en la región y diseñar propuestas conjuntas para fortalecer la capacidad de adaptación al cambio climático. Durante el seminario, se resaltó la importancia de la cooperación entre los mecanismos de integración para desarrollar estrategias más efectivas frente a los desastres naturales y sus efectos en las comunidades y economías de América Latina y el Caribe y se enfatizó la necesidad de conformar grupos técnicos regionales para la formulación de políticas públicas, coordinar esfuerzos con órganos especializados y establecer un sistema de intercambio de información sobre mejores prácticas en gestión de riesgos. Este encuentro se realizó en seguimiento a los acuerdos alcanzados en la reunión de la CELAC en Argentina, donde se definió la importancia de una respuesta articulada a los desafíos ambientales y climáticos que enfrenta la región.

Las mencionadas experiencias demuestran que la articulación y convergencia intersecretarías no es simplemente una intención declarada en documentos oficiales, sino que se trata de un proceso en marcha con resultados concretos. La construcción de herramientas como la MCR, la realización de encuentros periódicos entre organismos y la firma de acuerdos interinstitucionales han permitido avanzar en una dinámica de trabajo más coordinada, en la que los distintos mecanismos de integración regional encuentran espacios para colaborar de manera más efectiva. Aunque todavía hay desafíos por resolver, estos avances muestran que la cooperación intersecretarías ha logrado consolidarse como un elemento central en la integración regional de América Latina y el Caribe.

Programas conjuntos en desarrollo social

El trabajo intersecretarías y la MCR han impulsado la puesta en marcha de programas conjuntos en áreas estratégicas para la integración regional. A los trabajos en infraestructura y el comercio, se suma el de desarrollo social en el que distintos organismos han encontrado espacios de cooperación para coordinar políticas y generar iniciativas con impacto regional. Estos esfuerzos se han articulado a través de encuentros técnicos, seminarios especializados y foros de discusión que han permitido la identificación de prioridades compartidas y la definición de acciones concretas para fortalecer la cooperación entre los mecanismos de integración.

En gestión del riesgo de desastres, el SELA y la Oficina de las Naciones Unidas para Reducción de Riesgo de Desastres (UNDRR) han colaborado en la conformación de un grupo de trabajo para la implementación del *Plan de Acción Regional*, con el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta ante emergencias y fortalecer la planificación de medidas preventivas. Los talleres organizados por el SELA y la CISS han permitido explorar la vinculación entre la protección social y la gestión del riesgo de desastres, en los que se destaca la importancia de generar mecanismos de asistencia que resguarden a las poblaciones más vulnerables en contextos de crisis.

En materia de movilidad humana, la coordinación entre el SELA y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) ha dado lugar a un conjunto de actividades orientadas a mejorar la gestión de políticas migratorias en la región. En este marco, los talleres y conferencias sobre el *Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular* han servido como espacios para intercambiar experiencias y fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos en la materia. La revisión regional del pacto ha sido uno de los procesos en los que se ha buscado una mayor

articulación entre los organismos de integración, con el propósito de generar estrategias compartidas para abordar los desafíos asociados a la movilidad poblacional.

La MCR ha servido como marco para ordenar y coordinar estos programas conjuntos, con la perspectiva de seguir ampliando las áreas de colaboración a partir de los avances logrados hasta el momento.

Obstáculos identificados en el trabajo conjunto

El trabajo intersecretarías plasmado en la MCR ha generado espacios de convergencia y articulación entre organismos y mecanismos de integración, pero su desarrollo enfrenta múltiples obstáculos que dificultan la coordinación y la implementación de estrategias conjuntas. La superposición de competencias entre distintas entidades es uno de los problemas recurrentes, dado que existen organismos con mandatos similares o solapados que, en lugar de complementarse, pueden generar duplicaciones de esfuerzos y dificultades para definir con claridad las áreas de actuación de cada uno. Esta situación no solo afecta la eficiencia en el uso de los recursos, sino que también genera conflictos sobre la dirección y el alcance de ciertas iniciativas. Por ello, la coordinación entre instituciones requiere mecanismos que permitan evitar la dispersión de esfuerzos y faciliten la consolidación de agendas comunes sin generar fricciones entre las distintas estructuras de integración.

En términos de normativas, las diferencias entre países y bloques de integración complican la armonización de políticas y regulaciones en sectores estratégicos. La existencia de marcos regulatorios dispares en ámbitos como el comercio, la energía, las telecomunicaciones y las regulaciones sanitarias y fitosanitarias dificulta la integración de mercados y la consolidación de cadenas de valor regionales. A ello se suma que la falta de convergencia en las normas impone barreras que encarecen y ralentizan los procesos de intercambio comercial y la cooperación en infraestructura. Pero a pesar de su imperiosa necesidad, la armonización de regulaciones es un proceso que demanda tiempo y requiere del compromiso de los Estados para modificar legislaciones nacionales o adecuarlas a estándares comunes, lo que no siempre resulta sencillo debido a las diferencias en los intereses de cada país.

Por otro lado, la disparidad en los recursos financieros y técnicos entre los países miembros también representa un obstáculo que incide en la viabilidad y el alcance de los proyectos de integración. En este escenario, las economías más pequeñas o con menor desarrollo relativo pueden enfrentar dificultades para implementar políticas acordadas a nivel regional, debido a limitaciones presupuestarias o a la

falta de infraestructura institucional. Las diferencias están dadas en la capacidad que reflejan los Estados para sostener iniciativas conjuntas en el tiempo, acceder a financiamiento internacional y generar estructuras administrativas capaces de llevar adelante las estrategias definidas en los foros multilaterales. En algunos casos, la brecha de recursos entre los países más desarrollados y aquellos con menor disponibilidad de fondos genera asimetrías en la participación y en la posibilidad de beneficiarse de los programas conjuntos.

Las dificultades para alinear las prioridades nacionales con los objetivos regionales también afectan la implementación de iniciativas de integración. Ello sucede porque los Gobiernos suelen definir sus estrategias en función de sus necesidades internas, lo que en ocasiones puede entrar en tensión con las agendas regionales. Como consecuencia, la falta de coincidencia entre los intereses nacionales y las propuestas de los mecanismos de integración puede generar demoras en la adopción de acuerdos o en la ejecución de proyectos, ya que algunos países priorizan objetivos internos sobre compromisos asumidos en espacios multilaterales. Además, la falta de continuidad en las políticas públicas cuando hay cambios de administración profundiza esta situación, ya que ciertas estrategias pueden verse interrumpidas o modificadas según las prioridades del Gobierno de turno.

En otro orden de cosas, las limitaciones derivadas de la distancia geográfica y la conectividad afectan en mayor medida a los países del Caribe, donde las condiciones para la integración presentan desafíos adicionales debido a la dispersión territorial y a las restricciones en el transporte y la infraestructura digital. La falta de conexiones marítimas y aéreas eficientes encarece el comercio y reduce las posibilidades de articulación productiva, mientras que la brecha digital limita la adopción de herramientas tecnológicas que podrían mejorar la cooperación en distintas áreas. Así, la integración de estos países en los esquemas regionales requiere estrategias específicas que atiendan sus particularidades geográficas y económicas, de manera que se facilite su acceso a los beneficios de los programas conjuntos.

En cuanto a las diferencias ideológicas entre los Gobiernos de la región, se han convertido en un condicionamiento para la consolidación de acuerdos y la continuidad de ciertas estrategias de integración. En este sentido, las divergencias en los enfoques sobre política económica, regulaciones comerciales y modelos de desarrollo han generado dificultades para alcanzar consensos en temas sensibles. En algunos casos, estas diferencias han llevado a la paralización de iniciativas conjuntas o a la creación de esquemas de cooperación diferenciados según la afinidad

política de los Gobiernos en ejercicio. De aquí que la falta de una visión común sobre los objetivos de la integración ha impedido avanzar en la construcción de marcos normativos compartidos y ha generado incertidumbre sobre la estabilidad de los compromisos asumidos en distintos espacios multilaterales.

Otro de los obstáculos registrados han sido la burocracia y la lentitud en los procesos de toma de decisiones dentro de los organismos regionales, una constante que afecta la capacidad de respuesta ante los cambios en el contexto económico y político. Esto se evidencia en los procedimientos administrativos extensos y la rigidez en la implementación de acuerdos, que han ralentizado la ejecución de proyectos y la adaptación de las políticas de integración a nuevas circunstancias. Además, la necesidad de obtener consensos amplios para la aprobación de medidas o la puesta en marcha de iniciativas puede generar demoras que afectan la efectividad de los mecanismos de cooperación. Por lo expuesto, la simplificación de los procesos y la adopción de estructuras de gestión más ágiles podrían contribuir a mejorar la operatividad de los esquemas de integración.

El nivel de compromiso político sostenido de los Gobiernos también incide en la continuidad y estabilidad de las iniciativas regionales. Ello sucede porque la falta de una voluntad clara para avanzar en la integración puede derivar en el incumplimiento de acuerdos, la reducción de aportes financieros a los mecanismos de cooperación o el debilitamiento de programas conjuntos. Por lo tanto, se necesita construir estrategias de integración que trasciendan los ciclos políticos nacionales, aspecto que se convierte en un desafío que ha afectado a varios procesos en la región, ya que los cambios de Gobierno pueden modificar las prioridades y afectar la estabilidad de los compromisos asumidos.

Otro aspecto que condiciona la efectividad de la cooperación regional es la limitada participación de actores no gubernamentales en los procesos de integración. Eso sucede porque la articulación entre los sectores público y privado, la sociedad civil y los ámbitos académicos ha sido insuficiente en muchos de los programas desarrollados en el marco intersecretarías y la MCR. De esta manera, la falta de mecanismos que permitan una mayor vinculación con los diversos actores ha limitado la capacidad de los organismos de integración para identificar oportunidades de cooperación y responder a las necesidades de los distintos sectores productivos y sociales. En consecuencia, la construcción de espacios más abiertos e inclusivos podría fortalecer la legitimidad de las iniciativas regionales y contribuir a la identificación de soluciones más efectivas para los desafíos comunes.

Obstáculos identificados y algunas posibles soluciones para abordarlos

Obstáculo	Propuestas de soluciones
Superposición de competencias entre distintas entidades	Definir claramente las áreas de actuación de cada organismo para evitar duplicaciones. Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional más efectivos y transparentes.
Diferencias normativas entre países y bloques de integración	Promover un proceso gradual de armonización normativa en áreas clave como comercio, energía, telecomunicaciones y regulaciones sanitarias. Fomentar la creación de marcos regulatorios comunes mediante el consenso y la cooperación técnica.
Disparidad en recursos financieros y técnicos entre países	Implementar mecanismos de cooperación financiera que prioricen la asistencia a países con menos recursos. Buscar fuentes de financiamiento internacionales para proyectos regionales y promover la creación de estructuras administrativas flexibles.
Dificultades para alinear las prioridades nacionales con los objetivos regionales	Fomentar un diálogo más fluido y constante entre Gobiernos para alinear prioridades. Crear mecanismos para la inclusión de las prioridades nacionales en la agenda regional sin comprometer los objetivos comunes.
Limitaciones derivadas de la distancia geográfica y la conectividad -especialmente en el Caribe-	Desarrollar proyectos específicos de infraestructura que mejoren la conectividad entre los países del Caribe y el resto de la región. Promover iniciativas de cooperación digital que faciliten la integración en áreas como el comercio electrónico y la educación a distancia.
Diferencias ideológicas entre los Gobiernos	Fomentar la construcción de una visión común sobre la integración regional que trascienda los cambios políticos. Establecer mecanismos flexibles para que las diferencias ideológicas no impidan la cooperación.
Burocracia y lentitud en los procesos de toma de decisiones	Simplificar los procedimientos administrativos dentro de los organismos regionales. Promover la adopción de estructuras de gestión más ágiles para permitir una toma de decisiones más rápida.
Falta de compromiso político sostenido	Desarrollar estrategias que aseguren la continuidad de la integración más allá de los ciclos políticos. Fortalecer la voluntad política mediante acuerdos de largo plazo y compromiso entre los Gobiernos de la región.

Nota. Elaboración propia.

Lecciones aprendidas para fortalecer la convergencia

En el marco del trabajo intersecretarías, se han aprendido varias lecciones que han permitido mejorar el enfoque y los resultados de las iniciativas conjuntas. La construcción de agendas compartidas ha sido un paso importante en este proceso, al tiempo que la identificación de áreas de interés común entre los diferentes mecanismos de integración ha facilitado la coordinación y el establecimiento de objetivos conjuntos. Los cinco ejes que originalmente se definieron para la MCR —seguridad alimentaria y nutricional, encadenamientos productivos, reducción del riesgo de desastres, integración energética y cooperación transfronteriza e infraestructura— han servido como puntos de partida para organizar las acciones y garantizar que los esfuerzos se concentren en temas relevantes para todos los participantes. En este marco, la creación de espacios de diálogo, como seminarios y matrices de políticas, ha permitido que los diferentes actores identifiquen sus prioridades y encuentren puntos de convergencia, lo que ha sido clave para consolidar la cooperación. Sumado a ello, la participación de los representantes de los distintos organismos en estos espacios ha sido un factor determinante para avanzar hacia objetivos comunes.

El trabajo intersecretarías también ha impulsado la mejora de la comunicación entre las diversas entidades que componen los mecanismos de integración, donde la implementación de canales de comunicación más eficaces y la realización de reuniones periódicas, tanto presenciales como virtuales, han permitido mantener un diálogo constante y coordinar acciones de manera más eficiente. Además, la designación de puntos focales temáticos en cada organismo ha sido útil para organizar el flujo de información y facilitar la gestión de las políticas y proyectos conjuntos. Este enfoque ha reducido las barreras de comunicación y ha permitido una mayor fluidez en la coordinación técnica, decisión que ha hecho posible la implementación de iniciativas de manera más ágil y sin duplicación de esfuerzos.

Asimismo, uno de los aprendizajes más relevantes ha sido la importancia de fomentar una cultura de cooperación sostenida entre los diferentes actores. El compromiso continuo de los mecanismos de integración ha sido esencial para que el trabajo intersecretarías se mantenga en el tiempo, porque reconocer que la integración es un bien común para la región ha motivado a los distintos actores a colaborar de manera más eficiente y a trabajar en la superación de los obstáculos que aún persisten. Este enfoque ha permitido fortalecer la cooperación en distin-

tos niveles y facilitar la adopción de medidas comunes, aún en contextos políticos y económicos complejos.

En relación con lo expuesto, el trabajo conjunto ha puesto de manifiesto la importancia de ser flexibles y adaptarse a los cambios, al tiempo que la capacidad de ajustar los plazos y las agendas de trabajo según las circunstancias ha permitido que la cooperación continúe a pesar de las variaciones en los contextos nacionales y regionales. A su vez, la disposición para adaptar los planes de acción y delegar el liderazgo de los grupos de trabajo según las necesidades específicas de cada momento ha sido fundamental para mantener la cohesión y la continuidad de las iniciativas. La flexibilidad para considerar propuestas y atender las inquietudes de los diferentes organismos también ha permitido fortalecer el proceso de integración, puesto que permite que las soluciones sean más adaptadas a las realidades de los distintos países involucrados. Estas lecciones aprendidas ofrecen una base para seguir fortaleciendo la convergencia en el marco del trabajo intersecretarías y la MCR, y proporcionan elementos para mejorar la efectividad de las políticas y programas que buscan impulsar la integración regional en el futuro.

Lecciones aprendidas para fortalecer la convergencia en el trabajo intersecretarías

Lección aprendida	Descripción
Construcción de agendas compartidas	Identificar áreas de interés común entre los mecanismos de integración ha facilitado la coordinación y el establecimiento de objetivos conjuntos. Los ejes definidos como seguridad alimentaria, encadenamientos productivos, reducción de riesgos, integración energética y cooperación transfronteriza han sido claves para la acción conjunta.
Espacios de diálogo y coordinación	La creación de espacios como seminarios y matrices de políticas ha sido fundamental para que los actores encuentren puntos de convergencia y coordinen esfuerzos. La participación de los representantes de los distintos organismos ha permitido avanzar hacia objetivos comunes.
Mejora de la comunicación entre entidades	La implementación de canales de comunicación más eficaces y la realización de reuniones periódicas han permitido una mayor coordinación. La designación de puntos focales temáticos ha ayudado a gestionar mejor el flujo de información y agilizar las iniciativas.
Fomento de una cultura de cooperación sostenida	El compromiso continuo de los actores involucrados ha sido fundamental para mantener la cooperación a lo largo del tiempo. Hay que reconocer que la integración es un bien común para la región y que ha fortalecido el trabajo conjunto, incluso en contextos políticos y económicos complejos.
Flexibilidad y adaptación a los cambios	La capacidad de ajustar plazos y agendas según las circunstancias ha permitido que la cooperación continúe, a pesar de variaciones en los contextos nacionales y regionales. La flexibilidad en la delegación de liderazgo y en la consideración de propuestas ha sido esencial para mantener la cohesión.

Nota. Elaboración propia.

Tercera parte

Hacia una agenda regional integrada

La cooperación interinstitucional en América Latina y el Caribe ha sido un proceso gradual que ha ganado fuerza en la última década, impulsado por la necesidad de abordar de manera conjunta desafíos que trascienden las fronteras nacionales. En este contexto, organismos y otros actores regionales han tenido un rol destacado al facilitar espacios de diálogo y cooperación entre Gobiernos, y lograr que las agendas de desarrollo se alineen y se complementen de manera efectiva.

La Matriz ha sido una herramienta decisiva para lograr esta integración y los avances realizados se reflejan tanto en resultados tangibles, como en la creación de modelos de trabajo conjunto que se pueden replicar en otras áreas del desarrollo.

A pesar de que el proceso no ha estado exento de desafíos, se han logrado coordinar proyectos que hoy sirven como ejemplo de cómo un enfoque colaborativo puede tener un impacto directo en la mejora de la región. Más allá de los logros, aún existen áreas donde la integración puede seguir ampliándose, como en la transición energética, la digitalización o la seguridad alimentaria, temas emergentes que requieren una cooperación aún más estrecha entre los países de América Latina y el Caribe.

La convergencia intersecretarías, más allá de facilitar la gestión de programas conjuntos, se ha consolidado como una vía para fortalecer la resiliencia regional. En la medida en que los países trabajan juntos para superar los desafíos globales, también están construyendo una estructura más sólida que les permita hacer frente a los retos del futuro. Esta integración, además de traducirse en proyectos concretos, también implica la creación de una cultura de cooperación más allá de lo estrictamente institucional. En este sentido, los organismos regionales han demostrado que la cooperación no es únicamente una estrategia política, sino que

se trata de una necesidad para avanzar hacia una región más integrada y capaz de competir en el ámbito global.

El impacto de estos esfuerzos es palpable en distintas áreas, y la evaluación de los resultados alcanzados hasta el momento demuestra que, aunque aún queda trabajo por hacer, la dirección tomada es la correcta. Lo que comenzó como un esfuerzo aislado ha evolucionado hacia una red de colaboración que continúa expandiéndose, estableciendo nuevas metas y abriendo caminos para nuevos proyectos. Al mirar hacia el futuro, la cooperación intersecretarías tiene un enorme potencial para fortalecer aún más la Agenda Regional de Cooperación Intersecretarías y contribuir a una integración que permita a nuestra región enfrentar los desafíos del siglo XXI con una voz más unificada.

5

Impacto y proyección del trabajo intersecretarías

Desde hace años América Latina y el Caribe han buscado distintas maneras de fortalecer la cooperación entre sus organismos, mediante el impulso a esquemas que permitan enfrentar desafíos compartidos sin duplicar esfuerzos ni desperdiciar recursos. La interconexión de agendas, lejos de ser un ejercicio teórico, ha dado forma a estrategias concretas que han ido transformando la manera en que los países abordan diversas cuestiones. Sin embargo, el impacto de estas iniciativas no se mide solo en términos de acuerdos suscritos o planes elaborados, sino en los resultados que han logrado traducirse en mejoras tangibles para la región y sus ciudadanos.

La articulación intersecretarías ha sido el resultado de un proceso acumulativo y flexible, en el que distintos organismos regionales han coincidido en la necesidad de coordinar sus agendas ante desafíos comunes. No se trató de una estrategia diseñada de manera centralizada ni predefinida, sino de un entramado que se fue conformando a partir de múltiples iniciativas que, aunque inicialmente desconectadas, comenzaron a encontrar puntos de contacto y complementariedad. En muchos casos, esta convergencia respondió a situaciones concretas que exigían una respuesta coordinada más allá de las capacidades de una sola institución. En otros, se trató de una evolución natural del trabajo previo, que fue revelando la utilidad de establecer mecanismos más sistemáticos de colaboración.

El carácter innovador de este enfoque radica en que no es una simple coordinación, sino una convergencia dinámica que ha comenzado a estructurarse de manera más formal y sostenida, sin perder de vista la diversidad de los organismos participantes. Este proceso ha sido importante para impulsar una cooperación regional más eficiente, dejando atrás la fragmentación que caracterizó a iniciativas anteriores y avanzando hacia un modelo de integración más flexible y adaptado a las necesidades cambiantes de la región.

De hecho, más allá de los mecanismos formales que han permitido fortalecer estos lazos, el verdadero impacto de la cooperación intersecretarías se percibe en aquellos proyectos que han conseguido marcar diferencias en la práctica. La mejora de corredores logísticos, la implementación de plataformas de intercambio comercial, el desarrollo de estrategias conjuntas frente a emergencias climáticas o la armonización de normativas en sectores clave son ejemplos de cómo la coordinación puede traducirse en beneficios concretos. Estos avances, aunque han sido progresivos y no exentos de dificultades, reflejan la capacidad de la región para generar respuestas colectivas a problemas que ningún país ni organismo podría resolver por sí solo.

Evaluación de los resultados alcanzados

La necesidad de encontrar mecanismos de cooperación más eficaces ha llevado a explorar nuevas formas de coordinación, con el impulso a iniciativas que faciliten la convergencia de agendas y eviten la fragmentación de esfuerzos. Uno de los resultados más representativos de esta dinámica ha sido la construcción de la MCR, resultado de un trabajo sostenido en el que distintos actores han participado en la identificación de prioridades y la elaboración de estrategias conjuntas.

Más allá de los encuentros de alto nivel, la articulación intersecretarías ha impulsado la realización de seminarios temáticos y talleres de trabajo en los que se han explorado experiencias previas y se han identificado puntos de convergencia entre distintas agendas, para fortalecer el diálogo técnico y permitir la construcción de estrategias conjuntas para mejorar la integración regional. La elaboración de una matriz de programas y proyectos ha servido como una herramienta para sistematizar información sobre los distintos esfuerzos en curso y detectar oportunidades de colaboración, de manera que se alcance una mayor cohesión entre los organismos.

Un ejemplo concreto de este enfoque fue el taller *Encadenamientos Productivos: Herramientas para la identificación de productos y sectores*, organizado por la ALADI el 8 de noviembre de 2023. Allí se presentaron diversas herramientas orientadas a mejorar la identificación de productos y sectores estratégicos con el propósito de facilitar la integración de cadenas de valor en América Latina y el Caribe. En este encuentro, la analista de recuperación económica del SELA, Karla Sánchez, expuso el proyecto *Articulación Productiva para el fortalecimiento de las PYMES*, que incluye una metodología para la identificación de nichos productivos potenciales, el mapeo de sectores estratégicos, talleres de capacitación con enfoque de género dirigidos a técnicos en políticas públicas y el Índice de Políticas Públicas

para *Mipymes en América Latina y el Caribe* (IPPALC). Asimismo, Alejandro Bonilla, jefe del Departamento de Acuerdos y Negociaciones de la ALADI, presentó la herramienta *matriz de empalme*, diseñada para identificar productos y sectores con potencial de incorporación en las cadenas regionales de valor, con el fin de fortalecer la complementariedad productiva y mejorar la inserción de la región en los mercados internacionales. Desde la OTCA, el coordinador del Observatorio Regional Amazónico, Mauro Ruffino, expuso el estado actual del *Biocomercio en la Cuenca Amazónica*, en el que se destacan las oportunidades y desafíos que enfrenta este sector para su integración en las cadenas regionales de valor. La actividad contó con la participación de mecanismos de integración, entre los que se encuentran el SELA, la OTCA, el Mercosur, la AEC, el SICA, la CAN, la CARICOM y la ALBA-TCP, que reafirmaron el interés compartido en promover una mayor articulación de políticas en materia de encadenamientos productivos. Además, esta iniciativa tuvo continuidad con la reunión híbrida *Encadenamientos productivos en Latinoamérica: repercusiones en la integración y el comercio*, realizada el 27 de julio del mismo año en la sede de la ALADI en Montevideo.



El SELA participó en el Taller Virtual “Encadenamientos Productivos: Herramientas para la identificación de productos y sectores”, organizado por la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

Si bien los avances han sido notorios, el proceso de coordinación sigue enfrentando desafíos que requieren un esfuerzo sostenido, como la identificación de oportunidades de encadenamiento productivo, un ejemplo de los temas que demandan

un trabajo más profundo para traducir las estrategias en acciones concretas. Del mismo modo, la consolidación de grupos de trabajo técnicos y la finalización de seminarios temáticos son pasos pendientes en la construcción de una estructura operativa que garantice la continuidad de estas iniciativas.

En términos sectoriales, el impacto de la colaboración intersecretarías se ha reflejado en distintas áreas. En infraestructura, por ejemplo, la cooperación ha permitido identificar acciones para mejorar la conectividad regional al explorar soluciones para la interoperabilidad de sistemas de control, el desarrollo de rutas marítimas y la digitalización de procesos aduaneros. En cuanto al comercio, el trabajo conjunto ha facilitado la reducción de barreras y la promoción de estrategias para fortalecer la integración productiva, con apoyo en herramientas de monitoreo que permiten evaluar el desempeño económico regional.

El enfoque colaborativo también ha incidido en temas vinculados al desarrollo social, particularmente en seguridad alimentaria y gestión del riesgo de desastres, donde la articulación de estrategias ha permitido mejorar la capacidad de respuesta ante emergencias y fortalecer la resiliencia de las comunidades. En el ámbito de la innovación tecnológica, si bien el trabajo intersecretarías aún se encuentra en una etapa inicial, existen antecedentes y esfuerzos crecientes que reflejan un interés por avanzar en este campo, especialmente en la digitalización, la interoperabilidad, el fortalecimiento de encadenamientos productivos y la incorporación de nuevas tecnologías en sectores estratégicos.

La transformación digital es un eje temático central en el *Programa de Trabajo 2022-2026 del SELA*, con iniciativas orientadas a la digitalización de puertos, la conectividad rural, el uso de inteligencia artificial y la ciberseguridad, lo que ha llevado a la organización de seminarios y talleres intersecretariales para explorar desafíos y oportunidades tecnológicas en estos ámbitos. La interoperabilidad se ha convertido en un tema transversal en diversas discusiones, especialmente en el comercio y en aspectos fitosanitarios, con experiencias como INTERCOM en la CAN que han servido de referencia para la digitalización de documentos comerciales y la automatización de procesos. En el contexto de los encadenamientos productivos, se ha reconocido la importancia de generar tecnologías innovadoras y fortalecer la capacitación de pymes para mejorar la competitividad regional, con la promoción de iniciativas de coinnovación binacionales y trinacionales que involucran universidades, centros tecnológicos y organizaciones empresariales y

laborales, además de plantear la realización de misiones tecnológicas para conocer mejores prácticas internacionales en distintos rubros.

La colaboración intersecretarial también ha avanzado en sectores específicos donde la tecnología desempeña un papel determinante, como el ámbito marítimo-portuario y el sector de los agronegocios, a través de seminarios sobre transformación digital en puertos y la difusión de experiencias en innovación y sostenibilidad en la producción agroindustrial. En paralelo, la identificación de nichos productivos ha incorporado herramientas de análisis que incluyen elementos de innovación y mejoras en la calidad, lo que abre oportunidades para el trabajo intersecretarial en el desarrollo de metodologías compartidas y el intercambio de experiencias en la identificación de sectores con alto potencial de innovación tecnológica. Asimismo, la aplicación de inteligencia artificial y analítica de datos ha sido objeto de discusión en áreas como la competencia y la contratación pública, mientras que el SELA ha impulsado publicaciones sobre el impacto de estas tecnologías en las relaciones internacionales y la diplomacia, lo que sugiere un interés regional por explorar su implementación en distintos ámbitos. A pesar de estos avances, la articulación de estrategias conjuntas en innovación tecnológica aún requiere mayor desarrollo y coordinación, situación que hace necesario fortalecer el trabajo intersecretarial en esta área. Así, la MCR muestra su utilidad para estructurar una agenda de cooperación más amplia y sostenida. En este contexto, la búsqueda de financiamiento y la creación de grupos técnicos especializados se perfilan como pasos necesarios para consolidar una agenda regional de innovación, que permita aprovechar el potencial de la transformación digital y la tecnología para fortalecer la integración y el desarrollo económico de América Latina y el Caribe.

El desarrollo de la MCR y el fortalecimiento del trabajo intersecretarías han permitido avanzar en la alineación de políticas y en la identificación de áreas prioritarias para la integración. Sin embargo, la consolidación de estos esfuerzos dependerá de la capacidad de los Estados y de los organismos participantes para trasladar los acuerdos alcanzados a acciones concretas. La continuidad de estos procesos y la disposición para aplicar los bienes públicos regionales que resulten del trabajo intersecretarías serán determinantes para lograr impactos sostenibles en el tiempo.

Contribuciones de la MCR para evitar duplicidades y optimizar recursos

Desde su concepción, la MCR ha sido impulsada como un mecanismo de articulación entre organismos de integración, con el objetivo de obtener una visión más estructurada sobre las iniciativas en marcha y los puntos de coincidencia entre sus enfoques. Su desarrollo ha implicado un trabajo conjunto con distintos esquemas regionales, en el que se han identificado cinco áreas prioritarias con alto potencial de sinergia: seguridad alimentaria y nutricional, encadenamientos productivos, reducción del riesgo de desastres, integración energética y cooperación transfronteriza e infraestructura. Estos ejes han servido como base para visibilizar las oportunidades de convergencia entre los programas de los organismos participantes y ofrecer una herramienta concreta para mejorar la planificación de la cooperación regional.

Uno de los principales aportes de la MCR es la posibilidad de mapear las acciones en curso y detectar coincidencias temáticas antes de que se dupliquen esfuerzos en la implementación de programas. En este sentido, la matriz ha funcionado como un espacio de referencia para la formulación de agendas compartidas, que permite que distintos organismos ajusten sus estrategias a partir de una visión más clara sobre el trabajo que ya se está realizando en la región. La identificación de coincidencias programáticas ha facilitado la coordinación de iniciativas, con la promoción de una mejor asignación de recursos y en la búsqueda de evitar la dispersión en proyectos que, con una mayor articulación, pueden generar impactos más amplios. En lugar de generar nuevos programas sin una coordinación previa, se han potenciado aquellos que ya existen y se ha buscado complementarlos y fortalecer su alcance.

El trabajo intersecretarías ha permitido que la MCR sea desarrollada con el aporte de especialistas y técnicos de los organismos participantes, quienes han contribuido en la sistematización de programas y políticas en curso. A partir de este proceso, se ha logrado establecer un marco que favorece la cooperación entre entidades que, históricamente, han operado de manera independiente. En esta línea, el ámbito del comercio y los encadenamientos productivos, por ejemplo, muestra que la colaboración entre la ALADI, la OTCA y el SELA ha permitido compartir herramientas y metodologías para la identificación de sectores estratégicos y la promoción de cadenas de valor regionales. Se trata de un tipo de intercambio que ha demostrado que, con una mejor coordinación, es posible evitar el desarrollo de esfuerzos aislados y construir estrategias compartidas con un mayor alcance.

Si bien la implementación plena de la MCR aún requiere ajustes y validaciones, su diseño ha permitido avanzar en la creación de un marco común que oriente la planificación de la integración regional. A medida que su uso se consolide, se espera que los procesos de toma de decisiones se beneficien de una visión más integrada, con una asignación más eficiente de los recursos y una mayor coherencia en las políticas regionales.

Impacto de la cooperación intersecretarías

La cooperación intersecretarías entre organismos regionales ha permitido consolidar un marco de coordinación entre los distintos entes de integración regional. Uno de los programas más representativos ha sido el foro sobre *Cooperación transfronteriza e infraestructura*, organizado por el SELA y la CAN en agosto de 2024 en el marco del proyecto intersecretarías. En este encuentro se abordaron diversas iniciativas para promover la integración en materia de infraestructura y logística, y se han identificado oportunidades para el desarrollo de proyectos conjuntos en transporte, interoperabilidad de controles fronterizos y digitalización de procesos administrativos. Como resultado del foro, se propuso la conformación de un grupo técnico de trabajo para profundizar en estos temas y avanzar hacia soluciones coordinadas que faciliten el comercio y la movilidad en la región.

Los modelos de articulación desarrollados en el marco del trabajo intersecretarías presentan características que podrían ser replicables en otros ámbitos de cooperación regional. La identificación de áreas de interés común ha sido un primer paso decisivo para definir prioridades y focalizar esfuerzos en temas estratégicos, mientras que la creación de espacios de diálogo, como foros, seminarios y mesas de trabajo, ha facilitado el acercamiento entre los organismos y ha promovido la búsqueda de soluciones concertadas. La construcción de instrumentos de planificación, como la misma MCR, ha permitido generar una visión compartida sobre las iniciativas en actuales y evitar la dispersión de recursos. Asimismo, la conformación de equipos técnicos especializados en distintos temas ha favorecido el desarrollo de propuestas concretas que pueden traducirse en proyectos de cooperación con impacto tangible en la región. Estos elementos han demostrado ser útiles para mejorar la coordinación entre organismos y podrían aplicarse en otros sectores en los que se requiera una mayor articulación institucional.

El impacto de la cooperación intersecretarías ha estado condicionado por diversos factores que han facilitado o limitado su alcance. Entre los elementos que han favorecido su desarrollo se encuentra el liderazgo de los organismos regionales

intervinientes en la promoción de iniciativas de convergencia regional, así como la disposición de los organismos de integración para participar en espacios de diálogo y construir consensos sobre temas estratégicos. También ha sido relevante la existencia de una base metodológica que ha permitido estructurar el trabajo intersecretarial y definir líneas de acción concretas. La creciente conciencia sobre la necesidad de coordinación entre los actores regionales ha contribuido a fortalecer la voluntad de cooperación y ha generado un entorno más propicio para la implementación de iniciativas conjuntas.

No obstante, algunos desafíos han limitado la capacidad de materializar los acuerdos alcanzados en acciones concretas, como la falta de voluntad política en ciertos casos, que ha dificultado la implementación efectiva de las iniciativas promovidas en el marco del trabajo intersecretarías. A su vez, las diferencias en las prioridades nacionales y los enfoques institucionales han representado un obstáculo para la armonización de agendas y la adopción de estrategias comunes. Por otro lado, la escasez de recursos financieros y técnicos ha limitado la capacidad de los organismos para llevar adelante proyectos de cooperación de mayor envergadura, mientras que la complejidad de articular iniciativas dispersas en una estructura institucional fragmentada ha requerido un esfuerzo sostenido para lograr la coordinación efectiva entre los actores involucrados.

A pesar de estos desafíos, la cooperación intersecretarías ha demostrado su capacidad para generar espacios de convergencia, fomentar el intercambio de experiencias y promover la formulación de estrategias compartidas en diversos ámbitos de la integración regional. Por eso, la consolidación de estos esfuerzos dependerá del fortalecimiento de los mecanismos de coordinación, la voluntad de los organismos de integración para profundizar su trabajo conjunto y el compromiso de los Estados en la implementación de las iniciativas acordadas. La experiencia acumulada hasta el momento sugiere que la cooperación intersecretarías es un instrumento eficaz para optimizar recursos, evitar duplicidades y avanzar hacia una integración más efectiva y sostenible en América Latina y el Caribe.

Nuevas oportunidades para la cooperación intersecretarial y la convergencia regional

Las áreas estratégicas donde la articulación intersecretarías y la MCR pueden seguir ampliándose abarcan diversos sectores emergentes que presentan oportunidades para fortalecer la integración regional y potenciar el desarrollo. En este contexto, la coordinación entre los organismos permite estructurar respuestas

más eficientes y evitar esfuerzos fragmentados, de manera que se facilite la construcción de una agenda de trabajo con mayores niveles de cohesión. La transición energética, la digitalización y la seguridad alimentaria son temas prioritarios en la agenda internacional y representan sectores en los que el trabajo conjunto puede generar impactos de largo alcance.

En el ámbito de la transición energética, la integración regional ha sido objeto de iniciativas previas, pero aún existen desafíos pendientes en términos de regulación, infraestructura y cooperación tecnológica. Para allanarlos, la articulación intersecretarías puede facilitar el desarrollo de mecanismos conjuntos para impulsar la interconexión eléctrica y la diversificación de la matriz energética a través del fomento de fuentes renovables. Además, la cooperación en el diseño de normativas armonizadas tiene la capacidad de incentivar inversiones en infraestructura energética y garantizar la seguridad del suministro. La MCR, por su parte, se convierte en un instrumento útil para coordinar políticas en esta área y promover proyectos que beneficien a múltiples países de la región.

La digitalización constituye otro de los sectores emergentes donde la articulación puede seguir fortaleciéndose, dado que el avance de la tecnología ha generado nuevas dinámicas económicas y sociales que requieren una respuesta concertada a nivel regional. Así, la cooperación intersecretarías puede facilitar la formulación de estrategias para reducir la brecha digital, desarrollar infraestructuras de telecomunicaciones más integradas y fomentar la transformación digital en sectores estratégicos como el comercio, la educación y la administración pública. Por otro lado, la ciberdiplomacia y la ciberseguridad también representan un desafío compartido (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA], 2024a, 2024b y 2024e), donde el establecimiento de estándares comunes y la cooperación técnica pueden contribuir a mitigar riesgos y fortalecer las capacidades de los Estados. A través de la MCR, es posible alinear los esfuerzos de los organismos para evitar la duplicación de programas y garantizar un uso más eficiente de los recursos en este ámbito.

En cuanto a la seguridad alimentaria, a pesar de los avances en la identificación de políticas y programas regionales, persisten brechas que requieren una mayor articulación para garantizar el acceso equitativo a los alimentos y fortalecer la resiliencia de los sistemas productivos. Por eso, la coordinación intersecretarías en esta área puede seguir expandiéndose y enfocarse en el desarrollo de cadenas de valor sostenibles, el impulso de prácticas agrícolas innovadoras y la creación

de mecanismos regionales de respuesta ante crisis alimentarias. La MCR permite visibilizar los esfuerzos existentes y coordinar acciones para evitar superposiciones, de manera que se facilite la implementación de estrategias complementarias entre los organismos participantes.

Además de estos sectores emergentes, la expansión de la colaboración intersecretarial puede orientarse hacia nuevos temas de la agenda internacional. La gestión del riesgo de desastres es un ámbito donde la cooperación ha avanzado, pero donde aún existen oportunidades para consolidar un sistema de coordinación que facilite el intercambio de información y buenas prácticas. En tal escenario, la MCR permite identificar líneas de acción comunes y fomentar una mayor articulación en la prevención y mitigación de desastres.

Otro aspecto relevante es la profundización de las relaciones comerciales y la cooperación con actores extrarregionales, donde la consolidación de un espacio económico birregional con China, por ejemplo, representa una oportunidad para coordinar políticas de inversión y fortalecer las cadenas de valor compartidas (SELA, 2024c). Asimismo, el trabajo intersecretarial puede contribuir a diversificar los vínculos económicos de la región con otros bloques y promover estrategias conjuntas que maximicen los beneficios de la inserción internacional.

La economía del comportamiento y la innovación también tienen el potencial de convertirse en áreas centrales para la cooperación regional. En esta línea, es necesario impulsar el desarrollo de marcos institucionales que fomenten la innovación y el emprendimiento para estimular la competitividad de la región y promover sinergias entre ecosistemas nacionales, con el objetivo de facilitar la transferencia de conocimientos y tecnologías.

La expansión del trabajo intersecretarial y la consolidación de la MCR como instrumento para coordinar esfuerzos en estas áreas estratégicas dependerán del compromiso continuo de los organismos y de la voluntad política para avanzar en una integración más efectiva. En este sentido, la convergencia de agendas facilita la estructuración de respuestas coordinadas a los desafíos que enfrenta la región y permite generar espacios de cooperación más sólidos y sostenibles en el tiempo. La articulación en esos sectores emergentes y en los nuevos temas de la agenda internacional da la posibilidad de consolidar una estrategia de desarrollo regional más integral y coordinada, con impactos positivos para los países de América Latina y el Caribe.

Expansión de la articulación intersecretarial: áreas de trabajo y contribución de la MCR

Sector estratégico	Objetivos de la cooperación intersecretarial	Contribución de la MCR
Transición energética	Promoción de energías renovables, interconexión eléctrica, armonización normativa.	Identificación de sinergias entre organismos, coordinación de regulaciones y proyectos de infraestructura compartidos.
Digitalización	Reducción de la brecha digital, integración de infraestructuras tecnológicas, ciberdiplomacia y ciberseguridad.	Alineación de estrategias en educación digital, desarrollo de estándares comunes, optimización del uso de recursos.
Seguridad alimentaria	Fortalecimiento de cadenas de valor sostenibles, innovación agrícola, respuesta a crisis.	Coordinación de políticas alimentarias, visibilización de iniciativas existentes, reducción de superposiciones.
Gestión del riesgo de desastres	Creación de sistemas de cooperación, intercambio de información y buenas prácticas.	Identificación de líneas de acción comunes, consolidación de estrategias preventivas regionales.
Relaciones comerciales y cooperación extraregional	Estrategias conjuntas de inversión, diversificación de vínculos económicos.	Coordinación de políticas birregionales, desarrollo de cadenas de valor compartidas.
Innovación y economía del comportamiento	Fomento de la competitividad regional, sinergias entre ecosistemas nacionales, transferencia tecnológica.	Desarrollo de una agenda común, generación de mecanismos para optimizar recursos y fortalecer impactos.

Nota. Elaboración propia.

6

Perspectivas futuras del trabajo intersecretarías en América Latina y el Caribe

Desde los primeros intentos de concertación hasta las estructuras más complejas de cooperación contemporánea, el camino de la integración regional en América Latina y el Caribe ha reflejado tanto la persistencia de los ideales integracionistas como los desafíos recurrentes que han limitado su alcance. Así, a lo largo de los años, distintas estrategias han buscado consolidar la coordinación entre países y fortalecer los espacios institucionales encargados de canalizar los esfuerzos. Dentro de este entramado, el trabajo de coordinación intersecretarías ha ido adquiriendo una relevancia creciente, hecho que le permitió mejorar la articulación entre organismos y facilitar la convergencia de iniciativas en sectores estratégicos.

Si bien esta metodología de cooperación ha permitido ordenar esfuerzos dispersos y generar sinergias entre instituciones, su evolución futura depende de múltiples factores, como la voluntad política de los Gobiernos, la estabilidad de los marcos institucionales y la disponibilidad de recursos, que influirán en la continuidad y profundización del trabajo intersecretarías en los próximos años. A ello se suman los desafíos que plantea el contexto global, en el que la necesidad de respuestas conjuntas frente a problemas compartidos se vuelve cada vez más evidente. Adicionalmente, la incertidumbre económica, las transformaciones en los patrones de comercio e inversión, los efectos del cambio climático y las demandas sociales por un desarrollo más equitativo son algunos de los factores que inciden en la manera en que los países de la región configuran sus estrategias de cooperación.

Frente a este panorama, resulta indispensable analizar qué caminos pueden fortalecer la integración y de qué manera los organismos pueden potenciar su capacidad de articulación, dado que en distintos espacios líderes y representantes han planteado la necesidad de consolidar una coordinación más efectiva que permita

a la región avanzar con mayor coherencia en sus objetivos comunes. Las declaraciones, comunicados y resoluciones emanados de foros multilaterales reflejan este interés, pero también evidencian las dificultades para traducir esas voluntades en mecanismos sostenibles de cooperación. Al mismo tiempo, la posibilidad de expandir el modelo de convergencia hacia nuevos sectores abre perspectivas que podrían enriquecer la agenda regional, con impulso hacia una mayor vinculación en áreas como la innovación productiva, la sostenibilidad ambiental y la conectividad.

Explorar estas perspectivas futuras implica no solo proyectar escenarios posibles, sino también reconocer los aprendizajes del camino recorrido, puesto que la integración en América Latina y el Caribe ha demostrado ser un proceso dinámico, marcado por avances, retrocesos y redefiniciones. Comprender las condiciones que permitirían consolidar el trabajo intersecretarías y evaluar las oportunidades que pueden surgir en los próximos años resulta imprescindible para vislumbrar nuevas formas de cooperación que contribuyan a la convergencia regional.

Evolución de la cooperación intersecretarías en el contexto regional

La cooperación a partir del trabajo intersecretarías ha permitido avanzar en la integración regional sin modificar la estructura institucional de los organismos existentes. Su desarrollo ha estado marcado por la necesidad de ordenar y coordinar las agendas de trabajo de los distintos mecanismos de integración, aspecto que ha evitado la superposición de esfuerzos y ha facilitado la articulación de iniciativas en áreas estratégicas. Este enfoque ha surgido en respuesta a la fragmentación de los esquemas de cooperación en nuestra región, donde la coexistencia de múltiples organismos con competencias y objetivos similares ha generado la necesidad de encontrar formas más eficaces de colaboración.

Desde sus primeras manifestaciones, la integración regional ha estado ligada a la creación de espacios comunes para el comercio y la cooperación económica. Los primeros intentos se concentraron en la reducción de aranceles y en la eliminación de barreras para el intercambio de bienes, bajo la premisa de que la expansión del comercio intrarregional impulsaría el desarrollo de los países. Con el tiempo, esta visión se amplió e incorporó nuevas dimensiones que no podían abordarse únicamente a través de acuerdos comerciales. La necesidad de fortalecer los encadenamientos productivos, mejorar la infraestructura compartida, fomentar la cooperación en seguridad alimentaria y promover estrategias comunes en materia ambiental llevó a una evolución en la concepción de la integración, que dio lugar a

la búsqueda de mecanismos que permitieran una coordinación más efectiva entre los organismos regionales.

Este proceso ha transitado por ciclos de avance y reconfiguración, influido por la evolución de las agendas nacionales y por los cambios en el contexto político y económico. A expensas de esta dinámica, en algunos momentos la cooperación intersecretarías ha permitido dar continuidad a iniciativas que, de otro modo, habrían quedado relegadas debido a transiciones gubernamentales o modificaciones en las prioridades de los países. En otros casos, la falta de voluntad política o las diferencias en los enfoques nacionales han limitado la posibilidad de avanzar en proyectos conjuntos. Sin embargo, incluso en escenarios de menor dinamismo integracionista, la articulación intersecretarías ha servido como un espacio de coordinación técnica y operativa que ha permitido sostener ciertos procesos de cooperación en el tiempo.

Los organismos regionales han desarrollado diversas estrategias para fortalecer esta forma de trabajo, con la generación de estructuras de cooperación que han facilitado la implementación de agendas compartidas. La creación de equipos técnicos especializados, la elaboración de manuales de buenas prácticas, la armonización de normativas en sectores estratégicos y la promoción de iniciativas conjuntas han sido algunas de las acciones emprendidas para mejorar la convergencia entre los distintos mecanismos de integración. En esta línea, los entes regionales han impulsado instancias de diálogo y cooperación que han permitido alinear esfuerzos en temas como la cooperación transfronteriza, la integración energética, la reducción del riesgo de desastres y la sostenibilidad ambiental.

A pesar de los avances logrados, la consolidación de este modelo de trabajo enfrenta diversos desafíos, como la estabilidad de los marcos institucionales, la capacidad técnica de los organismos y la disponibilidad de financiamiento, factores que inciden en su sostenibilidad. La experiencia ha demostrado que, cuando existe un compromiso activo por parte de los Gobiernos y una mayor articulación entre las secretarías de los mecanismos de integración, es posible mantener una agenda de cooperación más efectiva y sostenida en el tiempo. De manera que la formalización de espacios de trabajo conjunto y la construcción de herramientas para evaluar el impacto de estas iniciativas dan la posibilidad de contribuir a fortalecer la continuidad de la cooperación y convergencia intersecretarías y a evitar que los cambios políticos afecten su desarrollo.

A lo largo de los años, este modelo ha demostrado su utilidad como una alternativa para fortalecer la integración regional sin necesidad de recurrir a procesos de reforma institucional. Su flexibilidad y capacidad de adaptación han permitido que continúe evolucionando a pesar de los cambios en el contexto político y económico, por lo que la posibilidad de consolidarlo dependerá de la disposición de los organismos para seguir promoviendo esquemas de coordinación que permitan alinear esfuerzos y evitar la dispersión de recursos. La cooperación intersecretarías ha sido una herramienta para mantener en marcha la integración regional, de forma que se ajuste a las condiciones de cada momento y facilite el desarrollo de iniciativas conjuntas que respondan a los desafíos y oportunidades que enfrenta la región.

Evolución de la cooperación intersecretarías en la región

Período	Características principales	Principales avances y desafíos
Fase inicial (décadas de 1960-1980)	Creación de los primeros mecanismos de integración enfocados en el comercio y la reducción de aranceles. Énfasis en acuerdos de liberalización comercial.	Se prioriza la integración económica sin una coordinación estrecha entre secretarías. Poca articulación entre los organismos regionales.
Expansión de la agenda integracionista (décadas de 1990-2000)	Incorporación de nuevas dimensiones como encadenamientos productivos, cooperación en infraestructura y políticas comunes en sectores estratégicos. Se amplía la participación de organismos especializados en la integración.	Surgen iniciativas de diálogo intersecretarías, pero sin un marco formal de cooperación. Persisten dificultades en la armonización de normativas y en la convergencia de agendas.
Formalización de esquemas de coordinación (2010-2020)	Mayor institucionalización de la cooperación intersecretarías con la creación de grupos de trabajo y espacios de diálogo técnico. Se busca evitar la duplicación de esfuerzos entre mecanismos de integración.	Se fortalecen estrategias conjuntas en áreas como energía, seguridad alimentaria y reducción del riesgo de desastres. Sin embargo, la fragmentación de los esquemas de integración sigue siendo un desafío.

Consolidación y herramientas de medición (2020 en adelante)	Se establecen mecanismos más sistemáticos de coordinación, como la Mesa de Trabajo de las Presidencias y Secretarías y la construcción de la MCR.	Avances en la estructuración de una agenda intersecretarías. Persisten desafíos en la estabilidad institucional y en el financiamiento de iniciativas de largo plazo.
--	---	---

Nota. Elaboración propia.

La necesidad de fortalecer a los organismos como articuladores regionales

Los organismos regionales y subregionales han asumido una función de articulación en la integración de América Latina y el Caribe y, así, han facilitado el diálogo y la coordinación entre los distintos actores que intervienen en este proceso. En tal escenario, a medida que la cooperación intersecretarías ha ganado relevancia, se ha hecho más evidente la importancia de contar con estructuras institucionales que permitan consolidar la convergencia de agendas, evitar la superposición de funciones y orientar los esfuerzos hacia objetivos compartidos. La MCR, en tanto, ha permitido organizar de manera más estructurada el trabajo conjunto para generar resultados concretos y sostenibles en el tiempo.

De esta forma se han impulsado diversas estrategias para reforzar esta articulación, donde la promoción de espacios de coordinación ha facilitado el intercambio de conocimientos y la generación de sinergias entre los diferentes mecanismos de integración. Estos esfuerzos han buscado garantizar que la cooperación intersecretarías funcione como un mecanismo de diálogo y, a la vez, como una plataforma efectiva para la planificación y ejecución de iniciativas conjuntas en sectores estratégicos.

La trayectoria de los organismos regionales en la coordinación de políticas y programas ha demostrado que la institucionalidad existente puede ser aprovechada para fortalecer la cooperación y avanzar hacia una integración más ordenada. En distintas regiones del mundo, esquemas como la UE, la ASEAN y la Unión Africana han desarrollado mecanismos para mejorar la articulación entre sus instituciones, con el establecimiento de estructuras de coordinación que facilitan la alineación de políticas y la implementación de proyectos conjuntos. Aunque los contextos y objetivos pueden diferir, la experiencia de estas organizaciones ofrece elementos de referencia que pueden ser considerados en la búsqueda de modelos más

eficientes para la integración en América Latina y el Caribe. Sin embargo, no se encuentran experiencias similares a nuestro trabajo intersecretarías que busca una *integración en la integración* a partir de, valga la redundancia, integrar mecanismos de integración.

Para consolidar este trabajo y fortalecer la capacidad de los organismos de coordinar acciones conjuntas, es necesario profundizar en estrategias que faciliten la comunicación y la cooperación entre las distintas instancias involucradas. Por un lado, la formalización de equipos técnicos especializados permite una mejor planificación y ejecución de las iniciativas, con el objetivo de asegurar que los esfuerzos se enfoquen en áreas con mayor potencial de impacto. Por otro lado, la organización de encuentros periódicos entre los organismos fortalece la coordinación y la evaluación de los avances en la implementación de la MCR, dado que promueve una visión compartida de los desafíos y oportunidades que enfrenta la integración regional.

El financiamiento determina en gran medida la capacidad de los organismos para consolidar su función de articulación y dar continuidad a las iniciativas promovidas en el marco de la cooperación intersecretarías. La disponibilidad de recursos incide en la posibilidad de sostener estos esfuerzos en el tiempo, por lo que resulta necesario definir mecanismos que aseguren su viabilidad y permitan la planificación de estrategias de largo plazo. En este contexto, el fortalecimiento de herramientas cuantitativas desarrolladas por el SELA, como el Índice de Integración de América Latina y el Caribe (IINTALC), el Índice de Preferencias Comerciales Reveladas (IPCR) y el Índice de Vulnerabilidad Externa (IVE), cobra especial relevancia, ya que permiten una evaluación más precisa de los avances en los procesos de integración regional y facilitan la toma de decisiones basada en datos.

El IINTALC forma parte de los instrumentos empleados para medir el grado de integración y su evolución en el tiempo, mientras que el IPCR ofrece información sobre la evolución de los acuerdos comerciales y el grado de apertura de los mercados dentro de la región, lo que permite analizar el impacto de las políticas de integración económica en las relaciones comerciales entre los países. A su vez, el IVE se orienta al análisis de los factores que afectan la estabilidad económica de la región frente a *shocks* externos y proporciona una visión detallada de los riesgos que pueden incidir en la dinámica de la integración. La consolidación de estos indicadores permite tener una mejor comprensión de los avances y desafíos del proceso integrador, a la vez que

contribuye a la identificación de áreas que requieren mayor coordinación y ajustes en las estrategias de cooperación, para facilitar la alineación de políticas y la optimización del uso de los recursos disponibles.

La capacidad de adaptación de los organismos a los cambios en el entorno político y económico influye en su efectividad como articuladores de la integración. La cooperación intersecretarías ha demostrado ser una vía útil para promover una mayor convergencia regional, pero su consolidación dependerá de la voluntad de los países y de la capacidad de las instituciones para seguir ajustando sus estrategias a las nuevas realidades. En este proceso, la generación de consensos y la construcción de espacios de diálogo inclusivos serán factores determinantes para seguir avanzando en la articulación de esfuerzos que permitan aprovechar el potencial de la integración regional en beneficio de los países de América Latina y el Caribe.

Posibilidades de expansión del modelo de convergencia hacia nuevos sectores y regiones

Las posibilidades de expansión del modelo de convergencia, en el marco de las intersecretarías y la MCR, presentan una oportunidad considerable para profundizar la integración hacia nuevos sectores y regiones. Este proceso puede, por un lado, consolidar avances previos, mientras que, por otro lado, abre nuevas avenidas de trabajo conjunto en áreas clave para el desarrollo económico, social y ambiental de la región. A medida que el modelo evoluciona, la coordinación intersecretarías amplifica su alcance hacia sectores como el medioambiente, la salud pública, la innovación productiva y la conectividad regional, áreas que ofrecen un gran potencial para fortalecer la colaboración regional y lograr resultados tangibles.

En el ámbito del medioambiente, los desafíos relacionados con la adaptación al cambio climático, la gestión de desastres naturales y la sostenibilidad energética ya han sido identificados como temas prioritarios dentro del trabajo intersecretarías. Sin embargo, la expansión de la coordinación hacia un enfoque más integral tiene la capacidad de contribuir a una gestión regional más efectiva de los recursos naturales. La cooperación en energía sostenible, por ejemplo, que involucra la creación de interconexiones eléctricas regionales, no solo optimizaría los recursos, sino que también impulsa la modernización de la infraestructura regional mediante inversiones estratégicas. Además, la gestión de los recursos hídricos y la promoción de prácticas sostenibles en sectores productivos, como las mipymes, podrían

convertirse en nuevos ejes de trabajo conjunto y contribuir a un desarrollo más equilibrado y resiliente ante los retos ambientales que enfrenta la región.

En el campo de la salud pública, aunque la seguridad alimentaria ya ocupa un lugar destacado dentro de la agenda de cooperación, la extensión del modelo a áreas más específicas de la salud, como la prevención y tratamiento de enfermedades, podría fortalecer la capacidad de respuesta de los sistemas sanitarios regionales. La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto la necesidad de mejorar la coordinación en cuestiones de salud pública, y avanzar en este sentido implicaría el intercambio de mejores prácticas en educación sanitaria, la movilidad estudiantil y profesional, así como la cooperación en investigación científica. Una mayor integración de las políticas regionales de salud también podría abarcar la creación de redes de colaboración en áreas de formación médica, tecnología sanitaria y desarrollo de vacunas, lo que permitiría enfrentar de manera más efectiva futuros retos sanitarios a nivel regional.

La innovación productiva es otro sector donde la coordinación intersecretarías tienen la capacidad de hacer la diferencia. El SELA y otros organismos ya están promoviendo la identificación de nichos productivos y el fomento de encadenamientos productivos, pero hay un amplio potencial para ampliar estas iniciativas. A través de la creación de misiones tecnológicas regionales, que visiten otras partes del mundo para conocer y adoptar mejores prácticas, se podría impulsar la innovación en áreas clave como la digitalización y las economías verdes. Con la creación de centros tecnológicos regionales o proyectos plurinacionales de innovación, que involucren a sectores públicos, privados y académicos, sería posible fortalecer las capacidades productivas regionales, especialmente en sectores emergentes como el *software* verde y la economía naranja, los cuales se han convertido en áreas de interés global. La colaboración en el desarrollo de plataformas digitales y tecnologías innovadoras también podría convertirse en una prioridad para la región y facilitar, así, la integración de mercados y el intercambio de conocimientos entre países.

En el ámbito de la conectividad regional, el modelo de convergencia ya ha demostrado su efectividad en el impulso de la cooperación transfronteriza y la mejora de la infraestructura. Sin embargo, la expansión de este modelo podría orientarse hacia la creación de un sistema más integrado de infraestructuras regionales, que incluyera tanto las rutas terrestres y marítimas, como la infraestructura digital y las redes de comunicación. La interoperabilidad entre los sistemas de transporte y comunicación, así como el desarrollo de nuevas rutas marítimas, ofrecerían a la

región un marco de cooperación más amplio que facilitaría la movilidad de bienes y personas, lo que reduciría las barreras logísticas y aumentaría la competitividad regional. La colaboración público-privada para financiar estos proyectos de infraestructura sería clave, y la creación de mecanismos de financiamiento multilateral permitiría a los países más pequeños acceder a recursos que de otro modo no estarían a su alcance.

No obstante, la expansión del modelo de convergencia hacia estos nuevos sectores no está exenta de desafíos, en vistas de que la voluntad política de los países miembros es decisiva para garantizar que las diferencias nacionales e intereses particulares no obstaculicen la implementación de nuevas iniciativas. Superar estos obstáculos requerirá la construcción de consensos en torno a objetivos comunes y un enfoque coordinado para resolver los conflictos de intereses que puedan surgir. En este sentido, el compromiso con los principios de los organismos multilaterales existentes, como el SELA, la CELAC y la ALADI, será fundamental para asegurar la estabilidad y continuidad de los procesos de integración.

Por otro lado, las condiciones económicas de los países de la región también influyen en la capacidad de expansión del modelo de convergencia. Las diferencias entre ellos, tanto en términos de desarrollo como de prioridades nacionales, podrían presentar barreras para la integración en nuevos sectores, aunque la complementariedad económica y comercial ofrece un potencial significativo para superarlas. La diversificación de las economías locales y la búsqueda de soluciones para evitar la reprimarización podrían ser motores de la expansión del modelo e incentivar a los países a trabajar juntos en áreas como la innovación y la digitalización.

El marco institucional y normativo de los países miembros también debe adaptarse para facilitar la cooperación en nuevos sectores. La armonización de políticas y regulaciones, especialmente en áreas clave como el intercambio de datos, la protección ambiental y la cooperación en salud, será indispensable para que los esfuerzos de integración puedan consolidarse de manera efectiva. El fortalecimiento de las capacidades técnicas de las secretarías de los organismos regionales es, además, una tarea prioritaria, ya que permitirá un mejor alineamiento de las agendas nacionales con los objetivos comunes establecidos a nivel regional.

La cooperación con actores externos, como organizaciones internacionales, el sector privado y la academia, es igualmente importante para ampliar el alcance del modelo. La colaboración con países fuera de la región, ya sea China o los miembros de la ASEAN, son oportunidades para impulsar inversiones en sectores estratégicos.

cos, entre ellos las energías renovables, la infraestructura digital y la innovación tecnológica. Además, el fomento de la Cooperación Sur-Sur ofrecería nuevas vías para fortalecer la integración regional, sin condicionamientos de actores externos y con la promoción de un modelo de cooperación más autónomo y ajustado a las necesidades de la región.

En relación con lo expuesto, el éxito de la expansión del modelo de convergencia dependerá de la capacidad para monitorear y evaluar los avances en tiempo real. Así, la creación de mecanismos de seguimiento y evaluación, como herramientas cuantitativas actualizadas, permitirá medir el impacto de las políticas implementadas y hacer ajustes oportunos. La actualización de indicadores como los mencionados IINTALC, IPCR e IVE facilitará la comprensión del progreso logrado en los diferentes sectores y garantizará que los esfuerzos de integración sean sostenibles y efectivos.

Escenarios futuros: ¿cómo seguir avanzando en la integración regional?

Los escenarios futuros para avanzar en la integración regional en el marco de las intersecretarías y la MCR se proyectan bajo diversas perspectivas a corto, mediano y largo plazo, y dependen tanto de factores clave como del rol que jueguen los foros regionales y multilaterales en la construcción de una agenda común. A corto plazo, el foco está en consolidar la MCR como una herramienta orientadora en la formulación de políticas y la coordinación de esfuerzos entre los países. Así, se anticipa la continuidad de reuniones presenciales y talleres técnicos entre los responsables de los diferentes esquemas de integración regional, con el objetivo de dar seguimiento al trabajo iniciado en el foro de 2022. También se espera que la publicación de las relatorías de seminarios temáticos aporte documentación accesible para los actores involucrados, mientras que el desafío inmediato es identificar temas comunes y crear una agenda compartida que permita una integración más efectiva.

A mediano plazo, la cooperación intersecretarías se ampliará hacia nuevos sectores, sin dejar de profundizar en áreas estratégicas como seguridad alimentaria y nutricional, encadenamientos productivos, reducción del riesgo de desastres, integración energética y cooperación transfronteriza e infraestructura. Para ello, se buscará formalizar equipos de trabajo técnico en áreas de comercio internacional, desarrollo económico e infraestructura, además de impulsar la creación de un sistema regional de cooperación y coordinación que permita compartir información sobre mejores prácticas y favorecer la armonización de políticas. A su vez, en vistas de que la MCR permite la coordinación de políticas regionales, se prevé

también una fase de expansión, en la que se evaluarán programas de capacitación y la incorporación de nuevos países y temas.

En lo que respecta al largo plazo, la visión es consolidar un espacio económico regional más interconectado, en el que la integración productiva y comercial se convertirá en un eje central para la diversificación de las economías latinoamericanas. A medida que avanza la integración, se fortalecerá la red institucional de cooperación regional mediante nuevos acuerdos y mecanismos de coordinación, en la que el sector privado y la academia tendrán un rol más activo en el proceso. Con esta situación de fondo, la cooperación intersecretarías, fortalecida por la MCR, contribuirá a la implementación de un marco normativo compartido que permita avanzar en la integración económica y la creación de un mercado regional más equitativo.

Para que la integración se mantenga en el tiempo, existen varios factores que influirán en su sostenibilidad, entre los que se encuentra la estabilidad política de los países miembros, la voluntad política y el compromiso regional, esenciales para superar las diferencias políticas y alcanzar acuerdos comunes. La capacidad técnica de los países, especialmente en áreas clave como comercio, inversión y cooperación económica, también será decisiva, dado que implica la formación de equipos técnicos especializados y el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los organismos encargados de la integración.

El financiamiento es otro factor relevante y se vuelve necesario movilizar recursos financieros sostenibles para implementar proyectos clave para la integración. En este contexto, la identificación de fuentes de financiamiento y la creación de mecanismos adecuados serán fundamentales para garantizar la continuidad de las iniciativas. Además, la participación de los Gobiernos, que deben asignar recursos y adaptar normativas, es otro factor indispensable para el éxito de las estrategias de integración.

Los foros regionales y multilaterales, como aquellos organizados por el SELA y la CELAC, tienen un rol decisivo en la elaboración de agendas comunes y en la identificación de áreas prioritarias. Su importancia se sustenta en que son espacios que permiten el intercambio de experiencias, la discusión de estrategias y el impulso de la cooperación entre los diferentes actores regionales. Entre ellos, el *Foro Permanente de Comercio y Competencia* del SELA, que reúne a autoridades especializadas, es uno de los ejemplos de las actividades que contribuyen a la formulación de recomendaciones y políticas para fortalecer la integración.

Por otro lado, la cooperación cultural, promovida a través de proyectos de integración cultural regional, ocupa un lugar importante en el fomento del entendimiento mutuo entre los países. A través de estas iniciativas, se pueden generar vínculos que complementen los esfuerzos económicos y comerciales, de manera que brinda una dimensión humana y social a la integración. Por ello, el futuro de la integración regional dependerá de la capacidad de los actores involucrados para mantener un compromiso constante, superar desafíos políticos y económicos, y aprovechar los foros y mecanismos existentes para avanzar en la construcción de una agenda común que beneficie a toda la región.

Diagrama de flujo sobre escenarios futuros



Nota. Elaboración propia.

Mesa de Trabajo de las Presidencias y Secretarías

La Mesa de Trabajo de las Presidencias y Secretarías de los mecanismos de integración regional representa una experiencia de articulación institucional que ha permitido acercar agendas, construir espacios de concertación y fomentar una dinámica de cooperación estructurada entre los principales esquemas de integración de América Latina y el Caribe. Su gestación respondió a la necesidad de generar condiciones más propicias para el diálogo técnico-político entre los organismos regionales, en un momento en que las múltiples crisis superpuestas demandaban respuestas coordinadas, sostenidas y con capacidad de adaptación a escenarios en constante transformación.

Este proceso ha contado con la participación de las y los secretarios generales de los principales mecanismos de integración, quienes han aportado no solo su liderazgo institucional sino también su experiencia acumulada en la gestión de procesos multilaterales. Entre ellos se encuentran Clarems Endara, Secretario Permanente del SELA, cuya labor de impulso y articulación ha sido reconocida por diversos

organismos; Sergio Abreu, al frente de la ALADI, con una trayectoria que combina la visión jurídica y económica del proceso integrador; Werner Vargas, Secretario General del SICA, quien ha promovido una mirada regional basada en la cooperación técnica y el aprendizaje compartido; y Carla Barnett, Secretaria General de la CARICOM, cuyo enfoque hacia el fortalecimiento de los vínculos entre el Caribe y América Latina ha sido fundamental en el diálogo interregional.

También han sido parte activa de esta dinámica Gonzalo Gutiérrez, Secretario General de la CAN, quien ha respaldado firmemente las instancias de cooperación horizontal; Jorge Arreaza, Secretario Ejecutivo del ALBA-TCP, con una visión centrada en la complementariedad y la solidaridad regional; Noémie Espinoza, Secretaria General de la AEC, quien ha impulsado una agenda de cooperación centrada en la conectividad y la sostenibilidad caribeña; y Andrés Rebolledo, Secretario Ejecutivo de la OLADE, cuyas contribuciones han sido constantes en los debates sobre integración energética. A este conjunto se suma Sergio Díaz-Granados, Presidente Ejecutivo de la CAF, institución que ha acompañado con apoyo técnico y financiero distintas iniciativas de integración, y Mario Lubetkin, Subdirector General y Representante Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, cuyo respaldo ha sido clave en la articulación de esfuerzos en materia de seguridad alimentaria.

La participación de estas figuras ha sido acompañada por representantes de mecanismos con presidencias *pro tempore*, como es el caso del Mercosur y la AP, que han estado representados en distintas fases del proceso conforme a sus rotaciones institucionales. A través de sus intervenciones, sus aportes estratégicos y su respaldo político, estos líderes han contribuido a generar un ambiente de confianza y a consolidar la voluntad de avanzar hacia mayores niveles de entendimiento y coordinación. Cada uno, desde sus respectivas instituciones, ha aportado una visión propia del proceso integrador, reflejo de las características geográficas, económicas y sociales que configuran a sus regiones.

Las secretarías generales, como órganos técnicos y de coordinación de los mecanismos de integración, han encontrado en esta Mesa un espacio propicio para compartir prácticas, intercambiar información y desarrollar propuestas conjuntas. Este trabajo ha sido posible gracias al compromiso de los equipos técnicos que las integran, pero también a la conducción de quienes hoy las lideran, cuya trayectoria en organismos internacionales, gestión pública o diplomacia regional les ha permitido entender las complejidades del proceso y orientar los esfuerzos hacia

objetivos comunes. La interacción continua entre estas autoridades ha dado lugar a una red de cooperación que, sin sustituir las agendas propias de cada organismo, ha permitido avanzar hacia una mejor articulación regional.

Este entramado institucional ha logrado sentar las bases para una gobernanza más coherente entre los distintos mecanismos, haciendo visibles las áreas donde existen coincidencias programáticas y abriendo la posibilidad de construir iniciativas compartidas. La MCR es una muestra concreta de este avance, al sistematizar los ejes temáticos prioritarios y permitir una visualización más clara de los puntos de encuentro entre los organismos. Pero más allá de las herramientas técnicas, lo que ha sostenido esta iniciativa ha sido la voluntad política de sus máximas autoridades, quienes han mantenido un diálogo abierto, constante y orientado a la cooperación.

La continuidad de esta Mesa depende, en gran medida, de la consolidación de esa voluntad compartida. La presencia activa de secretarios generales y otros actores institucionales ha dado al proceso una estabilidad necesaria para proyectarlo a largo plazo. Lejos de tratarse de reuniones aisladas o de ejercicios simbólicos, lo que se ha construido es una plataforma de trabajo que refleja una apuesta colectiva por una integración más dinámica, más articulada y consciente de los desafíos comunes que enfrenta la región. En esa apuesta, las y los titulares de las secretarías han tenido una presencia constante, acompañando los procesos, orientando las agendas y fortaleciendo el vínculo entre los organismos, en una tarea que sigue abierta y en construcción permanente.

7

Recomendaciones para fortalecer el trabajo intersecretarías

A lo largo de este libro se han analizado las dinámicas del trabajo intersecretarías en América Latina y el Caribe y se han resaltado las formas en que distintos organismos regionales han encontrado maneras de articular esfuerzos y avanzar hacia una mayor coordinación. Se ha mostrado cómo la cooperación entre instancias que operan en distintos niveles ha permitido construir estrategias conjuntas en ámbitos relativos a la seguridad alimentaria, los encadenamientos productivos, la reducción del riesgo de desastres, la cooperación transfronteriza, la integración energética y otras áreas que reflejan los intereses compartidos de la región. El desarrollo de estos mecanismos ha respondido a la necesidad de superar la fragmentación institucional y optimizar recursos, con el fin de evitar duplicaciones y promover una mayor efectividad en la implementación de iniciativas comunes.

Si bien el avance ha sido evidente, aún persisten desafíos para consolidar una estructura de cooperación intersecretarías más eficiente. La naturaleza diversa de los organismos, con sus propios mandatos, estructuras y ritmos de trabajo, plantea retos en la coordinación de agendas y en la continuidad de los acuerdos alcanzados. Las diferencias en capacidades técnicas y operativas, la variabilidad en la disponibilidad de financiamiento y la necesidad de ajustar estrategias ante cambios políticos e institucionales han condicionado el alcance y la estabilidad de estas dinámicas de colaboración. A pesar de estos obstáculos, la experiencia acumulada ha permitido identificar mecanismos que han funcionado en distintos contextos y que pueden servir de referencia para fortalecer la cooperación en el futuro.

La MCR ha sido una herramienta central en este proceso, porque ha permitido generar un mapa de prioridades compartidas y ha propiciado una convergencia más estructurada entre los organismos que intervienen en los distintos espacios

de cooperación regional. De esta forma, su desarrollo ha puesto en evidencia la importancia de contar con metodologías que faciliten la sincronización de agendas, la articulación de esfuerzos y la evaluación de los avances alcanzados. Sin embargo, su consolidación requiere ajustes que garanticen su continuidad y permitan ampliar su alcance, que incorporen nuevos actores y que fortalezcan sus mecanismos de seguimiento. Además, la MCR que es un instrumento muy importante y ordenador generado por el trabajo y la voluntad que existía en cada secretaría, puede ser complementado por otros instrumentos que puedan generarse -como los cuadros o una matriz de ámbitos de competencia y acción principal de las secretarías-.

Más allá de las experiencias analizadas, es necesario mirar hacia adelante y plantear estrategias que permitan consolidar el trabajo intersecretarías como una práctica permanente dentro del esquema de integración regional. La creación de espacios formales e informales de diálogo, el diseño de instrumentos que aseguren la continuidad de los acuerdos a largo plazo, el fortalecimiento de las capacidades operativas de los organismos y la promoción de una mayor interacción con otros actores, como el sector privado y la sociedad civil, son algunos de los elementos que pueden contribuir a dar mayor estabilidad y eficacia a estos esfuerzos.

Este capítulo final no busca cerrar la discusión, sino abrir nuevas reflexiones sobre las formas en que el trabajo intersecretarías puede evolucionar en los próximos años. La experiencia ha demostrado que la cooperación no es un proceso estático, sino que requiere ajustes constantes para adaptarse a las transformaciones del contexto regional. Por eso, la consolidación de la convergencia dependerá de la capacidad de los organismos para mantener el diálogo, innovar en sus mecanismos de coordinación y encontrar fórmulas que permitan avanzar de manera sostenida hacia una integración más efectiva y funcional a las necesidades de América Latina y el Caribe.

Estrategias para mejorar la articulación entre organismos

En el marco del trabajo intersecretarías, la coordinación de agendas ha sido un aspecto central. A partir de la MCR, se han identificado áreas prioritarias que han servido para focalizar acciones en temas específicos y la formalización de equipos técnicos especializados ha permitido abordar de manera más efectiva los desafíos que surgen en cada sector. La generación de metodologías que permitan alinear funciones y fortalecer la complementariedad entre organismos ha sido una de las apuestas para lograr una articulación más eficiente, con el fin de evitar superposiciones y asegurar que los esfuerzos sean sostenibles en el tiempo.

El establecimiento de espacios formales e informales de diálogo ha sido otro factor determinante para el trabajo intersecretarías, con la realización de seminarios temáticos y encuentros periódicos que han permitido el intercambio de experiencias, el ajuste de estrategias y la construcción de mecanismos de cooperación más ágiles. Estos espacios han funcionado como instancias de articulación donde los distintos actores han podido compartir perspectivas, identificar puntos de convergencia y definir pasos concretos para avanzar en la coordinación de sus agendas. Además, el desarrollo de reuniones bilaterales ha facilitado la construcción de consensos y el ajuste de estrategias en función de las necesidades específicas de cada organismo. Por otro lado, la consolidación de redes de apoyo ha fortalecido la interacción entre las secretarías, con un flujo constante de información y la generación de alianzas estratégicas que han contribuido a la implementación de iniciativas conjuntas.

Uno de los desafíos más recurrentes en el trabajo intersecretarías ha sido garantizar la continuidad de los acuerdos más allá de los cambios políticos y para enfrentar esta situación, se han desarrollado mecanismos que buscan asegurar la permanencia de las iniciativas en el tiempo. Así, la consolidación de bienes públicos regionales ha permitido que las políticas acordadas trasciendan las administraciones de turno y se mantengan como parte de la estructura de cooperación regional. En este marco, la elaboración de propuestas técnicamente viables y alineadas con las necesidades de los países ha incrementado la probabilidad de su adopción y sostenibilidad, mientras que la formalización de equipos técnicos ha proporcionado estabilidad institucional a los procesos de convergencia.

Por otro lado, la elaboración de manuales y guías de buenas prácticas ha servido para estructurar el conocimiento acumulado, dado que ofrece herramientas concretas para orientar la gestión de iniciativas conjuntas. Gracias a ello, la MCR ha sido utilizada como un mecanismo de seguimiento y evaluación que permite monitorear el avance de las políticas implementadas y ajustar las estrategias conforme a los cambios del contexto regional.

El establecimiento de acuerdos de cooperación ha sido otra de las estrategias implementadas para fortalecer la articulación entre organismos. En este sentido, la firma de compromisos entre los organismos ha permitido institucionalizar la colaboración y proporcionar un marco de estabilidad para la implementación de agendas de trabajo compartidas. A través de estos acuerdos, se han impulsado iniciativas que han contribuido a consolidar el trabajo intersecretarías como una

práctica permanente dentro de la dinámica de integración regional. En tal escenario, la articulación entre organismos sigue evolucionando y los avances alcanzados han demostrado que la cooperación efectiva puede generar resultados concretos para fortalecer la integración y dar respuestas coordinadas a los desafíos de la región.

Convergencia, coordinación y prácticas conjuntas para el desarrollo

En América Latina y el Caribe, la interacción entre los distintos mecanismos de integración regional ha ido configurando un campo de cooperación que, si bien no ha seguido un diseño uniforme, ha avanzado hacia formas de coordinación más elaboradas. Este proceso ha respondido a la necesidad de gestionar de manera colectiva problemáticas que afectan a todos los países de la región. Frente a estos desafíos, la dispersión de esfuerzos o la existencia de agendas superpuestas puede limitar el impacto de las iniciativas. Por ello, la articulación entre organismos, lejos de ser un objetivo en sí mismo, se plantea como una vía para fortalecer respuestas regionales más coherentes y sostenibles en el tiempo.

El trabajo intersecretarías se ha desarrollado de manera progresiva y sin un patrón rígido, adoptando formas diversas según las circunstancias institucionales, políticas y técnicas de cada caso. En algunos contextos ha surgido de la necesidad de responder de manera coordinada a fenómenos como los desastres naturales o las crisis económicas; en otros, se ha construido a partir de procesos de diálogo impulsados desde secretarías técnicas que han buscado alinear sus planes operativos. El aprendizaje acumulado en este recorrido ha hecho posible que se identifiquen ciertos ejes donde la convergencia de acciones ha sido más factible.

A lo largo de este proceso, se han establecido herramientas que han permitido avanzar en la visualización y organización de las acciones regionales. La MCR, junto con los encuentros técnicos, las misiones conjuntas y los acuerdos de cooperación suscritos entre secretarías, ha contribuido a crear una red institucional donde los vínculos no dependen exclusivamente de afinidades políticas, sino también del conocimiento mutuo, de la confianza operativa y del interés compartido en generar soluciones a escala regional.

La CELAC, como espacio de concertación política que agrupa a todos los países de América Latina y el Caribe, ha ofrecido un marco propicio para que estos procesos encuentren un canal de articulación con instancias de decisión intergubernamental. Su carácter amplio y su estructura flexible han permitido que, en distintos momentos, se impulse la coordinación entre organismos regionales, especialmente

en áreas como la seguridad alimentaria, la cooperación en salud, la integración energética y la recuperación económica post-pandemia. No obstante, el potencial de la CELAC como plataforma para traducir el trabajo técnico interinstitucional en propuestas regionales todavía puede aprovecharse más plenamente.

En este sentido, resulta pertinente avanzar hacia la construcción de una estrategia explícita que permita llevar a la CELAC propuestas de acción concretas, elaboradas colectivamente por los organismos de integración regional. Esta estrategia podría organizarse en torno a un mecanismo técnico permanente de formulación de proyectos regionales, que recoja experiencias previas, las agrupe temáticamente y proponga acciones viables, con metas definidas, responsables identificados y posibilidad de seguimiento. Este mecanismo no requeriría una estructura institucional nueva, sino que podría operar a través de una coordinación rotativa entre organismos participantes, con un grupo técnico reducido que actúe como unidad de enlace y sistematización.

La propuesta sería conformar una cartera de iniciativas de alcance regional que puedan ser presentadas y discutidas en las instancias políticas de la CELAC, tales como las cumbres de jefas y jefes de Estado y de Gobierno, o las reuniones ministeriales sectoriales. Esta cartera no debería limitarse a diagnósticos, sino que incluiría fichas técnicas con descripción del problema, justificación regional, objetivos operativos, actores participantes, cronograma tentativo y fuentes potenciales de financiamiento, ya sea de origen público, multilateral o mixto. El proceso de elaboración de estas propuestas implicaría la organización de rondas de trabajo intersecretarías, la recopilación de insumos de experiencias anteriores, la identificación de cuellos de botella comunes y la selección de prioridades de acción consensuadas.

Entre los temas que podrían formar parte de esta cartera se encuentran, por ejemplo: una propuesta de compras públicas regionales para bienes estratégicos de primera necesidad, un plan para la armonización de normas técnicas en sectores prioritarios para el comercio intrarregional, una iniciativa para el mapeo conjunto de proyectos de infraestructura fronteriza con perspectiva de conectividad regional, un programa de transición energética en comunidades rurales en zonas de frontera o un fondo regional de prevención de desastres basado en mecanismos de cooperación técnica y transferencia de conocimientos.

Esta estrategia no busca suplantar las agendas nacionales ni imponer prioridades externas, sino generar un canal a través del cual el trabajo técnico acumulado entre

los organismos de integración pueda nutrir de propuestas viables el espacio de la CELAC. La existencia de este canal permitiría vincular más estrechamente los niveles técnico y político, facilitando que las decisiones intergubernamentales se apoyen en insumos concretos y contruidos desde la práctica. Además, reforzaría la capacidad de la región para presentarse de manera articulada frente a actores externos, ya sean socios extrarregionales o instituciones financieras internacionales, a través de iniciativas que expresen una visión compartida.

La construcción de este espacio de propuestas hacia la CELAC requiere voluntad, continuidad y mecanismos de trabajo sostenidos. Pero también representa una oportunidad para que la cooperación regional deje de estar condicionada por iniciativas fragmentadas y se oriente hacia procesos más estructurados, donde el conocimiento generado por los organismos se transforme en acciones conjuntas. En definitiva, se trata de proyectar el trabajo interinstitucional hacia una dimensión más política, sin perder su anclaje técnico, con el objetivo de fortalecer el proceso de integración latinoamericano desde sus propias capacidades.

Buenas prácticas en la gestión de iniciativas conjuntas

Para la gestión de iniciativas conjuntas en el marco del trabajo intersecretarías o de la MCR, se han generado buenas prácticas que han demostrado eficacia en la optimización de recursos y en la mejora de la coordinación regional. Esto no solo permite una integración más fluida entre los organismos, sino que también facilita la implementación de políticas y proyectos comunes en diversas áreas de interés, como la creación de la MCR. Esta herramienta ha sido decisiva como mecanismo de seguimiento y evaluación, lo que permite monitorear los avances y ajustar las estrategias cuando es necesario, con el fin de brindar una estructura robusta para la continuidad de los esfuerzos intersecretarías.

Un ejemplo concreto de cooperación en esta estrategia es la alianza entre el SELA y la Red de Estudios Sociales para la Prevención de Desastres (LA RED), que se enfoca en fortalecer la gestión del riesgo de desastres en la región. Esta colaboración ha permitido la elaboración de un diagnóstico regional alineado con el Marco de Sendai, que sirvió de base para formular un protocolo regional y orientar el trabajo del SELA en este ámbito. Además de generar insumos estratégicos, esta cooperación ha facilitado las actividades de capacitación y talleres realizados en Honduras, Belice y República Dominicana, en coordinación con la CISS y la CEPAL, para la promoción del intercambio de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades a nivel regional. La participación de LA RED en eventos organizados por

el SELA, como el seminario SELA-AEC sobre *Reducción de Riesgo de Desastres y Adaptación al Cambio Climático*, ha permitido difundir los avances del diagnóstico y articular recomendaciones técnicas para la gestión del riesgo en América Latina y el Caribe. Este esfuerzo conjunto ha impulsado la integración de la protección social en las políticas de reducción del riesgo de desastres y ha contribuido a la elaboración del *Plan de Acción Regional para la Implementación del Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 en las Américas*, hecho que consolida una visión más coordinada y estructurada para la planificación y respuesta ante emergencias.

La implementación de mecanismos de compra conjunta de medicamentos y suministros médicos en el contexto del SICA se ha afianzado como una estrategia eficaz para optimizar recursos y mejorar la capacidad de respuesta ante emergencias sanitarias. Con un periodo de implementación de cinco años, este mecanismo generó un ahorro de aproximadamente USD 120.000.000 y garantizó el acceso a medicamentos de calidad en cantidad suficiente para la población de la región. Su utilidad se evidenció durante la pandemia, cuando permitió la adquisición de insumos esenciales en un momento de alta demanda y restricciones en el comercio internacional. A partir de este éxito, se ha iniciado un estudio para extender la experiencia a otros ámbitos, particularmente en la compra conjunta de insumos agropecuarios, con énfasis en fertilizantes, ante las interrupciones en la cadena de suministro y su impacto en la producción agrícola. Esta iniciativa se vincula con la política regional de seguridad alimentaria y nutricional adoptada por tres Consejos Ministeriales del SICA, que se encuentra en proceso de implementación. A partir de ello, se ha recomendado la conformación de un grupo de trabajo que, tomando como referencia las buenas prácticas del SICA en la compra conjunta de insumos médicos, explore agendas convergentes en otros sectores estratégicos, lo que abriría nuevas oportunidades de cooperación entre secretarías y fortalecería la capacidad productiva y la resiliencia de la región.

Por su parte, los modelos de gobernanza compartida también han mostrado ser efectivos en la gestión de iniciativas conjuntas. Un ejemplo de ello es la creación de grupos de trabajo técnicos con puntos focales designados por cada uno de los mecanismos de integración, cuya misión es coordinar esfuerzos, asegurar que los proyectos sean debatidos y alineados con las prioridades comunes, y facilitar la toma de decisiones. Además, la designación de una institución responsable para cada grupo temático ha permitido que haya un liderazgo claro y una rendición de

cuentas en cada fase del proceso, lo que optimiza la gestión operativa y asegura que los proyectos avancen de manera eficiente.

La participación de los secretarios generales y permanentes de los diferentes mecanismos de integración también ha sido decisiva para impulsar el trabajo intersecretarías. Su involucramiento en seminarios temáticos ha asegurado un compromiso de alto nivel con la gobernanza compartida, lo que ha facilitado la toma de decisiones políticas y la identificación de puntos de convergencia. Esta participación no solo refuerza el liderazgo en la implementación de proyectos comunes, sino que crea un compromiso institucional que mejora la coordinación y facilita la adopción de políticas regionales.

La importancia de los mecanismos de monitoreo y evaluación ha quedado clara en diversas iniciativas. La MCR, al ser utilizada como una herramienta de seguimiento, permite medir el progreso de las políticas implementadas y ajustar las estrategias cuando surgen nuevos desafíos o cuando las condiciones cambian. Este enfoque en el monitoreo y la evaluación asegura la efectividad de los proyectos, al tiempo que permite identificar áreas de mejora y optimizar el uso de los recursos. Además, la aplicación de herramientas cuantitativas ayuda a evaluar el impacto de las iniciativas intersecretarías de manera más precisa, lo que refuerza la responsabilidad compartida en el monitoreo del progreso.

Un aspecto de las buenas prácticas en la gestión de iniciativas conjuntas ha sido la creación de sistemas de evaluación comunes, particularmente en áreas como la reducción del riesgo de desastres. El establecimiento de políticas y mecanismos conjuntos para medir el progreso en este ámbito ha permitido que los países miembros coordinen mejor sus esfuerzos, compartan información de manera efectiva y evalúen el impacto de las estrategias de manera más coherente. Esta cooperación ha aumentado la eficacia de las políticas, junto con el fortalecimiento del compromiso de los países de la región con la implementación de políticas comunes que respondan a sus necesidades y realidades.

Sugerencias para la implementación de agendas de convergencia más efectivas

Para fortalecer la implementación de agendas de convergencia en el marco del trabajo intersecretarías y de la MCR, se han planteado diversas estrategias que buscan optimizar la toma de decisiones interinstitucionales, mejorar la sincronización de los ciclos de planificación de los distintos organismos y ampliar la participación de

actores clave como el sector privado y la sociedad civil. Una de las maneras más efectivas de agilizar la toma de decisiones ha sido la creación de equipos de trabajo técnico especializados en áreas específicas como comercio, infraestructura y desarrollo económico. Estos equipos, conformados por puntos focales designados por cada mecanismo de integración, permiten una coordinación más estructurada y orientada a resultados, de manera que faciliten la identificación de prioridades compartidas y la gestión de proyectos comunes. Para garantizar continuidad y coherencia en las acciones, se ha considerado necesario designar una institución responsable de coordinar cada grupo de trabajo y de asegurar que cada iniciativa tenga un impulso constante y una gestión eficiente. Esto ha permitido que las agendas intersecretarías sean más dinámicas y que las iniciativas avancen sin que los cambios institucionales afecten la continuidad de los proyectos en desarrollo.

En cuanto a la modernización de los marcos institucionales para facilitar la toma de decisiones, se consideró necesario avanzar con la simplificación de procedimientos administrativos y la reducción de la burocracia para evitar demoras en la implementación de iniciativas conjuntas. La adopción de mecanismos flexibles y progresivos ha permitido que la toma de decisiones se adapte mejor a las necesidades y ritmos de cada organismo participante, sin que esto signifique una fragmentación de los procesos. A su vez, la planificación de reuniones periódicas presenciales y virtuales ha posibilitado mantener el alineamiento de los diferentes actores y dar seguimiento a los compromisos adquiridos. En estas reuniones, la utilización de herramientas como matrices de convergencia y esquemas de planificación conjunta ha demostrado ser de gran utilidad para articular las agendas de los organismos involucrados y generar estrategias más integradas en distintos ámbitos de cooperación regional.

Uno de los mayores desafíos en el trabajo intersecretarías ha sido la sincronización de los ciclos de planificación de los distintos organismos. La MCR ha facilitado la alineación de agendas regionales y ha permitido que las estrategias de cooperación se ajusten a los diferentes ritmos de implementación de cada organismo. Con la articulación de iniciativas mediante se ha alcanzado una mayor eficiencia en la ejecución de proyectos de integración, con una planificación que contemple tanto las particularidades de cada organismo como las necesidades del conjunto.

Además, se han adoptado planes de acción regionales para unificar esfuerzos en áreas estratégicas como la reducción del riesgo de desastres, el comercio intrarregional y la infraestructura, en los que se promueve la colaboración entre

los distintos mecanismos de integración. La participación en foros especializados también ha sido decisiva en este proceso, ya que ha permitido a los organismos intercambiar experiencias y construir agendas conjuntas con base en buenas prácticas y recomendaciones surgidas de instancias de diálogo técnico.

Para ampliar la participación del sector privado y de la sociedad civil en iniciativas regionales, ha sido necesario generar espacios que permitan el intercambio de ideas y la construcción de proyectos conjuntos. La promoción de alianzas público-privadas ha sido una estrategia ampliamente utilizada en distintos ámbitos y ha mostrado resultados positivos en la implementación de iniciativas que requieren financiamiento, innovación y capacidades técnicas especializadas. En sectores como el turismo, la industria manufacturera y la producción agroalimentaria, la articulación entre organismos públicos y privados ha permitido generar modelos de cooperación que pueden ser replicados en otros ámbitos de la integración.

Asimismo, se ha identificado la necesidad de ampliar el diálogo entre Gobiernos y actores privados, especialmente en el caso de las mipymes, que son parte central de las dinámicas económicas regionales. La creación de mecanismos de consulta y colaboración con el sector privado ha permitido que las políticas regionales respondan a necesidades concretas del mercado y que se diseñen estrategias más adaptadas a los desafíos del comercio y la producción regional.

El fortalecimiento del diálogo entre distintos sectores para ampliar la participación en las iniciativas intersecretarías ha llevado a la construcción de espacios de trabajo que incluyan a universidades, centros tecnológicos, sindicatos y organizaciones empresariales, con el objetivo de enriquecer las discusiones y generar propuestas más abarcativas para la integración regional. En distintos ámbitos, los Gobiernos han impulsado la creación de plataformas de diálogo que permiten establecer vínculos más estrechos entre estos sectores y promover la generación de iniciativas conjuntas, como en el ámbito de la innovación, donde se ha promovido la articulación de proyectos que involucren tanto al sector privado como a la academia. De esta manera, se permite que universidades y centros de investigación participen en el diseño y desarrollo de estrategias regionales con el respaldo de los Gobiernos nacionales y locales. A su vez, en el contexto de la cooperación productiva, se han fomentado asociaciones entre productores, cooperativas y empresas privadas para mejorar el acceso a financiamiento y fortalecer la competitividad en distintos sectores económicos.

La sociedad civil también ha sido considerada en estos procesos, dada la importancia de su participación en la formulación e implementación de políticas regionales. La inclusión de actores comunitarios en la construcción de agendas regionales ha permitido incorporar visiones y necesidades que, de otra manera, podrían quedar fuera de las discusiones técnicas y políticas. De esta forma, se ha promovido el desarrollo de mecanismos de consulta y diálogo con organizaciones de la sociedad civil para garantizar que los procesos de integración sean más inclusivos y respondan a una visión de desarrollo compartido. En distintas experiencias, la participación de organizaciones sociales ha permitido mejorar la implementación de políticas en ámbitos como la reducción del riesgo de desastres, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental, con el fin de generar un impacto más amplio y sostenido en las comunidades involucradas.

El avance en la implementación de estas estrategias ha permitido que las agendas de convergencia en el trabajo intersecretarías y en la MCR sean más dinámicas y efectivas, y ha logrado una mejor articulación entre los distintos organismos de integración, una mayor capacidad de respuesta a los desafíos regionales y una participación más activa de diversos actores en la construcción de iniciativas conjuntas. A medida que se fortalecen los mecanismos de cooperación y se optimizan los procesos de planificación, se abre la posibilidad de consolidar una integración más efectiva, con iniciativas que reflejen de manera más precisa las necesidades y aspiraciones de la región.

Diagrama sobre participación de actores en la integración regional



Nota. Elaboración propia.

Propuestas para fortalecer el rol de los organismos como eje de coordinación regional

Para fortalecer el rol de los organismos como eje de coordinación regional en el marco del trabajo intersecretarías o de la MCR, es necesario avanzar en el desarrollo de capacidades técnicas y operativas, promover la participación de los Estados en las iniciativas de los organismos regionales y consolidar su posicionamiento ante otros actores internacionales. La capacidad de liderar procesos de convergencia requiere una estructura sólida, recursos adecuados y una estrategia que permita optimizar el funcionamiento de los organismos para que sus iniciativas tengan un mayor alcance y efectividad. Esto implica reforzar las áreas de especialización técnica mediante programas de formación y actualización para los equipos de trabajo, con el objetivo de facilitar la generación de conocimiento y la implementación de buenas prácticas en distintas áreas vinculadas a la integración. En este sentido, la puesta en marcha de equipos técnicos con competencias específicas en comercio internacional, desarrollo económico, facilitación del comercio e infraestructura, entre otros ámbitos, permite abordar los desafíos con mayor precisión y eficiencia. Asimismo, la coordinación de estudios comparativos y diagnósticos regionales, sumada a la promoción de modelos de capacitación orientados a fortalecer capacidades en sectores estratégicos, contribuye a consolidar un entorno propicio para la implementación de iniciativas de cooperación y convergencia.

El fortalecimiento de la infraestructura institucional también es determinante en este proceso, en vistas de que la modernización de plataformas digitales que permitan un mejor manejo de la información y la creación de observatorios temáticos para el análisis de datos relevantes pueden facilitar la articulación de estrategias conjuntas y la evaluación de resultados. Por este motivo, la incorporación de herramientas tecnológicas para la sistematización de información y la generación de matrices de seguimiento contribuye a una mejor coordinación entre los organismos y permite un monitoreo más preciso del avance de las iniciativas. Además, la capacidad operativa de los organismos también se beneficia de una mayor cooperación entre sus distintas áreas, y con ello promueve sinergias que optimizan recursos y permiten una planificación más integrada.

Por otro lado, la participación de los Estados en las iniciativas de los organismos regionales incide directamente en la viabilidad de las estrategias de convergencia. La construcción de marcos regulatorios generales que faciliten la implementación de políticas coordinadas, junto con el impulso de actividades que fomenten el

intercambio de buenas prácticas entre los países, tiene la capacidad de estimular una mayor apropiación de las iniciativas regionales. Al mismo tiempo, la formalización de mecanismos de diálogo y la generación de espacios donde los Estados puedan discutir estrategias conjuntas contribuyen a fortalecer su compromiso con los procesos de integración. Por ese motivo, la creación de equipos de trabajo con representantes estatales permite establecer vínculos directos entre los organismos y los Gobiernos, aspecto que facilita la articulación de políticas y la alineación de agendas. Además, la necesidad de coordinación entre los actores estatales y los organismos se refleja en la importancia de generar bienes públicos regionales que resulten de utilidad para todos los países involucrados y para la promoción de un enfoque cooperativo que incentive el desarrollo conjunto de soluciones.

El posicionamiento de los organismos como referentes regionales ante otros organismos internacionales requiere una estrategia orientada a proyectar su trabajo y destacar su capacidad para coordinar iniciativas de integración. De esa manera, la construcción de redes de cooperación con organismos de otros ámbitos, el intercambio de experiencias y la participación en foros internacionales fortalecen la visibilidad de su labor y abren nuevas oportunidades de colaboración. La articulación con organizaciones internacionales permite ampliar el alcance de los programas de cooperación y aprovechar recursos disponibles para potenciar las iniciativas de integración regional, mientras que la presentación de estudios, informes y diagnósticos en espacios multilaterales refuerza la capacidad de los organismos para incidir en la formulación de políticas y consolidar su liderazgo en temas estratégicos. En este sentido, la participación en mecanismos de diálogo con otros bloques regionales y la promoción de acuerdos de cooperación interinstitucionales facilitan la construcción de alianzas que fortalecen la presencia de los organismos en el escenario internacional.

El trabajo intersecretarías y la MCR representan herramientas que permiten fortalecer la capacidad de los organismos para coordinar esfuerzos y generar estrategias de convergencia. Así, la consolidación de estos mecanismos, acompañada de un enfoque de cooperación que involucre a los Estados y a otros actores relevantes, contribuye a la construcción de un entorno más cohesionado para la integración regional. Es por ello que la habilidad de adaptarse a los cambios en el contexto internacional y responder a las necesidades de los países miembros depende en gran medida de su capacidad operativa, su estructura institucional y su proyección en el ámbito global. En este escenario, la combinación de estrategias orientadas a fortalecer su rol como coordinadores, fomentar la participación de los Estados y

consolidar su posicionamiento internacional puede generar un impacto positivo en la dinámica de la integración regional y en la construcción de una agenda común que favorezca el desarrollo económico y social de la región.

Cuadro de herramientas para sincronizar agendas

Herramienta	Descripción	Aplicación en la sincronización de agendas
MCR	Matriz que permite identificar prioridades compartidas y evitar duplicaciones.	Facilita la coordinación de estrategias y políticas públicas entre organismos.
Reuniones periódicas	Espacios de diálogo entre organismos y actores clave.	Permiten el seguimiento de avances, ajuste de prioridades y alineación de planes de trabajo.
Plataformas digitales	Sistemas de gestión de información y monitoreo en línea.	Facilitan el acceso a datos actualizados y la integración de información entre entidades.
Seminarios temáticos	Encuentros especializados sobre temas de convergencia regional.	Propician el intercambio de experiencias y la identificación de sinergias entre distintas agendas.
Foros y grupos de trabajo	Espacios de discusión entre representantes de los organismos y los Estados.	Permiten unificar criterios y generar recomendaciones de políticas coordinadas.
Planes de acción regionales	Estrategias conjuntas en áreas prioritarias.	Alinean esfuerzos de integración en sectores específicos y promueven mayor coherencia en la planificación.
Observatorios y estudios comparativos	Análisis sistemático de tendencias y políticas en la región.	Ayudan a identificar mejores prácticas y brechas en la implementación de agendas regionales.

Nota. Elaboración propia.

Referencias bibliográficas y fuentes consultadas

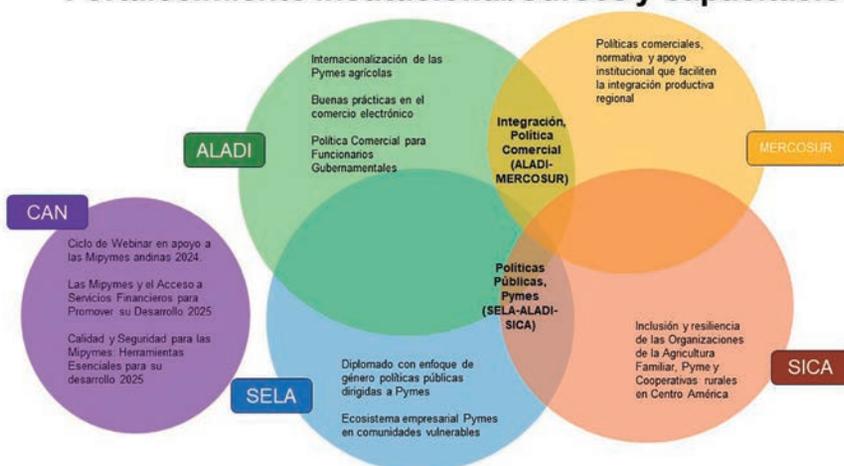
- Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (2024). *Declaración de Kingstown. VIII Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC)*. CELAC.
- EFE Comunica (8 de agosto de 2023). *La Aladi apuesta por el “nearshoring” para aumentar el comercio intrarregional en Latinoamérica*. <https://efecomunica.efe.com/la-aladi-apuesta-nearshoring-aumentar-comercio-intrarregional/>
- Endara, C. (2024). *Tejido regional: integración y desarrollo en América Latina y el Caribe*. <https://www.sela.org/wp-content/uploads/2024/12/Tejido-Regional-Integracion-y-desarrollo-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2021). *Cuadragésimo Quinto Informe Anual de la Secretaría Permanente*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2022a). *Cuadragésimo Sexto Informe Anual de la Secretaría Permanente*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2022b). *Foro “Respondiendo a los Desafíos de la Integración para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. Propuestas desde los Mecanismos de Integración Regionales y Subregionales”*. <https://www.sela.org/foro-respondiendo-a-los-desafios-de-la-integracion-para-el-desarrollo-de-america-latina-y-el-caribe-propuestas-desde-los-mecanismos-de-integracion-regionales-y-subregionales/>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2023a). *Informe de Relatoría. Seminario ALADI-SELA “Encadenamientos productivos en Latinoamérica: repercusiones en la integración y el comercio”*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2023b). *Informe de Relatoría. Seminario SELA - AEC: “Reducción Riesgo de Desastres y Adaptación al Cambio Climático”*. SELA.

- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2023c). *Informe de Relatoría. Seminario SELA-SICA: “Integración energética regional”*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2023d). *Cuadragésimo Séptimo Informe Anual de la Secretaría Permanente*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2023e). *Mapeo de nichos productivos en América Latina y el Caribe: Experiencias y lecciones aprendidas*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2023f). *SELA presenta Metodología para la Articulación Productiva ante ALADI*. <https://www.sela.org/sela-presenta-metodologia-para-la-articulacion-productiva-ante-aladi/>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024a). *CASOTECA – Colección de estudios de caso del SELA*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024b). *Manual de Ciberdiplomacia para la Convergencia Regional*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024c). *La relación entre América Latina y el Caribe con China: Apuntes para una Agenda de Desarrollo*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024d). *Declaración conjunta de SELA, AEC, CAN, ALADI, CARICOM, SICA Y ALBA-TCP en el marco de la VIII Cumbre CELAC, Kingstown, 1 de marzo de 2024*. <https://sela.org/declaracion-conjunta-de-sela-aec-can-aladi-caricom-sica-y-alba-tcp-en-el-marco-de-la-viii-cumbre-celac/>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024e). *SELA: Estrategias y propuestas de políticas públicas para la integración de ALC*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024f). *Programa de Trabajo 2022-2026 - Actualización 2024*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024g). *Cuadragésimo Octavo Informe Anual de la Secretaría Permanente*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024h). *Informe de Relatoría. Cooperación transfronteriza e infraestructura: respondiendo a los desafíos de la integración para el desarrollo de América Latina y el Caribe*. SELA.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2024i). *Informe de Relatoría. Reunión Ejecutiva Intersecretarías en San Vicente y Las Granadinas*. SELA.

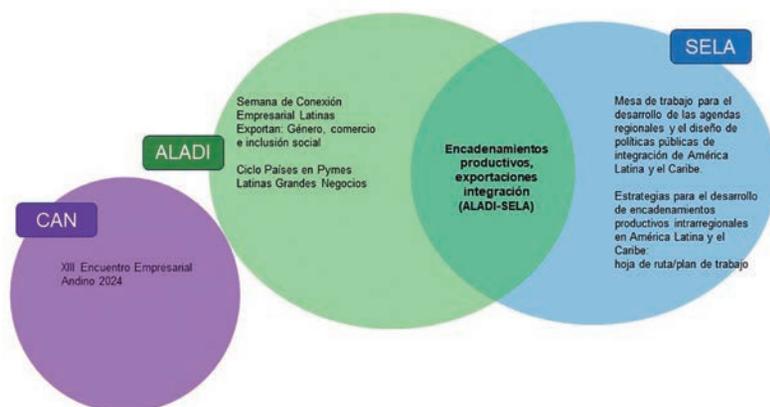
Apéndice

Diagramas del trabajo intersecretarías: ejes y criterios

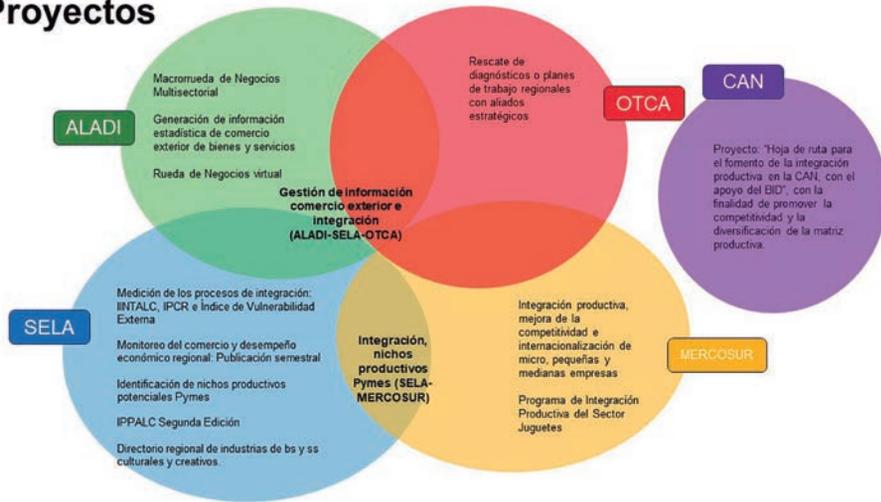
Cadenas productivas de Valor Fortalecimiento institucional/Cursos y capacitaciones



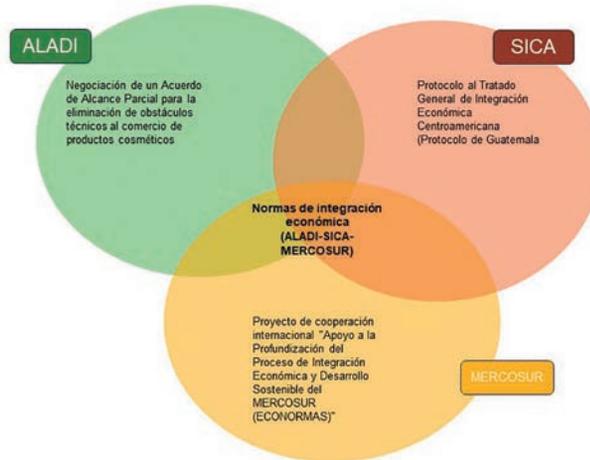
Cadenas productivas de Valor Reuniones y Foros



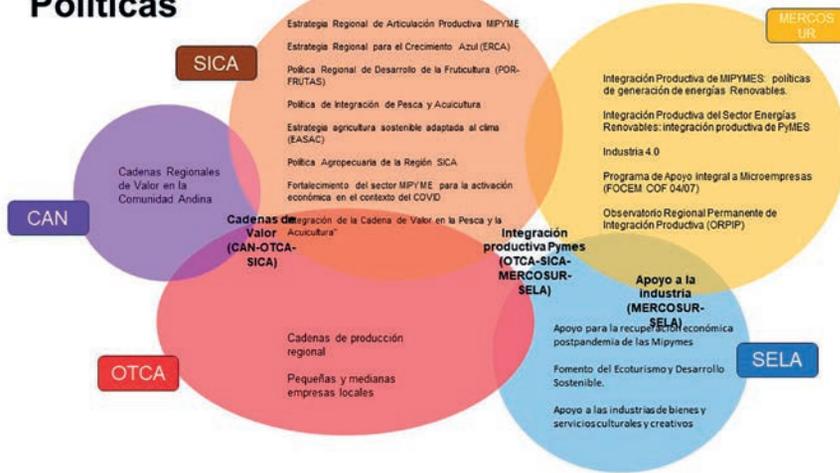
Cadenas productivas de Valor Proyectos



Cadenas productivas de Valor Normas



Cadenas productivas de Valor Políticas



Cadenas productivas de Valor Otros



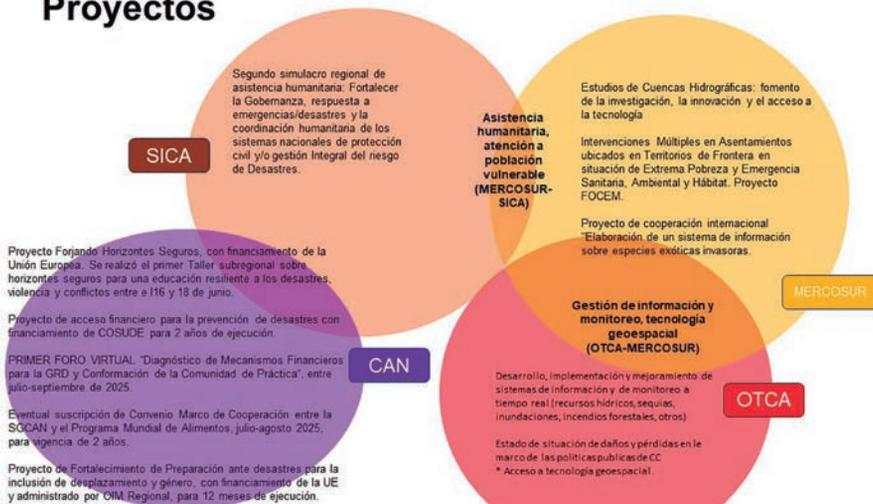
Reducción del Riesgo de Desastres Fortalecimiento Institucional/Cursos y capacitaciones



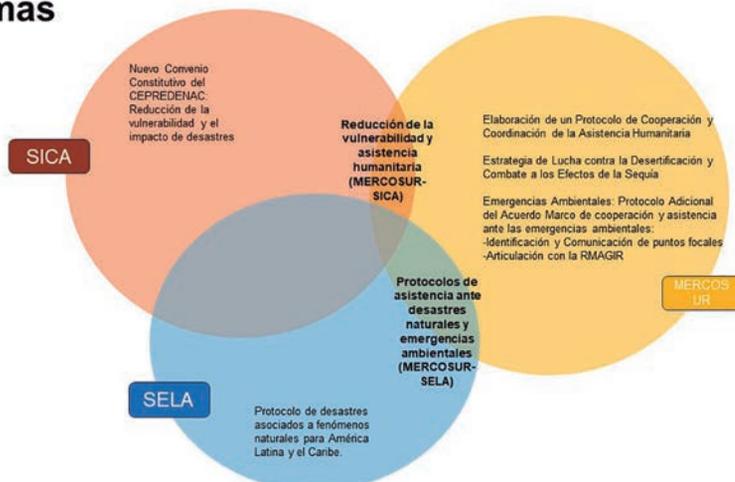
Reducción del Riesgo de Desastres Reuniones y foros



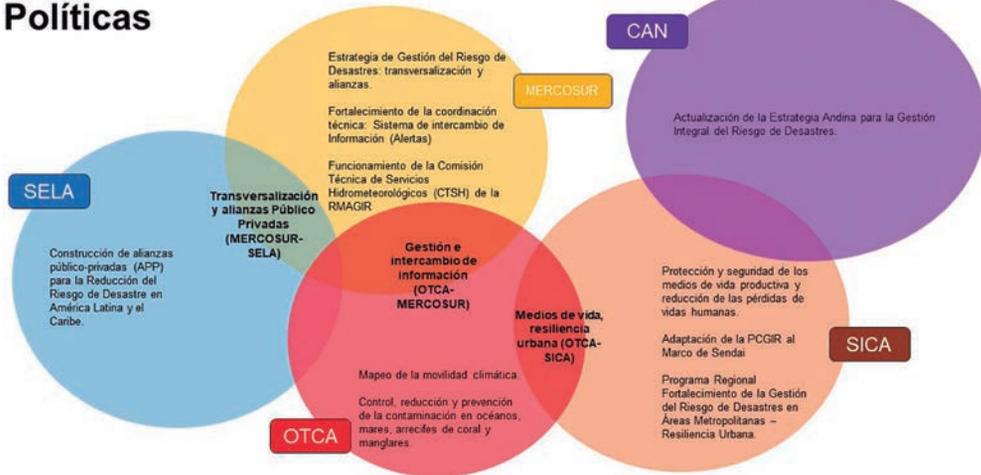
Reducción del Riesgo de Desastres Proyectos



Reducción del Riesgo de Desastres Normas



Reducción del Riesgo de Desastres Políticas



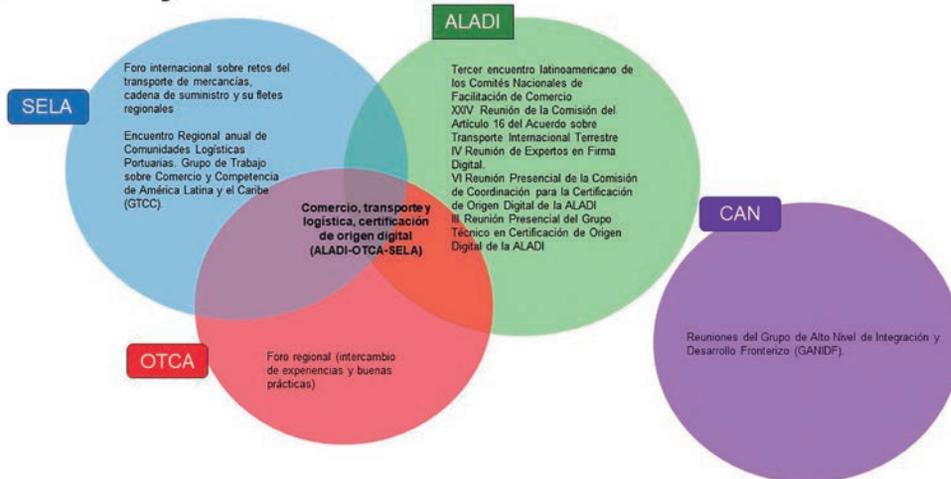
Reducción del Riesgo de Desastres Otros



Integración transfronteriza e infraestructura física Fortalecimiento institucional/Cursos y capacitaciones



Integración transfronteriza e infraestructura física Reuniones y Foros



Integración transfronteriza e infraestructura física Proyectos



Integración transfronteriza e infraestructura física Normas



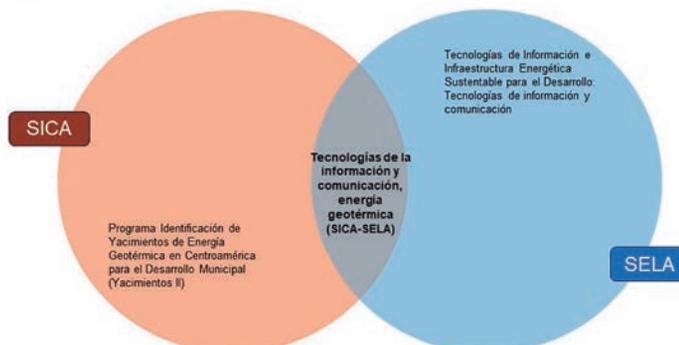
Integración transfronteriza e infraestructura física Políticas



Energía Sostenible Fortalecimiento institucional/Cursos y capacitaciones



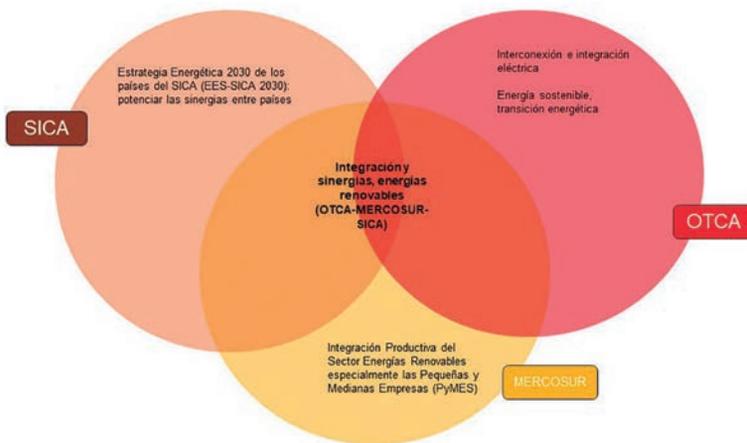
Energía Sostenible Proyectos



Energía Sostenible Normas



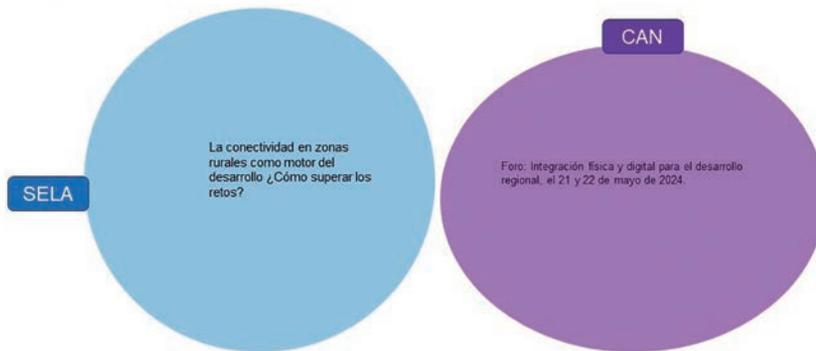
Energía Sostenible Políticas



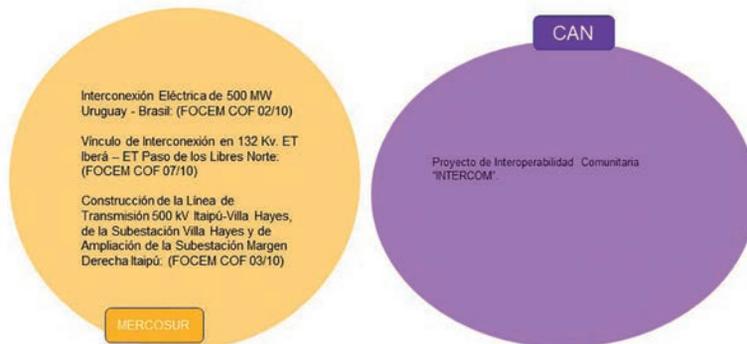
Interconexión eléctrica Fortalecimiento institucional/Cursos y capacitaciones



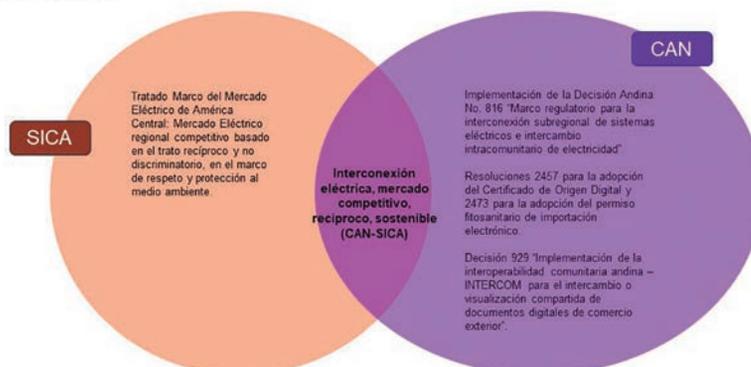
Interconexión eléctrica Foros y reuniones



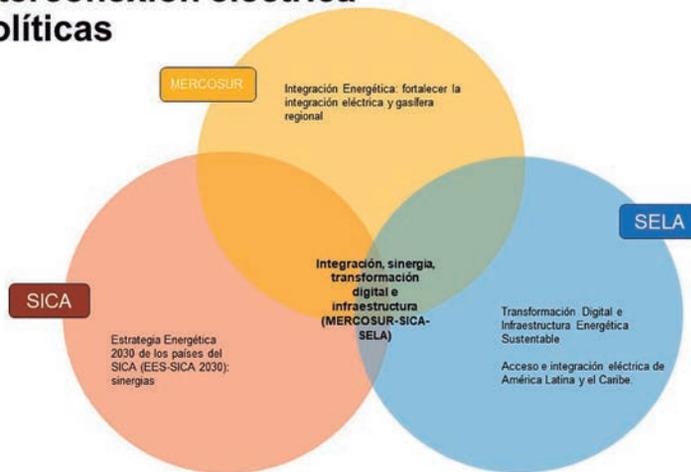
Interconexión eléctrica Proyectos



Interconexión eléctrica Normas



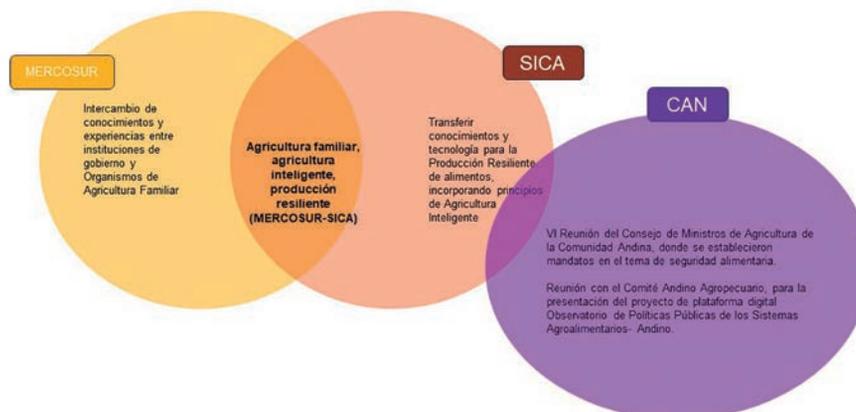
Interconexión eléctrica Políticas



Seguridad alimentaria Fortalecimiento institucional/Cursos y capacitaciones



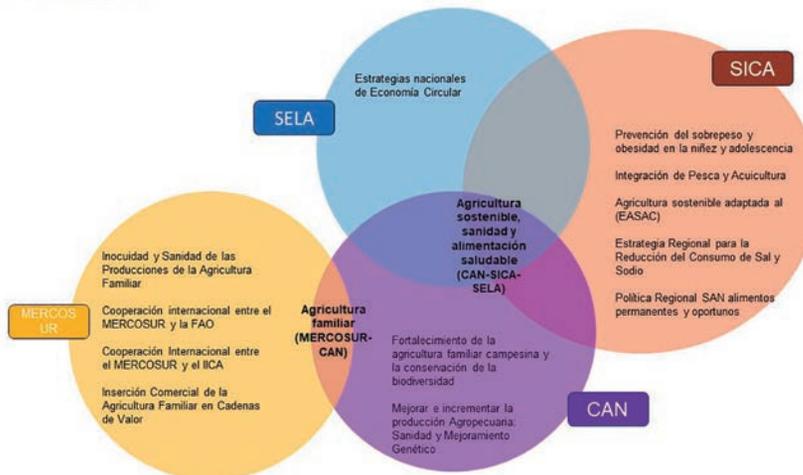
Seguridad alimentaria Reuniones y foros



Seguridad alimentaria Proyectos



Seguridad alimentaria Políticas



Apéndice

Diagramas del trabajo intersecretarías: ejes y criterios

Cadenas de valor
Fortalecimiento institucional: cursos y capacitaciones
Cadenas productivas de valor
Reuniones y foros
Cadenas productivas de valor
Proyectos
Cadenas productivas de valor
Normas
Cadenas productivas de valor
Políticas
Cadenas productivas de valor
Otros
Reducción del riesgo de desastres
Fortalecimiento institucional: cursos y capacitaciones
Reducción del riesgo de desastres
Reuniones y otros
Reducción del riesgo de desastres
Proyectos
Reducción del riesgo de desastres
Normas
Reducción del riesgo de desastres
Políticas
Reducción del riesgo de desastres
Otros
Integración transfronteriza e infraestructura física
Fortalecimiento institucional: cursos y capacitaciones
Integración transfronteriza e infraestructura física
Reuniones y foros
Integración transfronteriza e infraestructura física
Proyectos
Integración transfronteriza e infraestructura física
Normas
Integración transfronteriza e infraestructura física
Políticas
Energía sostenible
Fortalecimiento institucional: cursos y capacitaciones
Energía sostenible
Proyectos
Energía sostenible

Normas
Energía sostenible
Políticas
Interconexión eléctrica
Fortalecimiento institucional: cursos y capacitaciones
Interconexión eléctrica
Foros y reuniones
Interconexión eléctrica
Proyectos
Interconexión eléctrica
Normas
Interconexión eléctrica
Políticas
Seguridad alimentaria
Fortalecimiento institucional: cursos y capacitaciones
Seguridad alimentaria
Reuniones y foros
Seguridad alimentaria
Proyectos
Seguridad alimentaria
Políticas



Más y Mejor Integración



www.sela.org



@selainforma