

**COMUNIDAD ANDINA – ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS**  
**PROYECTO SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE INFORMACION Y GESTION DE LAS**  
**COMPRAS GUBERNAMENTALES EN LA COMUNIDAD ANDINA**

---

Reunión de Autoridades Responsables de las Estrategias de Cooperación para  
el Desarrollo de Sistemas Electrónicos de Compras Gubernamentales de la  
Comunidad Andina

Lima 19 y 20 de Mayo 2005

**ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LOS SISTEMAS DE**  
**COMPRAS PÚBLICAS EN LA COMUNIDAD ANDINA:**  
**DESAFÍOS PARA SU DESARROLLO Y NECESIDADES DE**  
**COOPERACIÓN TÉCNICA**

Documento de trabajo para uso de los participantes en el Proyecto preparado por los  
consultores Jorge Claro y Luis Zaviezo en el marco del Programa de Compras  
Gubernamentales de la Oficina de Comercio, Crecimiento y Competitividad de la  
OEA. Las opiniones de los autores son de su exclusiva responsabilidad y no reflejan  
necesariamente las de la OCCC/OEA.

## ÍNDICE

### **Introducción**

- 1. Liderazgo y respaldo político**
- 2. Conceptos y lineamientos estratégicos**
- 3. Facilidades de operación, acceso y difusión**
- 4. Integridad y confidencialidad de la información**
- 5. Sistemas de catalogación**
- 6. Registro de proveedores**
- 7. Ahorros**
- 8. Tratados de Libre Comercio**
- 9. Integración Regional**
- 10. Cooperación y Asistencia Técnica**

## **Introducción**

La modernización de los sistemas de compras públicas, entendidos éstos como el conjunto de normas y procedimientos, tecnología de apoyo, mecanismos de difusión y capacitación necesarios para que las instituciones del Estado adquieran o contraten bienes y servicios, constituye el proceso de mayor impacto transversal que puede emprender un Estado interesado en mejorar sus prácticas de gestión para hacerlas más eficientes, transparentes y de beneficio para los ciudadanos.

La introducción de cambios en las prácticas de las contrataciones públicas impacta, en primer término, a los propios funcionarios encargados de los procesos de adquisiciones, ya sea porque los obliga a modificar sus rutinas de trabajo o porque les exige la incorporación de nuevos conocimientos de normas, reglamentos, procedimientos o habilidades para el uso de la tecnología.

El resto de los funcionarios públicos se ve implicado en estos cambios por la introducción de nuevos requisitos y pasos adicionales en los procesos de compras, por la necesidad de planificar sus demandas de obras, bienes y servicios y por la necesidad de compartir información con un ente central, proporcionando datos y fechas a través de sistemas exógenos no siempre compatibles con la realidad de sus instituciones. Asimismo, la mayor ejecución de procesos competitivos de contratación y adquisición, requieren especificar adecuadamente los términos de referencia, establecer plazos que garanticen competencia, establecer criterios de evaluación objetivos, atender impugnaciones y otros procesos propios de sistemas abiertos de contratación.

Estas prácticas, necesarias para garantizar el uso adecuado de los recursos públicos, por lo general son percibidas como entorpecimientos burocráticos frente a la tradicional contratación directa y serán un escollo que los reformadores deberán tener presente al momento de emprender procesos de cambio.

La mayor parte de las complejidades anteriores pueden resolverse a través del diseño y operación de sistemas de apoyo adecuados a la realidad de cada país, en todas las dimensiones relevantes que se discuten en este documento. Cuando finalmente los sistemas operan y lo hacen según lo planificado, es posible observar que los beneficios para el conjunto de la sociedad superan con creces los costos de la implementación y operación. Las experiencias de varios países americanos dan evidencia de estos resultados.

Por otra parte, la arbitrariedad en el uso de los recursos públicos conduce peligrosamente al descrédito de las autoridades, la corrupción de las instituciones y los funcionarios y finalmente hasta a la ilegitimidad de los gobernantes, lo que impacta negativamente sobre el desarrollo de los países e impide la gobernabilidad.

Respecto de los proveedores del Estado, el tema también es complejo. Por una parte, los que han gozado de privilegios arbitrarios o se han amparado en legislaciones discriminatorias serán tenaces enemigos de estos nuevos sistemas, recurriendo a influencias en todo el espectro de opinión pública para actuar en contra de las iniciativas o entorpecer la aprobación de legislaciones que fomenten la competencia, eficiencia y transparencia en la asignación y uso de los recursos públicos. Por otra,

para aquellos que han estado habitualmente marginados del mercado de las compras públicas, por falta de información, por tamaño o por decisiones arbitrarias de la autoridad, se pueden generar expectativas de negocios que deberán ser consideradas seriamente por los impulsores de estas reformas, de manera de crear una efectiva democratización del acceso a las posibilidades de negocios para todos los sectores de la economía.

Sumado a todo lo anterior, la suscripción creciente de tratados de libre comercio, bilaterales, multilaterales y regionales que incorporan un capítulo especial de compras públicas, ha venido provocando una mayor presión para la implementación de estos cambios.

Son estos temas y conceptos los que se discuten en este documento, que pretende ser un instrumento de reflexión y análisis, desde donde se construya una estrategia de desarrollo, apoyada con cooperación técnica externa y redes institucionales para intercambio de experiencia, apoyo mutuo y acción conjunta con países miembros de la Comunidad Andina, otros Estados Miembros de la OEA y el resto del mundo.

## **1. Liderazgo y respaldo político**

Hasta ahora, el tema de la reforma de los sistemas de compras es por lo general visto por las autoridades de gobierno de muchos de los países de la región como un problema tecnológico, en manos de técnicos, generalmente del ámbito de la informática, que buscan incorporar soluciones computacionales o tecnológicas a problemas burocráticos, sin considerar los factores políticos sociales y culturales que están presentes en el problema. Por otra parte, a nivel político, se han instalado discusiones de larga data respecto de privilegios, accesos y protecciones de intereses corporativos o bien las tramitaciones de las reformas legales se han tornado más complejas por la incorporación de grandes cantidades de detalles procedimentales en los cuerpos de las leyes, en vez de remitirlas a reglamentos ejecutivos.

Pese a la existencia, en mayor o menor magnitud, de iniciativas de reformas y desarrollo de soluciones para las compras públicas, del estudio de cuestionarios y del diálogo con autoridades nacionales y con funcionarios de las IFIs, no se observa en los países de la Comunidad Andina un liderazgo político definido y sostenido para este tema, con una mirada estratégica, capaz de concitar consensos y de movilizar a los actores políticos y de la sociedad civil para acelerar el desarrollo e implementación de los nuevos sistemas de compras públicas.

Llevar a cabo una iniciativa de esta magnitud implica asegurar la voluntad política de las altas autoridades de cada país, así como los recursos financieros y humanos para invertir en la infraestructura tecnológica del país necesaria para viabilizar estos sistemas, desarrollar los métodos y planes masivos de capacitación en el uso de la tecnología y proveer las facilidades a los proveedores para formalizar sus operaciones.

Muchas veces los encargados de estas tareas simplemente no pueden adelantar todo el proceso solos ya que no siempre cuentan con los conocimientos en todos los campos, la capacidad, los recursos financieros y humanos y/o el nivel e influencia

política para hacerlo, impidiendo una implementación rápida y eficaz de un programa de reformas. Para solucionar estas deficiencias, es posible diseñar una estrategia de apoyo y cooperación técnica con el concurso de instituciones de excelencia, expertos individuales y financiamiento internacional, a fin de construir las bases desde donde, con el apoyo político adecuado, se pueda orientar, coordinar, armonizar e impulsar una tarea de implementación de un sistema moderno de compras públicas, que corrija deficiencias actuales e impulse una reforma profunda, que sea consecuente con las exigencias que el contexto internacional y nacional de cada país demanda.

## **2. Conceptos y lineamientos estratégicos**

Resulta significativo, dadas las consideraciones anteriores, que los países han estado emprendiendo procesos de desarrollo e implementación de estos sistemas sin tener un cabal conocimiento de los volúmenes de actividad esperada, de las necesidades de capacitación conceptual e instrumental, de las necesidades reales de adecuación legislativa y reglamentaria, así como de una proyección del potencial impacto institucional de los proyectos de reforma planteados.

De esta manera, toda la potencialidad de incrementar y reforzar la gobernabilidad a través de demostrar a la ciudadanía la capacidad de administrar eficiente y eficazmente los recursos públicos, corre un alto riesgo de convertirse en un resultado político y práctico en la dirección opuesta, si las expectativas de acceso a la información por parte de los ciudadanos y las empresas no son satisfechas y si la transparencia no es tal. Cuando se han emprendido iniciativas de incremento de transparencia descontextualizadas y sin hacerse cargo de corregir las imperfecciones de la gestión pública, el resultado ha sido un refuerzo de las sospechas de corrupción y en algunos casos un mayor descrédito o pérdida de imagen de las instituciones, llegando a extremos de ingobernabilidad cuyos resultados por cierto han sido dramáticos.

En resumen, es necesario que a partir del liderazgo político, se cree un marco conceptual apropiado a la magnitud y complejidad de la problemática planteada, que sirva de sustento para la definición de necesidades y oportunidades de desarrollo, asistencia técnica y cooperación horizontal, que oriente el discurso de la autoridad respecto de las promesas y expectativas ciertas que cada proceso de reforma de las compras públicas implica, en el contexto particular de cada país.

Definido el marco conceptual y estratégico, deberán potenciarse los equipos técnicos responsables de estas iniciativas, tanto capacitando a los miembros de dichos equipos como incorporando conocimientos de otras instituciones y expertos individuales que aporten su experiencia con el propósito de agilizar y hacer más efectiva y eficiente esta reforma de sistemas de compras.

## **3. Facilidades de operación, acceso y difusión**

Los sistemas, tanto en su expresión tecnológica, como en sus condiciones de operación, incluyendo manuales de operación y todo el instrumental accesorio como formularios y formatos deben ser cuidadosamente diseñados, facilitando así su

utilización efectiva por una amplia gama de usuarios, con distintos grados de conocimientos y habilidades en estas materias.

Además, los accesos a toda la información deben ser gratuitos y libres, de manera que cualquier interesado pueda recoger todo aquello que le sea de utilidad, entendiendo lo anterior en el ámbito de la información pública.

Para precisar conceptos, todos los requerimientos de bienes y servicios de parte de las entidades públicas debiesen ser de libre acceso, así como los resultados de licitaciones y concursos de precios, de modo que los ciudadanos puedan saber, opinar y actuar si fuese necesario, respecto de los tipos y cantidades de bienes y servicios que el Estado contrata, con quién lo hace y a qué precios.

Cualquier traba administrativa o económica sobre el acceso a la información de la demanda de bienes y servicios representa algún grado de discrecionalidad y un riesgo de corrupción. Del mismo modo, la falta de una cuenta pública del uso de los recursos puede ser interpretada sin mucho margen de error como falta de transparencia.

#### **4. Integralidad y confidencialidad de la información**

Lo anterior es completamente compatible con el resguardo máximo de la información generada durante los procesos de licitación o concursos de precios. En ese sentido, los sistemas y la autoridad deberán dar pruebas fehacientes que los procesos en su etapa competitiva, desde la recepción de las ofertas hasta la adjudicación, mantendrán en estricta confidencialidad y protegerán de cambios no autorizados toda la información de los proponentes, de manera de garantizar la transparencia y neutralidad de los funcionarios respecto de los oferentes.

Estos resguardos pueden ser tecnológicos y legales, pero serán antes que nada fundados en principios y prácticas éticas, sujetas a un severo y efectivo control ciudadano.

Respecto de estos considerandos, existe vasta experiencia en los países latinoamericanos de mayor avance relativo como Brasil, Chile y México para la construcción e implementación de institucionalidad y mecanismos de resguardo de confidencialidad e integralidad de la información y sus experiencias podrían servir de base a los países andinos en sus esfuerzos de desarrollo.

#### **5. Sistemas de catalogación**

Los sistemas de catalogación de bienes y servicios deben ser entendidos como un mecanismo de armonización y comprensión destinado a compradores y vendedores, de manera de asegurar que lo solicitado se corresponda con lo ofrecido. Esto, que parece obvio, deja de serlo cuando se trata de requerimientos de precios que no se acompañan de especificaciones técnicas o de términos de referencia. Además si se piensa en procesos de integración regional, existen numerosos ejemplos de bienes cuya denominación varía localmente, a riesgo que los nombres corresponden a artículos sustancialmente diferentes, (corchetera, abrochadora, cosedora, engrapadora).

El identificar bienes bajo una denominación común y compatible permite generar estadísticas de volúmenes de compra, precios medios, distribución geográfica de proveedores y compradores por tipos de bienes y otros cruces condicionados por la información base que se aporte al sistema en cada proceso.

Respecto de los precios y los catálogos de productos, es discutible su utilización a través de identificar al detalle cada precio de referencia – producto, como control de corrupción, porque la diversidad de la oferta puede transformar el catálogo de bienes en una herramienta inmanejable por su tamaño y costo de mantención. Si se pretende controlar sobre precios, resulta suficiente un catálogo estructurado según normas internacionales, como están adoptando o pensando adoptar varios de los países de la Comunidad Andina y un mecanismo de revisión de las operaciones efectuadas, donde herramientas simples de análisis de datos pueden generar indicaciones para examinar en detalle los casos fuera de rango.

Cuando un sistema de catalogación es adecuado, los compradores pueden identificar de manera efectiva y eficiente, dentro de una variedad limitada de códigos, los descriptores de su necesidad y los vendedores pueden identificar sin errores si aquello demandado corresponde a sus capacidades de oferta.

Es primordial tener presente en el diseño de estos sistemas de catalogación, el necesario balance entre nivel de detalle y costo de uso y mantención, porque ambas variables se mueve en direcciones opuestas y un exceso de detalle puede convertir al catálogo en una herramienta inoperable ya sea por su complejidad o por falta de recursos.

En tanto que varios de los países de la Comunidad Andina declaran interés por el sistema de catalogación de Naciones Unidas, es dable pensar que esta institución a través de sus agencias competentes pudiese generar un programa de cooperación al respecto, sin dejar de tener presentes otras iniciativas similares como las de Development Gateway que administra el Banco Mundial y que utiliza el catálogo de clasificación elaborado por la Unión Europea (Vocabulario Común de Adquisiciones). Independiente de las necesidades puntuales de cada país, dicho programa debería ser concebido e instrumentado a nivel regional de manera de garantizar la armonización de codificación de los bienes y servicios de los países de la comunidad.

## **6. Registro de proveedores**

Respecto de los registros de proveedores es necesario precisar algunos conceptos.

Entendemos por **inscripción de proveedores** a la identificación básica de un proveedor en cuanto a su nombre, dirección y demás señas de ubicación y los rubros o categorías, compatibles con el sistema de catalogación, en las que presenta ofertas. El mantener una base de proveedores inscritos facilita la comunicación de requerimientos de parte de los compradores y es una vía de comunicación y difusión importantes.

Un **registro de proveedores** es una fase de desarrollo superior del concepto anterior, porque el vendedor potencial suministra, además de sus datos básicos, información de

carácter financiero, legal, comercial y técnico de modo que una entidad, preferentemente pública, pueda calificar la validez de la condición de proveedor de la empresa vendedora.

Cuando no existe un registro de proveedores, el proceso de validación suele hacerse caso a caso en cada proceso licitatorio, con el consiguiente costo de recopilación y presentación de documentos de parte del proveedor y de la revisión de los antecedentes reiteradamente por parte del comprador. En caso de mantenerse un registro de proveedores debidamente actualizado, los proveedores se registran una sola vez y deberán sólo obligarse a remitir aquella información que modifique sus antecedentes y los compradores podrán obtener una certificación garantizada de los antecedentes desde la entidad única responsable, con el consiguiente ahorro de tiempo y costo para todos. Esta propuesta además garantiza transparencia, en tanto que un organismo independiente de los compradores califica las capacidades de los proveedores, eliminando criterios arbitrarios o subjetivos, muchas veces presentes. La necesaria reducción de costos para las empresas es un primer incentivo para que las PyMEs puedan acceder a los mercados de bienes públicos.

Si, una vez instalado un registro nacional único de proveedores, se incorpora la información de la historia contractual de un proveedor con el Estado, entonces se puede disponer de una herramienta sustitutiva de las garantías de seriedad y cumplimiento. Un proveedor que se rehúse a suscribir un contrato o que no cumpla la provisión de bienes o servicios contratada podrá ser señalado en el registro, con lo que puede ser bloqueado como vendedor, representando este castigo un impacto muy superior al cobro de una garantía de, por ejemplo, el 5% del contrato. La efectividad de esta alternativa, sumada a la reducción de costo financiero para los proveedores, debe ser considerada como un mecanismo interesante para democratizar los mercados de compras públicas, principalmente a favor del sector PyME.

## **7. Ahorros**

La introducción de sistemas modernos de compras puede generar importantes ahorros para los países por una serie de razones, desde la reducción de precios de obras, bienes y servicios por mayor competencia, hasta la reducción de costos por la disminución de trámites burocráticos y plazos. Además, la introducción de nuevas técnicas de adquisiciones tales como la subasta a la baja y otras han demostrado reducciones de precios dramáticas en países como Brasil y otros, documentándose situaciones en que los ahorros han sido del orden de 20% a nivel agregado en el precio de bienes de consumo, con ejemplos de productos específicos donde los ahorros han llegado al 80%..

Asimismo, los sistemas de compras basados en principios de eficiencia, transparencia y debido proceso pueden influir positivamente sobre las variables políticas como gobernabilidad, democracia y estabilidad en cuanto un uso adecuado y pertinente de los recursos públicos que se destinan a la contratación y adquisición de bienes y servicios genera confianza en los ciudadanos y las empresas del sector privado.

Los mayores niveles de eficiencia pueden generar también efectos positivos sobre las finanzas públicas y sobre la eficacia de la Administración Pública en general. Si bien es cierto que en la mayoría de los países existen rigideces laborales en el Sector Público,

el uso de sistemas eficientes de compras libera tiempo de trabajo dedicado a tareas rutinarias de poco valor agregado, que puede ser aprovechado en tareas de mayor impacto en la atención de los ciudadanos.

La generación de ahorros y mayor eficiencia a través del uso de sistemas modernos de compras ha quedado demostrada y documentada en la mayoría de los países que vienen haciendo uso de estos sistemas. Por lo tanto trabajar hacia ese logro es una prioridad importante para los países. Sin embargo, se deja constancia también que para que ambos efectos se traduzcan en ahorros reales de recursos, es necesario intervenir más allá de los sistemas de compras, modificando normas y prácticas de administración financiera fiscal, con el propósito de trasladar recursos excedentes generados en las reducciones de costos.

Si no se modifican dichas prácticas y no se generan incentivos para el ahorro fiscal, en principio, las entidades seguirán gastando los mismos recursos que le fueron asignados en el presupuesto, comprando más bienes o contratando más servicios, sobre todo para no recibir el “castigo” de ver reducido su presupuesto al año siguiente, no porque la entidad genere ahorros, sino por la percepción de que la entidad no pudo gastar lo asignado en año anterior. Ante esta realidad, es necesario establecer una política nacional de incentivo y recompensa al ahorro, que premie y no castigue el ahorro, para lograr así resultados efectivos de reducción de gastos. En caso contrario, dichos ahorros serán meramente nominales.

El tema de los funcionarios públicos y su menor carga de trabajo relativa al reformar y modernizar los sistemas de compras es más complejo de resolver por las sensibilidades individuales y colectivas que se pueden ver afectadas. Una solución que se plantea para discusión es combinar parte de los recursos ahorrados con el tiempo liberado y ofrecer planes de capacitación y perfeccionamiento a los propios funcionarios involucrados en estos programas de reforma.

## **8. Tratados de Libre Comercio**

La suscripción de tratados de libre comercio en la Región y las negociaciones bilaterales y multilaterales en curso, hacen evidente que el capítulo de compras públicas ocupa una posición de interés innegable. Ya sea porque los socios comerciales ven con interés estos mercados o por el impacto político de gobernabilidad que implican las compras públicas efectivas, eficientes y transparentes brindando seguridad y confiabilidad a los mismos tratados, el efecto final es que el tema está en primera línea de discusión.

Para lograr una participación efectiva en las negociaciones de dichos tratados es perentorio que el tema de las compras públicas sea contextualizado en un marco de una estrategia de gobernabilidad, donde los objetivos estratégicos se orienten a garantizar oportunidades equitativas de acceso a los mercados, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos y contribución al desarrollo económico y social de cada país, balanceando adecuadamente las oportunidades en los mercados de contraparte y las amenazas sobre los productores locales.

## **9. Integración Regional**

La integración regional en el ámbito de las compra públicas es a todas luces evidente. Los niveles de inversión en diseño, desarrollo e implementación de sistemas de compras públicos pueden ser reducidos drásticamente si se armonizan y unifican criterios, procedimientos y sistemas de catalogación y codificación. La compatibilidad de las soluciones es indispensable para operar de manera eficiente en un ambiente de integración de mercados , de manera que la validación de proveedores tenga validez regional, que las formas, pliegos, plazos y especificaciones sean comunes y que toda la infraestructura y diseño de capacitación sea efectiva para garantizar los resultados esperados.

En una segunda mirada, una integración regional efectiva, podría sumar demandas, al menos sobre productos o “commodities” pudiendo negociarse de manera conjunta desde volúmenes mayores con las consiguientes reducciones de costos. Productos informáticos, licencias, bienes de capital, maquinarias, instrumentales médicos y otros bienes pueden ser negociados en contratos globales con algunos ejemplos de bienes sujetos a esta modalidad.

Las tareas que se desprenden de la voluntad de compatibilización y estandarización de sistemas, procedimientos y formatos exceden a la capacidad de cada país y por su naturaleza requieren de un trabajo conjunto, que podría ser patrocinado y financiado por las IFI's u otros organismos, en tanto que ello además implicara reducciones futuras de costos de operación tanto para los países como para los organismos de crédito en la medida que las normas, formatos y sistemas sean similares y compatibles entre si.

## **10. Cooperación y Asistencia Técnica**

El grado dispar de avance de las soluciones hace interesante y posible establecer redes de cooperación y aprendizaje de manera que las experiencias ya recogidas puedan ser aprovechadas por aquellos países que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo.

Además es necesario considerar que varios países en la región, con base cultural, estructura social y política similar a los de la Comunidad Andina como Brasil, Chile y México han avanzado significativamente en diversos temas de este desafío y que además ya están integrados a diversos espacios de cooperación y asistencia, tales como la Red Interamericana de E-Compras Gubernamentales, por lo que es probable y necesario recurrir a sus experiencias en pos de acelerar o corregir los procesos en marcha en los países de la Comunidad Andina.

A la vista del estado de avance de los procesos nacionales es recomendable y necesario desarrollar, con el aporte de redes institucionales, instituciones de excelencia y expertos individuales , los siguientes componentes:

- Identificación de las lecciones aprendidas durante la experiencia reciente de diseño e implementación, de manera que los países aún en las fases iniciales de

acción puedan aprovechar las experiencias de los más adelantados así como de otros países de la región.

- Diseño y ejecución de ejercicios de planificación nacionales y regionales para lograr una visión estratégica compartida primero en cada país y luego a nivel de la Comunidad Andina, con una comunión de intereses y experiencias desde el mundo político, social y tecnológico que entregue garantías de viabilidad y estabilidad al desarrollo e implementación de estos procesos.
- Catastro de la cantidad de usuarios futuros, públicos y privados, que requerirán entrenamiento en los sistemas.
- Identificación de los funcionarios públicos que deben ser capacitados en conceptos de adquisiciones, más allá del entrenamiento como usuarios.
- Diseño de los módulos de capacitación, materiales de estudio, entrenamiento de monitores a cargo de la instrucción, programas, evaluaciones y demás componentes de un programa integral al respecto.
- Revisión de la legislación en trámite parlamentario para determinar compatibilidades entre países de la Comunidad y otros referentes relevantes
- Programa de armonización de
  - ✓ Sistemas de catalogación de bienes y servicios
  - ✓ Pliegos o bases de licitación de bienes, servicios, obras y consultorías
  - ✓ Registro de proveedores, criterios de calificación y evaluación

Finalmente se destaca que ante la importancia de los acuerdos de libre comercio que se negocian y la necesidad de que los negociadores cuenten con información actualizada y detallada sobre todos los aspectos de los procesos de compras públicas, es deseable evaluar la conveniencia de reforzar los equipos negociadores con un conjunto de especialistas en adquisiciones que puedan apoyar en cada una de las áreas específicas de negociación, a fin de asegurar que luego de firmados los acuerdos será posible cumplir con los compromisos que se adquieran. La movilización de estos expertos se puede beneficiar de la cooperación internacional en el marco de redes institucionales, de apoyo de instituciones de excelencia y de expertos individuales.