

**DT**

SERIE  
DOCUMENTOS  
DE TRABAJO

**22**

# Lecciones de la Cooperación Triangular en Iberoamérica: Sistematización de diez casos



PROGRAMA IBEROAMERICANO  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA

**COOPERACIÓN  
SUR - SUR**

# DT/22

## Lecciones de la Cooperación Triángular en Iberoamérica: Sistematización de diez casos

---

SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO



La Serie Documentos de Trabajo del PIFCSS tiene como objetivo contribuir al acervo de conocimientos en Iberoamérica y fomentar el debate en las distintas materias que aborda para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur y Cooperación Triangular.

**Consultor**

Jorge Enrique Prieto Cardozo

**Secretario Técnico**

Daniel Castillo Carniglia

**Unidad Técnica del PIFCSS**

Santiago Dematine, Romina Páez, Julieta Rodríguez, Giselle Rossenblum, Lara Weisstaub, Diego Gonzalo Díaz.

**Diseño y Diagramación**

María Laura Ragni

---

DESCARGO: Las opiniones vertidas en el presente documento corresponden a sus autores y no necesariamente representan la postura del PIFCSS o la de sus países miembros.

© 2021 Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.

# Tabla de Contenido

---

P	PREFACIO	pág. 6
I	INTRODUCCIÓN	pág. 8
01	LA COOPERACIÓN TRIANGULAR EN IBEROAMÉRICA	pág. 11
02	METODOLOGÍA	pág. 16
03	PROYECTOS DE CT INCLUIDOS EN EL ESTUDIO: ELEMENTOS GENERALES	pág. 19
04	PRÁCTICAS EN LOS PROYECTOS TRIANGULARES	pág. 27
05	LA GUÍA ORIENTADORA Y SUS CRITERIOS	pág. 36
06	LAS BUENAS PRÁCTICAS	pág. 44
07	LOS DESAFÍOS DE LA COOPERACIÓN TRIÁNGULAR	pág. 47
08	CONCLUSIONES	pág. 50

## ANEXOS

---

**1/ METODOLOGÍA** pág. 54

---

**2/ PREGUNTAS FORMULARIOS POR ACTORES EN LA CT - INSTITUCIONES RESPONSABLES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL – PRIMEROS OFERENTES** pág. 58

---

**3/ PREGUNTAS FORMULARIOS POR ACTORES EN LA CT - INSTITUCIONES TÉCNICAS 1ER OFERENTE** pág. 61

---

**4/ PREGUNTAS FORMULARIOS POR ACTORES EN LA CT - SEGUNDO OFERENTE** pág. 63

---

**5/ PREGUNTAS FORMULARIOS POR ACTORES EN LA CT - INSTITUCIONES RESPONSABLES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL - RECEPTORES** pág. 66

---

**6/ PREGUNTAS FORMULARIOS POR ACTORES EN LA CT INSTITUCIONES TÉCNICAS - RECEPTORES** pág. 69

---

**7/ PREGUNTAS GRUPOS FOCALES Y ENTREVISTAS INDIVIDUALES** pág. 71

---

**8/ GUÍA ORIENTADORA PARA LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN TRIANGULAR EN IBEROAMÉRICA (DT-08/2015)** pág. 72

---

**9/ DESAFÍOS DE LA COOPERACIÓN TRIANGULAR EN IBEROAMÉRICA: IDENTIFICANDO BUENAS PRÁCTICAS PARA FORTALECER SU GESTIÓN (DT-18/2020)** pág. 74

---

## Prefacio

Es indudable que la Cooperación Triangular en los últimos años ha venido adquiriendo un rol cada vez más relevante en la agenda de cooperación internacional. Si bien no se trata de una modalidad de cooperación nueva, la Agenda 2030 y la Segunda Conferencia de Alto Nivel de Naciones Unidas sobre Cooperación Sur-Sur (PABA+40) han reconocido y destacado el potencial de la modalidad para aunar esfuerzos en pos de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los países iberoamericanos junto a un número creciente de socios han sido de los primeros en apostar por la Cooperación Triangular, la cual actualmente se encuentra consolidada como parte de las respectivas estrategias y programas de cooperación en la región. El Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) por su parte, desde su inicio ha acompañado este proceso, apostando por fortalecer su conceptualización, sus prácticas y los procesos de gestión involucrados en cada fase de los proyectos.

En ese contexto se enmarca el presente documento, que forma parte de la serie Documentos de Trabajo y está alineado con el tercer objetivo estratégico del PIFCSS: *“Mejorar la gestión de la cooperación triangular de los países iberoamericanos”*. El Programa se ha propuesto realizar el presente estudio, basado en la sistematización de 10 experiencias en Iberoamérica, con el objetivo de analizar la forma en que se ponen en práctica los proyectos de Cooperación Triangular –principalmente en las fases de identificación, negociación y formulación– y extraer, a partir de la evidencia elementos que permitan mejorar la gestión de esa modalidad.

Elementos como el origen de la demanda de los proyectos, la participación y liderazgo de los receptores en todo el proceso, la relación entre los socios, sumados al análisis sobre la gobernanza, procesos burocráticos y la comunicación interna y externa de los proyectos, forman parte del estudio. El mismo identifica además las buenas prácticas de la gestión de iniciativas de Cooperación Triangular.

Lo anterior da continuidad a un trabajo iniciado hace años que incluye el intercambio entre los países miembros, la generación de orientaciones generales de gestión y propuestas metodológicas para fortalecer la Cooperación Triangular. En particular para este estudio, han resultado centrales como prisma de análisis, la Guía Orientadora para la Gestión de la Cooperación Triangular y las conclusiones del Documento de Trabajo 18 *“Desafíos de la Cooperación Triangular en Iberoamérica: Identificando prácticas para fortalecer su gestión”*.

Agradecemos la colaboración de los países miembros del PIFCSS, tanto de las instituciones responsables de cooperación como aquellas sectoriales y del nivel subnacional que han estado disponibles para compartir información sobre los proyectos que han sido sistematizados. Del mismo modo, agradecemos la disposición de los socios de cooperación que han aportado insumos y su visión sobre la gestión de los proyectos. Por último, queremos realizar un reconocimiento al consultor responsable del estudio, el Sr. Jorge Prieto, quien ha tenido el acierto de proponer una metodología acorde con los desafíos que planteaba la temática y ha tenido la paciencia y capacidad de adaptación que la investigación ha requerido.

Creemos que las conclusiones del estudio contribuyen a ampliar el conocimiento de la modalidad y la forma en que se implementan los proyectos de Cooperación Triangular en Iberoamérica. Análisis de este tipo arrojan luz sobre algunos aspectos que muchas veces no adquieren la importancia que ameritan y que sin duda inciden de manera directa en el alcance, apropiación y los resultados de los proyectos.

**Daniel Castillo Carniglia**

Secretario Técnico

Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur

## Introducción

La Cooperación Sur-Sur (CSS) junto con la Cooperación Triangular (CT)<sup>1</sup> han estado presentes y referenciadas explícitamente en las más recientes declaraciones sobre la financiación del desarrollo. En Monterrey y Doha estuvieron muy acotadas al intercambio de experiencias, en tanto que para la Cumbre de Addis Abeba se modificó y amplió su rol, se reconoció su potencial frente a los ODS y sus posibilidades para complementar todos los esfuerzos que deben acompañar la Agenda 2030<sup>2</sup>. A su vez, la Declaración del PABA+40 reconoció que la CT adopta, cada vez más, formas diferentes y cambiantes, y añade valor a la CSS al permitir a los países en desarrollo acceder a una mayor cantidad y variedad de recursos, conocimientos y capacidades.

En los últimos años, CT ha tenido un impulso muy importante, a partir de las discusiones y avances derivados de la Agenda de Eficacia del Desarrollo y, sobre todo, del involucramiento de diferentes agentes, en particular los Gobiernos y los organismos y organizaciones internacionales que han propugnado porque esta modalidad de cooperación adopte una identidad propia y, en consecuencia, esté acompañada de principios, naturaleza particular, procedimientos, ajustes al ciclo de vida de los proyectos y formas de identificar su valor agregado y las posibilidades de evaluar sus resultados e impactos.

Por ello, desde las discusiones de la eficacia de la ayuda (luego del desarrollo), en particular en el 4º Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, realizado en Busan, la CT comenzó a jugar un rol protagónico en las discusiones sobre la cooperación internacional para el desarrollo. Luego el tema se ha diseminado en los más importantes foros de discusión del desarrollo y de la cooperación internacional, tales como Naciones Unidas, OCDE, G-20, Unión Europea, SEGIB, por mencionar sólo algunos de los más importantes.

<sup>1</sup> Brasil entiende que la expresión "Cooperación Trilateral" es la más apropiada para nombrar el tipo de cooperación que se practica entre tres actores internacionales. Por lo tanto, la información contenida en este documento referida a la cooperación brasileña con dos o más socios internacionales debe leerse como "Cooperación Trilateral" en lugar de "Cooperación Triangular".

<sup>2</sup> Rivera, M. Xalma, C. (2020). Iberoamérica y la cooperación Sur-Sur frente a las encrucijadas de la agenda internacional para el desarrollo. En: Sanahuja, J. (Ed.) La Agenda 2030 en Iberoamérica, pp. 467-504.

Es claro que la CT se ha venido desarrollando desde hace largo tiempo. Sin embargo, lo que también es evidente, las definiciones sobre esta forma de cooperación se han modificado. La concepción de que la CT era la posibilidad de que un donante tradicional financiara acciones (proyectos y/o actividades) de CSS que carecían de recursos suficientes para su desarrollo, ha sido ampliamente superada por un concepto mucho más complejo que entraña el trabajo de socios, la corresponsabilidad, el intercambio y la gestión del conocimiento, así como la co-creación de soluciones para el desarrollo.

La OCDE, por ejemplo, destaca al respecto que *“La cooperación triangular es cuando los países, organizaciones internacionales, sociedad civil, sector privado, filantropía privada y otros actores trabajan conjuntamente en grupos de tres o más para co-crear soluciones flexibles, costo-efectivas e innovadoras para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible”*<sup>3</sup>.

En el ámbito iberoamericano, la CT se entiende como una *“modalidad de CSS en la que participan un conjunto de actores que, pudiendo todos ellos realizar distintos tipos de aportes (técnicos, financieros u otros), se reparten el ejercicio de tres roles: el de los así denominados primer oferente y receptor (uno o varios países en desarrollo, en cada caso), y el de segundo oferente (país en desarrollo, país desarrollado, organismo regional o multilateral o alguna asociación entre ellos). El rasgo diferencial está determinado por el rol del primer oferente, quien actúa como responsable del fortalecimiento de capacidades”*<sup>4</sup>.



<sup>3</sup> OECD (s.f.) Triangular Co-Operation: Why Does It Matter? Development Co-operation Directorate [http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/\\_Triangular%20Booklet%20A5%20pages.pdf](http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/_Triangular%20Booklet%20A5%20pages.pdf). Traducción libre.

<sup>4</sup> Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur – Sur (2015) Guía Orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica, Documento de trabajo, no. 8, pág. 21.

En este marco, el Programa Iberoamericano de Fortalecimiento de la Cooperación Sur – Sur (PIFCSS) se propuso:

- Sistematizar una muestra de proyectos de cooperación triangular, con énfasis en las etapas de identificación, negociación y formulación y en asuntos como la gobernanza, la comunicación interna y externa y los procesos burocráticos.
- Identificar patrones de comportamiento y funcionamiento en los procesos de triangulación, que destaquen los distintos modos de enfrentar los desafíos que presentan los países iberoamericanos en la difusión, gobierno y gestión de proyectos de Cooperación Triangular. (PIFCSS, 2021).
- Analizar los proyectos incluidos en el estudio teniendo en cuenta los criterios de la Guía Orientadora para la gestión de la Cooperación Triangular y las prácticas contenidas en el *“DT/18 - Desafíos de la cooperación triangular en Iberoamérica: Identificando buenas prácticas para fortalecer su gestión”*.

El desarrollo de esta actividad está alineado con la Estrategia de Mediano Plazo del PIFCSS 2020-2023, Objetivo # 3: *“Mejorar la gestión de la CT de los países iberoamericanos”*, y la línea de acción # 3: *“Sistematización y divulgación de la experiencia de proyectos triangulares de los países iberoamericanos”*.

## 01

# La Cooperación Triangular en Iberoamérica

La CT ha logrado abrirse cada vez más espacio y reconocimiento como una modalidad de cooperación que junto a la CSS permite promover el desarrollo mediante diversas formas, alianzas, mecanismos de asociación e implementación. En el caso particular de la región, los países iberoamericanos han liderado importantes esfuerzos respecto a su análisis y reflexión plasmados, de una parte, en el Informe de CSS de la SEGIB en donde la CT ha tenido un espacio privilegiado de visibilización en términos de sus iniciativas, socios, sectores, etc. De otra parte, ha realizado diferentes encuentros y talleres en el marco del PIFCSS, junto con publicaciones específicas sobre CT que permiten seguir avanzando en su conceptualización, alcance y gestión.

En tal sentido, la dimensión actual alcanzada por la CT hace que sean cada vez mayores los estudios y encuentros internacionales que dedican sus esfuerzos para continuar aprendiendo y comprendiendo esta modalidad de cooperación, bien sea en el marco de Naciones Unidas, la SEGIB, OCDE, GPEDC, etc. Si bien es cierto que ya existen mínimos comunes que permiten y facilitan el diálogo y la negociación de iniciativas de CT, también es cierto que son muchos los asuntos pendientes para seguir analizando y discutiendo sobre la naturaleza, las formas de asociación, las narrativas y las contribuciones al desarrollo que resultan de implementar la CT.

La Cooperación Triangular adquiere cada vez más presencia en las dinámicas de colaboración que realiza la comunidad Iberoamericana y el Sur Global, en general. Como producto de la iniciativa de los primeros y segundos oferentes, en la región se cuenta con espacios (acuerdos, fondos, estrategias, etc.) que apoyan el apalancamiento financiero y técnico, así como la promoción y consolidación de iniciativas de CT. A continuación, en la Tabla No. 1, se presenta un resumen de algunos de ellos.

TABLA NO. 1

Instrumento	Creación	Países / organismo(s)	Acciones de CT
Programa de Asociación	1999, 2000, 1999, 2003 (respectivamente)	Japón - Argentina, Brasil, Chile y México	Los Programas de Asociación entre Japón y otros países de América Latina son el marco legal en el cual se implementan las actividades de cooperación triangular que se llevan a cabo juntamente con otros países.
EUROSocial	2005	UE	Ofrece un espacio para el aprendizaje entre pares y el intercambio de experiencias entre instituciones homólogas de ambas regiones.
Fondo Conjunto de Cooperación	2006	Chile - México	Destinado a financiar la ejecución de programas, proyectos y/o acciones bilaterales y trilaterales de cooperación para el desarrollo, que promuevan la cooperación entre Chile y México o de ambos estados hacia un tercer país en desarrollo.
Fondo Mixto de Cooperación Triangular	2009	Chile - España	Buscar fortalecer la cooperación técnica entre Chile y España y la promoción del desarrollo de acciones conjuntas entre ambos gobiernos en terceros países de menor desarrollo relativo.
Acuerdo especial para actividades de cooperación triangular	2009	Argentina - España	Hace parte de los acuerdos de última generación entre España y otros países en desarrollo.

Instrumento	Creación	Países / organismo(s)	Acciones de CT
Fondo regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe	2010	Alemania	Busca facilitar a los países involucrados, el aprendizaje conjunto y sistemático sobre las posibilidades y los límites de la cooperación triangular.
Programa de Cooperación Triangular	2010	Costa Rica - España	Busca apoyar la transferencia de conocimiento y experiencia de Costa Rica a los países de Latinoamérica y el Caribe.
Memorándum de Entendimiento entre USAID y AGCI para la Implementación de actividades de Cooperación para el Desarrollo en Terceros Países.	2011	Estados Unidos - Chile	La relación de cooperación con Estados Unidos en materia de Cooperación Triangular ha sido intensa desde sus inicios en 2010, cuando se suscribió un Memorándum de Entendimiento sobre Cooperación para el Desarrollo entre ambos Gobiernos, estableciendo el marco jurídico para emprender proyectos conjuntos en la Región de América Latina y el Caribe.
Facilidad para la Cooperación Triangular UE-AL (Adelante I y II)	2015	UE	Busca fomentar las relaciones horizontales entre los países de América Latina y el Caribe y de éstos con Europa, con el fin de potenciar el intercambio de conocimiento y aprovechar la capacidad de todos sus socios para aportar soluciones orientadas al desarrollo sostenible de la región.

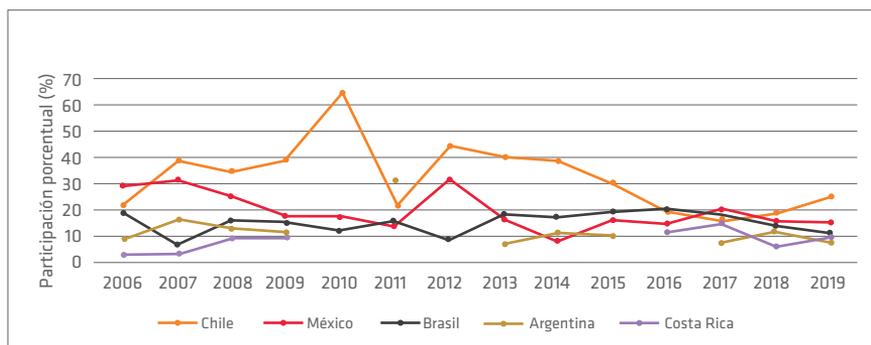
Fuente: Construcción propia con base en información de sitios web oficiales de los países u organizaciones internacionales.

La dimensión que la CT ha alcanzado en la región es tal, que el propio Informe de CSS de la SEGIB incorpora desde su propio nombre a esta modalidad de cooperación, y su valor fue nuevamente destacado por la Conferencia del PABA+40 que la reconoce como un complemento de la CSS que permite a los países en desarrollo un mayor acceso a capacidades, conocimientos y recursos.

En Iberoamérica, según el Informe de CSS 2020, en el periodo comprendido entre 2007 y 2019 se han implementado 1968 iniciativas de CT. Tal como se muestra en las gráficas siguientes (Nos. 1 a 4), es posible identificar algunos socios que destacan en función del rol ejercido, como primer oferente (Chile, México, Brasil, Argentina, Costa Rica), segundo oferente (Japón, Alemania, España, Estados Unidos) y receptor (El Salvador, Paraguay, Bolivia, Ecuador). A la vez, es posible encontrar cada vez mayor riqueza en la configuración de formas, mecanismos y acuerdos para realizar dicha CT Iberoamericana.

### GRÁFICA NO. 1

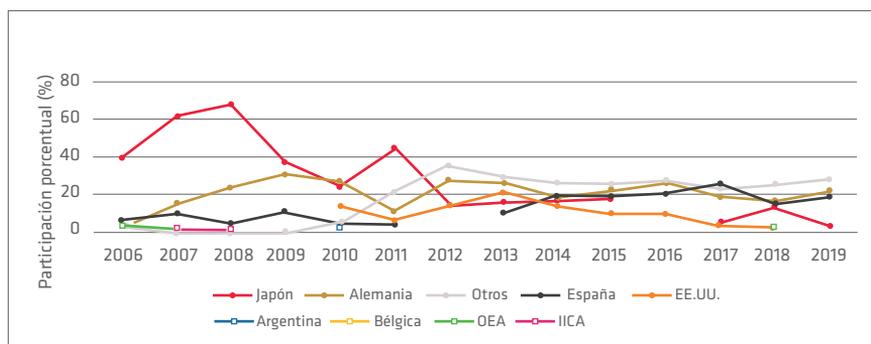
#### CT IBEROAMERICANA: PRINCIPALES SOCIOS (PRIMER OFERENTE)



Fuente: Informe de Cooperación Sur – Sur en Iberoamérica, 2020.

### GRÁFICA NO. 2

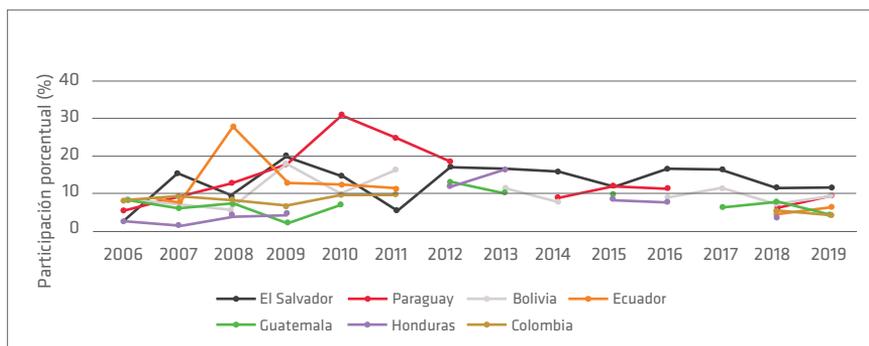
#### CT IBEROAMERICANA: PRINCIPALES SOCIOS (SEGUNDO OFERENTE)



Fuente: Informe de Cooperación Sur – Sur en Iberoamérica, 2020.

### GRÁFICA NO. 3

#### CT IBEROAMERICANA: PRINCIPALES SOCIOS (RECEPTOR)



Fuente: Informe de Cooperación Sur - Sur en Iberoamérica, 2020.

No menores, han sido los diversos esfuerzos realizados en la región, liderados por el PIFCSS desde 2011, por avanzar en la discusión sobre la conceptualización, la gestión, los criterios, las herramientas, etc. de esta modalidad de cooperación. Dichas actividades se han visto reflejadas, entre otros, en la preparación de dos productos de aprendizaje cuyos elementos básicos servirán para fortalecer el análisis de los proyectos incluidos en este estudio. Ellos son la “Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica” (DT-08/2015) y el documento “Desafíos de la cooperación triangular en Iberoamérica: Identificando buenas prácticas para fortalecer su gestión” (DT-18/2020).

## 02 Metodología

Para realizar la sistematización y el análisis de una muestra de los proyectos de cooperación triangular ejecutados por los países de la región, el estudio se concentró en la revisión del desarrollo de las etapas de INF (identificación, negociación y formulación) para cada uno de los proyectos escogidos<sup>5</sup>. En particular, se revisaron asuntos relacionados con el origen de los proyectos, los mecanismos de gobernanza definidos para cada uno de ellos, los sistemas de comunicación interna y externa y el funcionamiento y capacidad de adaptación de los procesos burocráticos propios de la ejecución de los proyectos.

Para tales propósitos, en acuerdo con la Unidad Técnica del PIFCSS (UT-PIFCSS) se determinaron los siguientes criterios de escogencia de los proyectos: que se incluyeran los principales primeros y segundos oferentes, así como los mayores receptores, según el Informe de CSS (SEGIB, 2020), que no hubiera sobrerrepresentación de alguno de ellos y que se promoviera la diversidad temática y el involucramiento del mayor número posible de países de Iberoamérica, independientemente del rol que ejecutaran en tales proyectos. Como resultado de la aplicación de los criterios descritos se obtuvo el conjunto de proyectos que se presenta en la Tabla No. 2.

**TABLA NO. 2**

### PROYECTOS DE COOPERACIÓN TRIANGULAR INCLUIDOS EN LA SISTEMATIZACIÓN

- 1** Plan de aprovechamiento de los residuos agrícolas de la caña de azúcar.
- 2** Desarrollo de capacidades para formación dual y certificación de competencias laborales en el sector agua y saneamiento de Bolivia (fase II)
- 3** Projeto de cooperação sul-sul de fortalecimento de programas de alimentação escolar sustentável em países em desenvolvimento.

<sup>5</sup>En los anexos 1 a 7 se presentan la metodología utilizada para la recolección y tabulación de la información y los correspondientes formularios.

**PROYECTOS DE COOPERACIÓN TRIANGULAR INCLUIDOS EN LA SISTEMATIZACIÓN**

- 4** Fortalecimiento del crédito agrícola de habilitación (fase I).
- 5** Emprendimiento y desarrollo empresarial en Mesoamérica- EDEM.
- 6** Cooperación Costa Rica – Ecuador para fortalecer las capacidades de adaptación frente al cambio climático mediante un ordenamiento espacial marino-costero.
- 7** El uso de big data para la evaluación de la integridad de ecosistemas y la degradación ecológica.
- 8** Socialización de la experiencia OVOP en El Salvador.
- 9** Mirada ciudadana. la buena gobernanza en municipios del MERCOSUR.
- 10** Apoyo al Triángulo del Norte de Centroamérica en materia de migraciones.

Fuente: Construcción propia.

Para la recolección de la información necesaria se utilizaron tres fuentes, dos primarias y una secundaria. En el caso de la primera fuente primaria, se diseñó un formulario con destino a cada uno de los agentes reseñados<sup>6</sup>, y teniendo en cuenta los énfasis particulares para cada uno de ellos, se les consultó sobre el desarrollo de las tres etapas de los proyectos ya mencionadas, con el propósito de identificar las prácticas utilizadas en la cooperación triangular.

La segunda forma de recolectar información primaria se desarrolló a través de grupos focales (GF) y/o entrevistas individuales (EI). Los GF contaron, en promedio, con la participación de tres o cuatro agentes asociados con los proyectos. Las EI se desarrollaron para tener una primera aproximación a cada proyecto, desarrollar las mismas temáticas de los grupos focales<sup>7</sup> o aclarar dudas sobre la información solicitada o el llenado de los formularios. En el caso de la recolección de la información sustantiva, el enfoque se dirigió a la identificación de lecciones aprendidas y/o de buenas prácticas asociadas con la ejecución de las etapas de INF y la revisión de los mecanismos de coordinación.

Finalmente, en cuanto a la información secundaria, se acudió a la revisión de los documentos suministrados fundamentalmente por los funcionarios de las instituciones coordinadoras de la cooperación internacional y/o de las instituciones técnicas del primer oferente. Información adicional también fue aportada por funcionarios del segundo oferente y los países receptores. Con esta información se amplió el análisis en relación con el origen de los proyectos (incluido en el perfil de estos que se presenta más adelante), los diferentes actores involucrados, la formulación final y los avances o evaluaciones correspondientes.

<sup>6</sup> Primeros y segundos oferentes y receptores, divididos en instituciones responsables de la cooperación internacional e instituciones técnicas.

<sup>7</sup> Cuando por razones de agenda o conexión no era posible participar en un GF.

De forma complementaria, tal como se mencionó anteriormente, el análisis de la información recolectada se amplió con la revisión de los principales criterios de la *“Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica”* (DT-08/2015) (en adelante la Guía) y los elementos centrales del documento *“Desafíos de la cooperación triangular en Iberoamérica: Identificando buenas prácticas para fortalecer su gestión”* (DT-18/2020) (en adelante el documento de Desafíos)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> La descripción general de los dos documentos se incluye en los anexos 8 y 9.

## 03 Proyectos de CT incluidos en el estudio: elementos generales

A continuación, en las tablas Nos. 3 a 12, se presenta una descripción general de los proyectos escogidos para el análisis:

**TABLA NO. 3**

Plan de aprovechamiento de los residuos agrícolas de la caña de azúcar	
Socios	Primer oferente: Argentina
	Segundo oferente: España
	Receptor: Bolivia
Objetivo	Contribuir a la elaboración de un Plan de aprovechamiento de residuos agrícolas de cosecha (RAC) <sup>9</sup> .
Origen	Parte de un proyecto bilateral acordado en 2016 en la III Reunión de Comisión Mixta de Cooperación Técnica Bolivia – Argentina. A partir de la suscripción, en 2017, de un Memorándum de Nueva Generación entre Argentina y España se consideró incluir esta iniciativa como un proyecto de CT <sup>10</sup> .
Mapa de actores	Primer oferente: Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección General de Internacional (DGCIN-FO.AR), Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC)/Municipio de Aguas Blancas-Oran-Salta/ Ministerio de Ambiente/Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
	Segundo oferente: Agencia Española para la Cooperación Internacional (AECID) OTC Montevideo y La Paz.
	Receptores: Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), Gobierno Autónomo Municipal de Bermejo - Dirección de Preservación y Conservación de Recursos Naturales y Medio Ambiente.

Fuente: Construcción propia.

<sup>9</sup> Documento de proyecto base. FOAR, Argentina.

<sup>10</sup> Informe de proyecto.

TABLA NO. 4

Desarrollo de capacidades para formación dual y certificación de competencias laborales en el sector agua y saneamiento de Bolivia (fase II)	
<b>Socios</b>	Primer oferente: Perú
	Segundo oferente: Alemania
	Receptor: Bolivia
<b>Objetivo</b>	El Ministerio de Medio Ambiente y Agua, a través de SENASBA, implementa acciones de capacitación y certificación en el sector de agua y saneamiento en el marco de un Programa Nacional <sup>11</sup> .
<b>Origen:</b>	Parte de una relación bilateral en la que participaban el Ministerio de Medio Ambiente y Agua de Bolivia y el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento de Perú para el intercambio de experiencias, avances normativos y técnicos. Luego las partes acuerdan avanzar en capacitación para la implementación de la formación dual en el ámbito de agua y saneamiento y ampliar las actividades sobre Certificación de Competencias, por medio de un proceso de CT en el marco del Fondo Regional de Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe <sup>12</sup> .
<b>Mapa de actores</b>	Primer oferente: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento.
	Segundo oferente: Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), programas PROAAGUA II y PERIAGUA.
	Receptores: Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), Ministerio de Medio Ambiente y Agua, Servicio Nacional para la Sostenibilidad de los Servicios en Saneamiento Básico (SENASBA).

Fuente: Construcción propia.

TABLA NO. 5

Projeto de cooperação sul-sul de fortalecimento de programas de alimentação escolar sustentável em países em desenvolvimento	
<b>Socios</b>	Primer oferente: Brasil
	Segundos oferentes: FAO, PNUD
	Receptores: Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Paraguay, Perú, República Dominicana, Belice, Grenada, Guyana, Jamaica, Saint Vincent and the Grenadines y Santa Lucía

<sup>11</sup> Documento de proyecto.

<sup>12</sup> Información APCI.

Projeto de cooperação sul-sul de fortalecimento de programas de alimentação escolar sustentável em países em desenvolvimento	
<b>Objetivo</b>	Estimular y facilitar la planificación e implementación de un proceso de reapertura segura de las instituciones educativas, según las normativas y protocolos elaborados por las autoridades de educación y salud de cada país. Reconocer los esfuerzos de 13 países de ALC que trabajan en línea con el concepto de escuelas sostenibles <sup>13</sup> .
<b>Origen</b>	Origen: Brasil lleva varios años desarrollando el proyecto. Comenzaron con la FAO y se concentra en alimentación escolar en ALC, luego con África con PMA. PNUD se integró para apoyar las dos iniciativas desde 2011. La fase final, que se desarrolló en conjunto con FAO y PNUD, en 2020, se concentró en brindar apoyo a países de ALC con equipamientos para que los estudiantes vuelvan a las escuelas después de los impactos negativos del COVID 19 <sup>14</sup> .
<b>Mapa de actores</b>	Primer oferente: Agencia Brasileña de Cooperación Internacional (ABC), Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación (FNDE)
	Segundos oferentes: FAO, PNUD
	Receptores: Ministerios, Secretarías de Educación u órganos afines de Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Paraguay, Perú, República Dominicana, Belice, Grenada, Guyana, Jamaica, Saint Vicent and the Grenadines y Santa Lucía

Fuente: Construcción propia.

**TABLA NO. 6**

Fortalecimiento del crédito agrícola de habilitación (fase I)	
<b>Socios</b>	Primer oferente: Chile
	Segundo oferente: Japón
	Receptor: Paraguay
<b>Objetivo</b>	Mejorar la gestión crediticia del CAH para los productores rurales en la República del Paraguay <sup>15</sup> .
<b>Origen</b>	Inició como un proyecto bilateral de Japón y Paraguay. Japón invitó a Chile a ser parte de ese proyecto amplio con Paraguay. No tiene relación con el mecanismo de Partnership que Japón tiene con Chile <sup>16</sup> .

<sup>13</sup> Nota Técnica Conceptual: Estrategia conjunta de fortalecimiento de PAES en la ALC - ambiente seguro durante y post pandemia.

<sup>14</sup> Información tomada de entrevistas.

<sup>15</sup> Ficha resumen del proyecto.

<sup>16</sup> Información tomada de entrevistas.

Fortalecimiento del crédito agrícola de habilitación (fase I)	
Mapa de actores	Primer oferente: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID), Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)
	Segundo oferente: Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)
	Receptor: Crédito Agrícola de Habilidad (CAH)

Fuente: Construcción propia.

**TABLA NO. 7**

Emprendimiento y desarrollo empresarial en Mesoamérica- EDEM	
Socios	Primer oferente: Colombia
	Segundo oferente: Unión Europea
	Receptores: Honduras, Guatemala, República Dominicana, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Belice
Objetivo	Apoyar a los empresarios y a las pequeñas y medianas empresas con el fin de que desarrollen sus ideas empresariales y aumenten su capacidad de innovación <sup>17</sup> .
Origen	Iniciativa de cooperación bilateral, en materia de emprendimiento, entre Colombia y los países mesoamericanos, que se capitaliza para presentar el proyecto a la facilidad de cooperación triangular de la Unión Europea - Programa Adelante <sup>18</sup> .
Mapa de actores	Primer oferente: Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia), Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Cartagena, Cámara de Comercio de Cali, Cámara de Comercio de Palmira, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), Servicio Nacional e Aprendizaje (SENA), INNPULSA.
	Unión Europea - Programa Adelante
	Receptores: CENPROMYPE, SENPRENDE (Honduras), Universidad Mesoamericana (Guatemala), Ministerio de Comercio, Industria y Mipymes (República Dominicana), CONAMYPE (El Salvador), Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua (CCSN), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (Costa Rica), Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), The Belize Trade & Investment Development Service.

Fuente: Construcción propia.

<sup>17</sup> Sitio web Adelante - Unión Europea.

<sup>18</sup> Información tomada de entrevistas.

TABLA NO. 8

Cooperación Costa Rica – Ecuador para fortalecer las capacidades de adaptación frente al cambio climático mediante un ordenamiento espacial marino-costero	
Socios	Primer oferente: Costa Rica
	Segundo oferente: Alemania
	Receptor: Ecuador
Objetivo	Fortalecer las capacidades de los funcionarios del Ministerio del Ambiente de Ecuador, en sus Subsecretarías de Patrimonio Natural, Cambio Climático y de Gestión Marino Costera, para mejorar la gestión de las áreas marino – costeras y garantizar su uso adecuado y sostenible <sup>19</sup> .
Origen	Previo un trabajo conjunto entre Costa Rica y Ecuador en materia de áreas protegidas, en 2013 las dos partes convienen en desarrollar un proyecto con el apoyo de la cooperación alemana <sup>20</sup> .
Mapa de actores	Primer oferente: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)
	Segundo oferente: Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)
	Receptor: Ministerio de Ambiente de Ecuador

Fuente: Construcción propia.

TABLA NO. 9

El uso de big data para la evaluación de la integridad de ecosistemas y la degradación ecológica	
Socios	Primer oferente: México
	Segundo oferente: Australia
	Receptor: Colombia
Objetivo	Discutir y evaluar los métodos desarrollados por el Instituto Alexander von Humboldt, Comisión Nacional para el Conocimiento y uso de la Biodiversidad y la Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization para el conocimiento y uso de la biodiversidad. Implementar indicadores para la evaluación de cambios en la condición ecológica de los ecosistemas <sup>21</sup> .

<sup>19</sup> Informe de seguimiento de proyectos – SINAC.

<sup>20</sup> Información tomada de entrevistas.

<sup>21</sup> Nota conceptual, AMEXCID.

El uso de big data para la evaluación de la integridad de ecosistemas y la degradación ecológica	
<b>Origen</b>	El Council on Australia Latin America Relations (COALAR) lanzó una convocatoria para países de AL en diferentes temáticas entre las cuales estaban los temas ambientales. No comenzó como un proceso triangular, sino como una relación bilateral de Australia con México y por afinidad de temáticas Colombia también se interesó <sup>22</sup> .
<b>Mapa de actores</b>	Primer oferente: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), Comisión Nacional para el Conocimiento y uso de la Biodiversidad (CONABIO), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)
	Segundo oferente: Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization (CSIRO)
	Receptor: Instituto Alexander von Humboldt

Fuente: Construcción propia.

**TABLA NO. 10**

Socialización de la experiencia OVOP en El Salvador	
<b>Socios</b>	Primer oferente: El Salvador
	Segundos oferentes: Gran Ducado de Luxemburgo, Japón
	Receptor: República Dominicana, Honduras, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala
<b>Objetivo</b>	Divulgar y transferir los conocimientos adquiridos del movimiento Un Pueblo Un Producto, de El Salvador a los países de Centroamérica y República Dominicana, realizando diagnóstico (matriz de FODA, matriz de oferta y demanda), análisis de marco lógico y consensuar la conformación de la Red región de los países participantes <sup>23</sup> .
<b>Origen</b>	En el marco de las relaciones bilaterales, Luxemburgo apoya el interés de El Salvador de compartir su experiencia en el Movimiento OVOP con otros países de la región <sup>24</sup> .

<sup>22</sup> Información tomada de entrevistas.

<sup>23</sup> Documento de proyecto, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador.

<sup>24</sup> Información tomada de entrevistas.

Socialización de la experiencia OVOP en El Salvador	
Mapa de actores	Primer oferente: Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
	Segundo oferente: Agencia Luxemburguesa para la Cooperación y el Desarrollo, Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)
	Receptores: Viceministerio de MYPYME, Ministerio de Economía (Guatemala), Secretaría de Desarrollo Económico (Honduras), Ministerio de Obras Públicas (República Dominicana), Alcaldía Municipal de Mora (Costa Rica), Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (Nicaragua)

Fuente: Construcción propia.

**TABLA NO. 11**

Mirada ciudadana. la buena gobernanza en municipios del MERCOSUR	
Socios	Primer oferente: Uruguay
	Segundo oferente: Unión Europea
	Receptores: Chile, Brasil, Argentina, Paraguay
Objetivo	Fortalecer las capacidades institucionales y la buena gobernabilidad de los municipios con el fin de mejorar la eficiencia de su gestión, logrando así políticas públicas de calidad enfocadas a reducir las brechas de desigualdad <sup>25</sup> .
Origen	Cerro Largo ha tenido una relación muy importante con la Unión Europea. Arrancó con el Programa de Desarrollo del Norte (PRODENOR) en Uruguay. Luego, con la vinculación de municipios de otros países, se amplió a Mirada Ciudadana y aplicaron a la facilidad de cooperación triangular de la Unión Europea - Adelante <sup>26</sup> .
Mapa de actores	Primer oferente: Departamento de Cerro Largo (Uruguay), colaboradores los Municipios de Peñalolén y Los Andes (Chile)
	Segundo oferente: Unión Europea - Programa Adelante
	Receptores: Municipios (alcaldes, concejales) de San Isidro (Argentina), San Bernardino y de Presidente Franco (Paraguay), Aceguá y Candiota (Brasil). Participación de representantes sociedad civil de los municipios, Cámara de comercio (Paraguay), Universidades (Brasil, Paraguay), foros temáticos y organizaciones de municipios, intendentes y desarrollo local.

Fuente: Construcción propia.

<sup>25</sup> Sitio web Adelante - Unión Europea.

<sup>26</sup> Información tomada de entrevistas.

TABLA NO. 12

Fortalecimiento de mecanismos de atención y protección a personas migrantes en retorno, víctimas de trata de personas y personas objeto de tráfico ilícito de migrantes en los países del Triángulo del Norte de Centroamérica.	
Socios	Primer oferente: Chile
	Segundo oferente: México
	Receptores: Guatemala, El Salvador, Honduras
Objetivo	Fortalecimiento de los mecanismos institucionales vinculados a la atención de personas migrantes en retorno, como a la investigación penal y protección de víctimas de trata y tráfico ilícito en los países del Triángulo del Norte de Centroamérica <sup>27</sup> .
Origen	A raíz de la preocupante situación de migración en los países del Triángulo del Norte de Centroamérica, el Fondo Chile - México decide asignar recursos para apoyar una iniciativa en la materia e invita a esos países a formular un proyecto <sup>28</sup> .
Mapa de actores	Primer oferente: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID), Ministerio Público de Chile - Unidad de Cooperación Internacional y Extradiciones (UCIEX), Unidad Especializada de Lavado de Dinero, Delitos Económicos, Crimen Organizado, Delitos Ambientales y Tráfico Ilícito de Migrantes. (ULDDECO), División de Atención a las Víctimas y Testigos.
	Segundo oferente: Instituto Nacional de Migración (INAMI) Secretaría de Gobernación.
	Receptores: Ministerio de Relaciones Exteriores, Consejo Nacional para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante y su Familia - CONMIGRANTES, Dirección General de Migración y Extranjería, Procuraduría General de la República, Registro Nacional de las Personas Naturales, Consejo Nacional Contra la Trata de Personas, Instituto Salvadoreño del Migrante, Ministerio de Educación, Instituto Nacional de la Juventud, Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer, Ministerio de Agricultura y Ganadería (El Salvador). Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, Ministerio Público, Instituto Nacional de Migración, Secretaría de Derechos Humanos, Fiscalía de la Niñez, Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia (DINAF) y Comisión Interinstitucional Contra la Explotación Sexual, Comercial y Trata de Personas (CICESCT) (Honduras). SEGEPLAN, Ministerio de Relaciones Exteriores, Procuraduría General de la Nación, Dirección General de Migración, Ministerio Público (Guatemala)

Fuente: Construcción propia.

<sup>27</sup> Proyecto de cooperación Fondo Chile - México.

<sup>28</sup> Información tomada de entrevistas.

## 04 Prácticas en los proyectos triangulares

Con base en la información captada por medio de las encuestas, los grupos focales y las entrevistas, fue posible reconocer un importante número de formas bajo las cuales se desarrollaron las fases iniciales de los proyectos de CT escogidos para el estudio. En términos generales, tal como se presentará en la revisión de la Guía, los diferentes socios coincidieron en que varias de sus experiencias se correspondían con los criterios incluidos en el citado documento.

No obstante, es claro que, dependiendo del rol que cada socio juega dentro del proyecto, su percepción puede ser diferente a la de los demás. Por ello, las convergencias y diferencias en tales prácticas son una fuente muy rica de información, experiencias y conocimiento que es necesario hacer evidentes en este documento.

A continuación, se presentarán las prácticas más importantes, desde la óptica de las etapas de INF, así como de su vinculación con la ejecución y los resultados. Para efectos del análisis, se dividirán en ocho frentes: origen de los proyectos, liderazgo del receptor, participación de los actores - relación entre los socios, gobernanza, procesos burocráticos, comunicación interna y externa, visibilidad y riesgos y sostenibilidad.

### 4.1. ORIGEN DE LOS PROYECTOS

En relación con la identificación de los proyectos, en algunos casos se señala que su origen fue bilateral, entre el primer oferente y el receptor (Caña de azúcar, EDEM, Mirada Ciudadana, entre otros) y que, por tanto, el segundo oferente no participó en esta etapa (Unión Europea). Para otros proyectos se registra la vinculación con iniciativas bilaterales entre el segundo oferente y el receptor (Alemania, Japón) o entre los dos oferentes (Big Data). Por otro lado, en el marco del Fondo Chile - México, se registra el desarrollo de talleres participativos para hacer la correspondiente definición. Por lo demás, se reconoce que hubo una buena identificación de los actores involucrados.

## 4.2. LIDERAZGO DEL RECEPTOR

En lo referente al protagonismo del receptor se destaca en algunos casos la iniciativa para promover sus prioridades con primeros y segundos oferentes y la continua participación en la identificación y formulación de los proyectos (Azúcar, Marino – costero). No obstante, la evidencia sobre el ejercicio del liderazgo no es tan clara. Éste parece estar más ubicado en alguno de los dos oferentes. A pesar de lo anterior, se verifica entre los involucrados el reconocimiento de la horizontalidad, la participación, el enfoque de demanda y la no condicionalidad en estos proyectos.

De otra parte, en términos generales, es claro que se tuvieron en cuenta las necesidades de los receptores<sup>29</sup>, aunque a ellas se llegó, al menos, por tres diferentes vías y, de alguna manera, implicó que el acuerdo triangular se diera en dos momentos diferentes<sup>30</sup>:

- La primera se relaciona con la definición directa entre el primer oferente y el receptor en espacios particulares o los propios de la preparación de las Comisiones Mixtas (Azúcar, Mirada ciudadana).
- La segunda, a partir del conocimiento de las necesidades y/o intereses de los receptores<sup>31</sup>, se traduce en la preparación de lineamientos iniciales por parte del primer oferente y a la posterior consulta y definición con aquellos (EDEM, Alimentación escolar).
- La tercera se vincula con los contactos previos entre los dos oferentes para la definición de iniciativas bilaterales y la posterior conexión con el receptor (Migraciones, Big Data) o entre el segundo oferente y el receptor para generar luego el vínculo con un primer oferente (Crédito agrícola, Formación dual).

En ese marco, a propósito del enfoque en las etapas de INF fue evidente que se tuvo en cuenta el desarrollo de las capacidades del receptor y que el primer oferente se hizo cargo de las actividades técnicas correspondientes, e incluso, adaptó sus experiencias a las necesidades del receptor (Azúcar, Mirada Ciudadana, Crédito agrícola). En este punto cabe considerar que varios segundos oferentes también realizaron apoyo técnico en los proyectos. Es el caso del apoyo de Japón a la iniciativa financiada por Luxemburgo para la difusión del movimiento OVOP y del acompañamiento en la coordinación en el proyecto de crédito agrícola, o de lo realizado por Alemania en los dos proyectos de la muestra. En el mismo sentido se evidenció la participación de México en el proyecto de apoyo a migrantes.

<sup>29</sup> No obstante, en algunos casos se evidenció que cuando el receptor está teniendo sus primeras experiencias en proyectos de CT su posibilidad de participación es menor.

<sup>30</sup> La Unión Europea (Programa Adelante), por ejemplo, mencionó que, a su juicio, no había participado en las etapas de identificación y formulación. Sólo después de la aprobación de los proyectos intervinieron en algunas cuestiones y decisiones de la formulación.

<sup>31</sup> Que pueden provenir de acercamientos o iniciativas bilaterales previas.

En cuanto a la adaptación a las necesidades del receptor durante la etapa de formulación, en algunos casos, ésta no ha sido muy evidente, más allá del conocimiento que se tenga de que la iniciativa ha partido de estos socios. En la ejecución, sobre todo por razones de desajustes o cambios políticos e institucionales<sup>32</sup>, amén de un mejor conocimiento del contexto o, incluso, de un retraimiento de algún agente del receptor o de una formulación insuficiente, los primeros y segundos oferentes debieron modificar la planeación, las estrategias de ejecución, y hasta los roles, para garantizar mayores probabilidades de éxito de los proyectos. Esto fue muy claro en casos como los de Crédito agrícola, Caña de azúcar, Mirada Ciudadana, Marino – costero, Formación dual, por mencionar algunos.

### 4.3. PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES - RELACIÓN ENTRE LOS SOCIOS

El rol de los actores fue variando en su intensidad a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. Además, y dado que cada una de las partes involucradas en la triangulación puede estar representada por diferentes agentes institucionales, los cambios en la participación están asociados muchas veces, a la mayor o menor presencia de los funcionarios técnicos respecto de los encargados de la cooperación.

En la etapa de identificación es importante resaltar varios aspectos. En primer lugar, fue evidente, sobre todo para los primeros oferentes<sup>33</sup>, que el acompañamiento de las instituciones responsables de la cooperación internacional de cada país fue un elemento importante para el avance de esta etapa (Migraciones, Azúcar, EDEM) y que desde la concepción de estos proyectos fueron notorios la horizontalidad, la participación, el enfoque de demanda y la no condicionalidad.

Sin embargo, no todos los actores compartieron esta mirada. En relación con la identificación del proyecto, varios de los encuestados pertenecientes principal, aunque no exclusivamente a los receptores, manifestaron que no participaron directamente en esta etapa o que no se hizo un adecuado análisis causal por no contar con una metodología apropiada.

En cambio, en la negociación, se reconoce la participación de los coordinadores de la cooperación para lograr la articulación de los diferentes actores vinculados, aunque también se llama la atención sobre algunas dificultades en la ejecución de tales actividades.

---

<sup>32</sup> Que, de paso, fueron identificados como importantes limitantes para la sostenibilidad de los proyectos.

<sup>33</sup> En el caso de los receptores, un número importante de instituciones responsables de la cooperación internacional mencionó que no tuvo conocimiento del proyecto, lo que sugiere que los contactos con el país receptor se surtieron de forma directa con las instituciones técnicas.

En lo que tiene que ver con la formulación, de forma general, se aceptaron las afirmaciones del formulario en relación con la construcción conjunta. No obstante, en la ampliación de las respuestas se enfatizan sólo algunos elementos como la participación de los coordinadores de la cooperación.

Aunque, en términos generales, los diferentes actores cumplieron con sus roles, algunos llamaron la atención sobre el hecho de que, con el paso del tiempo y a medida que avanzaba la fase de ejecución, la participación de algunos asociados con los receptores se fue diluyendo. Adicionalmente, resaltaron que las situaciones cambiantes del contexto obligaron al ajuste de tales roles y responsabilidades e, incluso, a un acercamiento mayor con las nuevas autoridades para lograr la apropiación y vinculación con el proyecto.

En lo relacionado con la identificación de los recursos necesarios para la ejecución, en los proyectos se incluyeron los aportes financieros y en algunos casos se adicionaron aportes en especie o la equivalencia monetaria de las contribuciones técnicas. De cinco proyectos, para los cuales se contó con el presupuesto, se encontró que en tres de ellos se incluyó la valorización / cuantificación de los aportes de las instituciones técnicas (Marino – costero, estimación de la participación del SINAC; Formación dual, monetización de tiempos de expertos del primer oferente; OVOP - participación de personal institucional oferente).

Finalmente, desde la perspectiva de la ejecución, se hizo evidente el establecimiento de alianzas. Para algunos proyectos el alto involucramiento de los equipos técnicos, su penetración en la ejecución de las actividades, su afinidad temática y el aprovechamiento de espacios informales para fortalecer relaciones personales y profesionales favorecieron su formación y mantenimiento<sup>34</sup>. Esto, adicionalmente, contribuyó a tener una visión integral del proyecto, contar con mejores mecanismos de implementación<sup>35</sup>, alcanzar consensos más fácilmente, incrementar los niveles de coordinación, armonizar procesos y procedimientos, facilitar la transferencia del conocimiento y lograr mejores resultados. Ejemplos importantes en esta materia son los proyectos de Mirada ciudadana, Azúcar, Formación dual, Marino – costero, Crédito agrícola.

---

<sup>34</sup> Algunas alianzas tenían un desarrollo previo muy importante antes de la concepción y ejecución de algunos de esos proyectos.

<sup>35</sup> Lo que fue evidente en la toma de decisiones sobre los ajustes requeridos por los efectos de la pandemia del COVID 19.

#### 4.4. GOBERNANZA DE LOS PROYECTOS

En cuanto a los mecanismos de gobernanza, se pudo identificar que en varios proyectos (sobre todo en primeros oferentes) este asunto se interpretó fundamentalmente como el papel de las instituciones responsables de la cooperación internacional en ejercicio de su mandato de coordinación. Para el caso de los receptores, el énfasis en las instancias responsables es menor y, a veces, se asigna a las instituciones técnicas o a los segundos oferentes. Desde una perspectiva más amplia, se pudo evidenciar que se consideraron asignaciones de roles y responsabilidades en los documentos de proyecto o en los planes operativos (Migraciones, OVOP, Formación dual, Alimentación escolar).

En materia de identificación de actores, asignación de roles y mecanismos de gobernanza, se destacan varias formas que fueron utilizadas sin que, en principio, se pueda hablar de formas similares o convergentes entre los diferentes proyectos:

- Ubicación en el presupuesto (Marino – costero).
- Responsabilidades de los actores (Alimentación escolar, Formación dual, OVOP, Migraciones) que se relacionan fundamentalmente con sus roles dentro de la ejecución del proyecto y la realización de los aportes.
- Mecanismos de gobernanza (Azúcar, EDEM, Mirada ciudadana) que, a más de las responsabilidades en la coordinación o ejecución de determinados componentes del proyecto, establecen espacios de dirección, coordinación y toma de decisiones.

En tal contexto, es posible deducir que en materia de la gobernanza de los proyectos de CT aún hay un amplio espacio para su desarrollo. En primer lugar, desde la perspectiva en que la maneja la Guía, una condición *sine qua non*, es que la estructura sea tripartita, es decir, que confluyan y participen al tiempo los tres actores. Como se ha observado en la práctica de algunos de estos proyectos la “*triangularidad*” es incompleta porque en las etapas de INF no necesariamente participan todos los socios<sup>36</sup> y porque en la ejecución el circuito tiende a fragmentarse privilegiándose de forma separada la relación primer y segundo oferente, por una parte, y primer oferente y receptor por la otra.

En segundo lugar, algunos modelos de gobernanza se desprenden de las prácticas regulares de los segundos oferentes, en especial cuando son cooperantes tradicionales. Ello implica que no son producto de la construcción colectiva y que obedecen a sus propios procesos internos y formas bajo las cuales conducen sus acciones de cooperación internacional.

<sup>36</sup> Recuérdense los comentarios sobre el origen bilateral de los proyectos y la aprobación de estos en los espacios de fondos concursables, por ejemplo.

En tercer lugar, varios de los proyectos revisados (o sus planes operativos) incluyen la asignación de roles entre los agentes. En estos casos, usualmente se determinan responsabilidades en la ejecución del proyecto y la provisión de los aportes, pero no incluyen la división del trabajo en materia de coordinación o los mecanismos para la toma de decisiones. Además, no se entienden como el resultado de un ejercicio de negociación.

Así las cosas, si bien es claro que los proyectos deben contar con una determinada estructura para garantizar mayores niveles de coordinación y desempeño, sería importante que se consideraran opciones más flexibles y adaptadas (o adaptables) a la pluralidad de actores que participan en estos procesos.

#### 4.5. PROCESOS BUROCRÁTICOS

En relación con los procesos burocráticos, así en algunas respuestas se haya manifestado que de forma conjunta se han ajustado para facilitar la ejecución de los proyectos, lo más evidente ha sido que aún prevalece la necesidad de cumplir estrictamente con los procesos y procedimientos de los segundos oferentes. Si bien es claro que tales procesos responden a su organización y visión internas, dentro de los proyectos de CT, sobre todo para aquellos agentes que están incursionando en estas prácticas, se convierten en exigencias importantes.

Según algunos de los consultados, la complejidad y rigurosidad en los procesos o procedimientos de rendición de cuentas, reporte de información, diligenciamiento de formatos, desarrollo de actividades de monitoreo, etc., implican serias presiones operativas, e incluso conceptuales, para satisfacer tales requerimientos. Esto adicionalmente reta la capacidad de los coordinadores de la cooperación pues, de una parte, son quienes deben cumplir con esos requisitos, o de otra, porque deben reforzar su acompañamiento para que los agentes técnicos hagan lo propio cuando les corresponda.

Por otra parte, en algunos casos, no hay un adecuado aprestamiento para que esos actores conozcan previamente lo que deberán hacer, así que, como parte de la comunicación de unos agentes hacia los otros, esa información debería ser compartida. Por ello, algunos segundos oferentes realizan talleres de capacitación sobre sus procesos y procedimientos.

Desde tal perspectiva, será importante que, sin que se pierda la esencia de los procedimientos mencionados, se puedan encontrar formas más flexibles y amigables de cumplirlos. Para algunos de los entrevistados, los asuntos relacionados con procesos y procedimientos apuntan a la “verticalización” de las relaciones.

## 4.6. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

La comunicación entre los diferentes socios que participan en los proyectos de CT, y la que se produce o debería producirse entre estos procesos y otros agentes interesados y el público en general, juega un papel fundamental en la dinámica y coherencia de la ejecución de las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto.

En relación con los mecanismos de comunicación y encuentro entre los actores en las etapas de INF, se utilizaron diferentes formas, tales como reuniones virtuales o el contacto vía WhatsApp, antes y durante la pandemia (Azúcar, Mirada ciudadana), talleres presenciales (Azúcar, Migraciones, Alimentación escolar) y misiones de identificación al país oferente (Crédito agrícola)<sup>37</sup>. En general, se resalta el carácter participativo en el desarrollo de estas etapas.

En lo que tiene que ver con las etapas de INF, si bien genéricamente se entiende que, según las necesidades, los interlocutores son las instituciones coordinadoras de la cooperación internacional y/o las instituciones técnicas vinculadas con los proyectos específicos, de acuerdo con lo observado, en la práctica hay ciertos quiebres en la comunicación. Por una parte, no siempre los interlocutores principales, al menos en las etapas iniciales, son las Cancillerías, las Agencias de Cooperación o sus similares. Puede ocurrir que los procesos comienzan y avanzan de forma importante por medio de contactos directos con los agentes técnicos. Esto, que se identificó afecta más a los socios receptores, genera confusiones, colisión de competencias y, en últimas, vacíos de información y/o desinformación. Llama la atención que un número importante de instituciones coordinadoras de la cooperación declararon no conocer los proyectos en los que sus países aparecerían registrados como receptores. En contrario, un muy buen conocimiento estaba de parte de los actores técnicos.

En otro sentido, los mecanismos, o más bien las formas, en que a veces se desarrolla la comunicación no favorece los consensos; por una parte, los interlocutores no siempre son los mismos y esos cambios hacen que se pierda información o que quien asume la vocería no cuente con toda la que se ha manejado hasta el momento. Ello implica que la comunicación interna al igual que la que se mantiene con el exterior sea deficiente y que a veces sea necesario recurrir a esfuerzos adicionales de trazabilidad e investigación para garantizar un mínimo común de información entre las partes. En algunos de los proyectos revisados se mencionó, incluso por parte de los actores técnicos, que la información sobre responsabilidades de ejecución y de aporte de recursos no era de su conocimiento pues se manejaba en otras instancias superiores en su organización o de fuera de ellas.

<sup>37</sup> La visita a los países de origen de las experiencias, a juicio de algunos entrevistados, es vital para una adecuada identificación de las necesidades de los receptores y de la pertinencia de las capacidades del oferente. Según su concepto, los encuentros virtuales son adecuados, pero no suficientes para alcanzar tales propósitos.

Además, en la medida en que fue posible, cuando se contrastó la información suministrada por diferentes fuentes, se pudo encontrar que existían versiones diferentes de los mismos hechos.

En este contexto, es muy importante llamar la atención sobre las debilidades institucionales que aún se presentan en el acopio de información, sistematización y gestión de conocimiento alrededor de la ejecución de los proyectos. Esto no es privativo de la CT, sino que se extiende a cualquier proceso que se desarrolle al interior de las instituciones y tiene relación directa con el desempeño de sus funcionarios y la creación y conservación de la memoria institucional. Fruto de tales circunstancias, se evidenció que, en los proyectos, en cualquiera de sus etapas o entre los diferentes socios, hay fugas de información.

#### 4.7. VISIBILIDAD DE LOS PROYECTOS

En lo relacionado con la divulgación de los proyectos, en particular por parte de primeros oferentes y receptores, se identificó que algunas instituciones no hicieron previsiones en términos de visibilidad, otras ubicaron información en sus sitios web, la compartieron con los socios del proyecto o participaron en lanzamientos oficiales. No obstante, no hubo evidencias adicionales de que se hayan utilizado otras formas de amplia divulgación pública de los proyectos.

En cuanto a la comunicación sobre los proyectos, su ejecución, resultados, evaluaciones, etc., en algunos casos se comentó que no se tenía acceso a toda la información, que se hacía la divulgación solamente hacia los socios del proyecto y que no se conocía que se hiciera de forma pública. En contrario en otros proyectos la situación que se describió fue de la existencia de amplios canales de comunicación interna y externa; sitios web para los proyectos, ubicación en las páginas electrónicas de las instituciones o en sitios especializados para el seguimiento de los proyectos, sus evaluaciones y la gestión del conocimiento. Esta situación se relaciona mayoritariamente, aunque no exclusivamente, con primeros y segundos oferentes.

Los segundos oferentes tienen varias formas a través de las cuales desarrollan las actividades comunicación y difusión. En el caso de la Unión Europea, los informes intermedios, las lecciones aprendidas y los productos de conocimiento derivados de la ejecución de los proyectos, son disseminados en los medios del proyecto y del programa Adelante. En otros casos (OVOP, Crédito agrícola, Marino - costero) se ha procedido a informar a todos los socios vinculados y a realizar eventos de presentación de los resultados. Varios agentes manifestaron que la difusión se ha restringido a algunos documentos, pues otros son de uso interno, a ámbitos cerrados, relacionados con los asociados a la ejecución y en la medida en que la ocasión ha sido propicia.

## 4.8. RIESGOS Y SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS

En materia de riesgos, en algunos proyectos se incluyó un apartado específico. Tales son los casos de Formación dual<sup>38</sup> y EDEM. Sin embargo, llama la atención que se encontraron pocas menciones a los desajustes políticos o institucionales, justo cuando estas circunstancias influyeron de forma importante en la ejecución, resultados y sostenibilidad de los proyectos.

En cuanto a la sostenibilidad, en varios casos se incluyeron secciones específicas sobre el particular. Como ejemplos se pueden mencionar: Migraciones (Proyecciones, sostenibilidad y réplica del proyecto), Marino – costero (Factores de sostenibilidad del proyecto, Formación dual (Relevancia y sostenibilidad del proyecto), Azúcar (Sostenibilidad) y EDEM y Mirada ciudadana (Sostenibilidad de la acción).

Después de la ejecución, a pesar de las dificultades por los cambios políticos y administrativos que atentaron contra la ejecución, se encontró que hay evidencias importantes de sostenibilidad de los proyectos. Por ejemplo, en Formación dual, Marino – costero<sup>39</sup> y Azúcar<sup>40</sup>, los resultados y productos generados se siguen utilizando. En el caso de otros proyectos, dados los importantes cambios producidos en la ejecución se van a definir o se están desarrollando nuevas fases, actividades o proyectos (Crédito agrícola<sup>41</sup>, Mirada ciudadana<sup>42</sup>, EDEM<sup>43</sup>, Alimentación escolar<sup>44</sup>, entre otros).

Otro aporte muy importante de la ejecución de los proyectos se refleja en el establecimiento de alianzas. Para algunos proyectos el alto involucramiento de los equipos técnicos, su compenetración en la ejecución de las actividades, su afinidad temática y el aprovechamiento de espacios informales para fortalecer relaciones personales y profesionales favorecieron su formación y mantenimiento<sup>45</sup>. Esto, adicionalmente, contribuyó a tener una visión integral del proyecto, contar con mejores mecanismos de implementación<sup>46</sup>, alcanzar consensos más fácilmente, incrementar los niveles de coordinación, armonizar procesos y procedimientos, facilitar la transferencia del conocimiento y lograr mejores resultados. Ejemplos importantes en esta materia son los proyectos de Mirada ciudadana, Azúcar, Formación dual, Marino – costero, Crédito agrícola.

<sup>38</sup> Riesgos para el alcance del objetivo.

<sup>39</sup> "...el país utiliza las herramientas de monitoreo y estudios científicos realizados. Los actores locales costeros manejan conceptos de planificación espacial marina."

<sup>40</sup> "...más allá del anclaje institucional, se dio por el trabajo con los productores y la empresa azucarera."

<sup>41</sup> Se está ejecutando una segunda fase.

<sup>42</sup> Una nueva propuesta a la Unión Europea.

<sup>43</sup> La Cámara de Comercio de Bogotá va a desarrollar acciones de profundización con Honduras con recursos de USAID.

<sup>44</sup> Tendrá una fase de desarrollo de capacidades para fortalecer la etapa previa de donación para las escuelas.

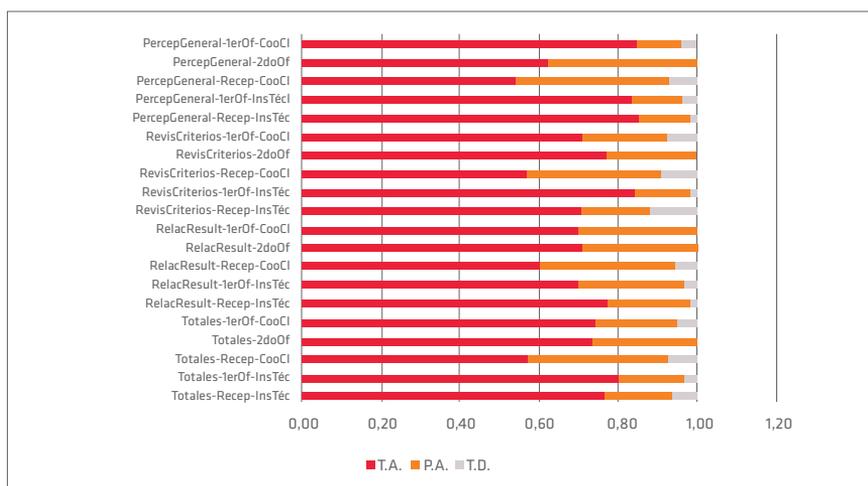
<sup>45</sup> Algunas alianzas tenían un desarrollo previo muy importante antes de la concepción y ejecución de algunos de esos proyectos.

<sup>46</sup> Lo que fue evidente en la toma de decisiones sobre los ajustes requeridos por los efectos de la pandemia del COVID 19.

## 05 La Guía Orientadora y sus criterios

De acuerdo con la información capturada con los formularios que se señalarán en los Anexos 2 a 6, se presentarán los principales resultados del análisis. Tal como se presenta en la Gráfica No. 4, en términos parciales (por secciones del formulario) y totales para todos los agentes, la apreciación general en cuanto al cumplimiento de los criterios básicos contenidos en la Guía es muy positiva. Las respuestas mayoritariamente se concentran en la categoría de totalmente de acuerdo (TA) y son complementadas, en proporciones menores, por la de parcialmente de acuerdo (PA). Las respuestas de totalmente en desacuerdo (TD) tienen una participación muy reducida. Esto señala un panorama alentador para los propósitos de promoción y fortalecimiento de la CT.

**GRÁFICA NO. 4**  
**COMPARACIÓN RESPUESTAS (PROMEDIO) POR ACTORES DE LA CT**

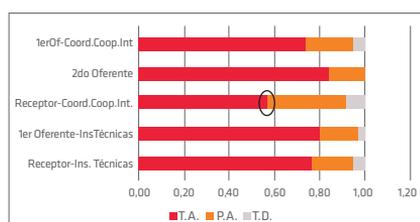


Fuente: Información de formularios, cálculos propios.

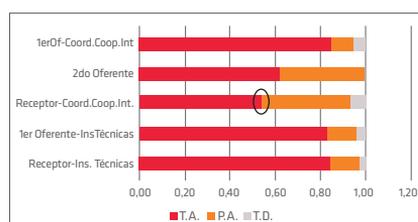
No obstante, para efectos de un análisis más detallado, tal como se presenta en las gráficas 5.1 a 5.4, es preciso llamar la atención respecto de que los menores porcentajes de TA para todas las categorías, de forma sistemática, están relacionados con las respuestas de las instituciones responsables de la cooperación internacional de los países receptores. Esto tiene que ver con la aparente desconexión de tales autoridades respecto de algunas de las actividades de negociación de los proyectos e, incluso, del seguimiento o conocimiento de los avances o resultados de la ejecución de estos.

Por su parte, las respuestas de las instituciones técnicas de los mismos países se ubican en rangos que no son muy diferentes a las de los otros agentes. Esta situación, por una parte, valida la importancia de la participación de las instancias temático - sectoriales en la definición y ejecución de los proyectos, pues son los receptores del conocimiento, pero, por otra, puede poner en evidencia la existencia de contactos directos con ellos, sin la intermediación de los coordinadores, bien sea por su propia decisión o por la dinámica generada desde los otros actores. Además, se podría considerar que puede ser el resultado de las dinámicas particulares en proyectos multinivel y multiactor, en los que la participación de diversas autoridades (territoriales y/o locales - descentralizada) y/o agentes de naturalezas diferentes a las gubernamentales (academia, productores, no gubernamentales, por ejemplo) implican relacionamientos con menores posibilidades de ser “centralizados” por un coordinador del orden nacional.

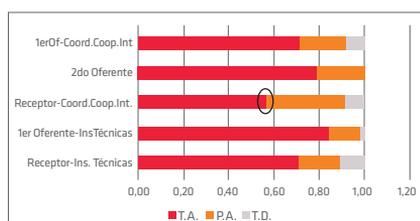
**GRÁFICA NO. 5.1**  
**RESULTADO TOTALES PROMEDIO POR ACTORES DE LA CT**



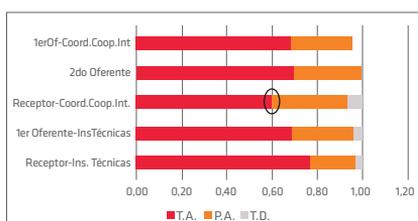
**GRÁFICA NO. 5.2**  
**PERCEPCIÓN GENERAL**



**GRÁFICA NO. 5.3**  
**REVISIÓN CRITERIOS DE LA GUÍA**



**GRÁFICA NO. 5.4**  
**RELACIÓN CON LOS RESULTADOS**



Fuente: Información de formularios, cálculos propios.

Independientemente de las anteriores precisiones, de manera general, se puede concluir que un porcentaje importante de los agentes que participaron en las encuestas considerado, de una parte, que la ejecución de las etapas de INF de los proyectos de CT en los que participaron se desarrollaron de forma adecuada. De otra parte, manifestaron que los principales criterios de la Guía (atributos de los procesos de CT) estuvieron presentes en los proyectos. Finalmente, señalaron que el adecuado desarrollo de las etapas de INF explicó la generación de buenos resultados producto de la ejecución de aquellos.

Aunque la Guía no ha sido utilizada como referente para desarrollar las etapas de INF, se pudo comprobar que todos los elementos que recoge son absolutamente pertinentes en la actualidad de la CSS y, particularmente, de la CT. La forma en que se definen y aplican los criterios ayuda a entender muy bien la esencia de cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos. Teniendo en cuenta que tales criterios fueron la base para el diseño de las preguntas de los formularios para la recolección de la información, a continuación (Tabla No. 13) se presentarán las principales conclusiones derivadas del ejercicio.

**TABLA NO. 13**

Fases Criterios	Identificación	Negociación	Formulación
<b>Adaptabilidad</b>	Como norma general se consideran las condiciones particulares de los receptores. Se desarrollan talleres de identificación. Una parte importante de las propuestas tiene origen bilateral.	Por principio esta etapa busca validar la pertinencia de las iniciativas a desarrollar de acuerdo con las necesidades del receptor. Cuando son fondos concursables, los segundos oferentes (desarrollados) no participan en esta fase.	Si bien los documentos toman en consideración las condiciones del receptor, no necesariamente especifican los marcos legales y administrativos o los procedimientos a seguir. Tales procedimientos suelen ser los del segundo oferente.
<b>Articulación</b>	Aunque las instancias rectoras de la cooperación internacional son plenamente conocidas, en algunos casos, sobre todo de los receptores, puede haber poca participación de éstas o establecerse contactos directos con ejecutores técnicos. No siempre la identificación de los actores técnicos es la más adecuada o completa.	No hay mecanismos de gobernanza claros o establecidos. Algunos pueden depender del segundo oferente. La conducción del proceso puede estar a cargo del primer o segundo oferente, en pocas ocasiones por el receptor. Cuando son fondos concursables, los segundos oferentes (desarrollados) no participan en esta fase.	Los tiempos para la ejecución de esta etapa, al igual que las anteriores, pueden ser muy cortos y apremiantes. Los mecanismos o los canales para toma de decisiones se pueden ver afectados por esas circunstancias.

Fases Criterios	Identificación	Negociación	Formulación
Acceso a la información	Si bien los proyectos triangulares generan un cúmulo importante de información, lo que se encontró es que esta no se hace de conocimiento, dominio y manejo público en todos los casos. Las principales formas de difusión son los sitios web de los proyectos, de los agentes técnicos o de los oferentes. Sin embargo, es muy difícil la reconstrucción el ciclo de vida del proyecto a través del acopio de información disponible de forma pública. Se suelen difundir algunos documentos pues los otros son considerados de manejo interno.		
Aportes de todas las partes	Los proyectos triangulares son concebidos como espacios de intercambio y aprendizaje. En algunos casos, los aportes (financieros, técnicos, etc.) de cada socio no están muy claros. Si el origen del proyecto es bilateral, el otro socio (primer o segundo oferente), inicialmente, no participa.	En buena medida se avanza en la identificación de los aportes de todos los socios. La valorización de los aportes técnicos no es utilizada en todos los casos. La falta de una metodología es uno de los argumentos	En principio, cada actor se compromete a cumplir con sus aportes y en la mayoría de los casos ello ocurre. En algunas ocasiones no hay claridad si todos los socios cumplieron con sus contribuciones.
Aprendizaje conjunto sobre la gestión	Varios de los proyectos se construyeron a partir de experiencias bilaterales anteriores con primer y/o segundo oferente. Los resultados de la ejecución se han tomado como base para desarrollar nuevas fases o nuevos proyectos.	No hay evidencia sobre acuerdos para revisar la ejecución de las etapas de identificación y formulación.	En algunos documentos de proyecto se prevé la revisión de aprendizajes. En la mayoría no se considera. Cuando hay proyectos que dan continuidad a otros se toman en cuenta las experiencias anteriores. Esto opera mucho desde los segundos oferentes.
Ausencia de condicionalidades	Los diferentes socios resaltaron la horizontalidad y la ausencia de condicionalidades en el desarrollo de estas etapas. En algunos casos, para primeros oferentes y receptores el estricto cumplimiento de los procesos y procedimientos del segundo oferente pueden significar imposiciones o una forma de "verticalidad" en las relaciones.		

Fases Criterios	Identificación	Negociación	Formulación
Comunicación orientada a consensos	En términos generales, hay un adecuado intercambio de información sobre la demanda de cooperación. Cuando hay origen bilateral de los proyectos, uno de los socios accede con posterioridad a la información.	A pesar de ser proyectos triangulares, en pocas ocasiones se desarrolla un diálogo simultáneo entre las tres partes. Se generan canales "fraccionados" entre el primer y segundo oferentes y, luego, entre el primero oferente y el receptor. En esas circunstancias, la relación receptor y segundo oferente es poco frecuente.	El concepto de liderazgo del receptor suele ser relativizado por la mención de su participación constante. Hay pocas evidencias de la conducción de un proceso triangular por parte de un receptor.
Definición clara de roles	En principio, se reconoce el rol del receptor como generador de la demanda. A veces la iniciativa puede provenir de uno de los oferentes.	En estos procesos el significado del término negociación es muy relativo. Es plenamente vigente cuando se busca acordar temas o prioridades entre autoridades políticas de las partes. En la definición de los proyectos, una vez acordada su pertinencia, se desarrollan diálogos de concertación. Por tanto, la competencia de "negociar" no es clara.	Los proyectos o sus planes operativos suelen incluir la asignación de roles, que están referidos a la fase de ejecución. Los compromisos políticos, por ejemplo, el acompañamiento por parte de los coordinadores de la cooperación internacional no siempre son expresos.
Efectividad de las iniciativas	En algunas ocasiones puede haber convergencia de los tres actores. Según las evidencias, operan más los espacios bilaterales que luego se integran al triangular o se fraccionan los canales de diálogo. Los tiempos para la definición de demandas pueden ser muy cortos.	No siempre los tres socios adelantan la negociación. Si bien el receptor puede tener buena claridad sobre sus necesidades, no siempre puede exponerlas en un escenario de negociación tripartito. Las instituciones coordinadoras de la cooperación no siempre participan en las negociaciones. Para el caso de los receptores, suelen ser sustituidas por las instancias técnicas.	En la mayoría de los casos el receptor no lidera la formulación. Participa muy activamente en ella. Las entidades coordinadoras de la cooperación pueden ser sustituidas por las agencias técnicas. La mayor parte de los procedimientos o arreglos de gestión quedan incluidos en el documento de proyectos o son conocidos por otros canales.

Fases Criterios	Identificación	Negociación	Formulación
<b>Eficiencia en el uso de los recursos</b>	Las relaciones o experiencias bilaterales previas entre primeros y segundos oferentes con el receptor sirven de forma muy efectiva para apoyarlo en la identificación de oportunidades de triangulación. Los receptores son igualmente activos en estos asuntos.	Los diferentes socios participan en la identificación de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. En todos los casos tales compromisos no son elevados necesariamente a la categoría de acuerdos formales.	Los documentos de proyecto incluyen los presupuestos. Se asume que los recursos se han estimado buscando utilizarlos de la mejor manera posible. Las normas administrativas y financieras no siempre se incluyen en los documentos y, en algunos casos, se aplican las del segundo oferente. No se incluyen normas de control interno (salvo las del segundo oferente) o rubro de imprevistos.
<b>Enfoque basado en la demanda</b>	En principio, los receptores tienen claridad en sus demandas. Estas pueden ser inducidas por relaciones previas con alguno de los oferentes. En algunos casos, los primeros oferentes pueden sugerir líneas de acción o actividades que luego serán validadas por los receptores.	La negociación se basa en la identificación y oficialización por parte de los receptores. A veces pueden tener un peso importante las relaciones previas con alguno de los oferentes.	No siempre el ente rector de la cooperación en el país receptor valida el proyecto. Según la evidencia, se han desarrollado proyectos triangulares que no han sido de su conocimiento.
<b>Gestión compartida por resultados</b>	En términos generales, el receptor tiene claridad de sus necesidades. Según la información recogida, algunos pueden tener dificultades en la precisión de los resultados.	Las prioridades públicas suelen orientar la definición de las necesidades de los receptores. Los resultados y la forma de medirlos se acuerdan e incluyen en los documentos de proyecto.	Los proyectos incluyen resultados e indicadores que pueden estar alineados con los planes y prioridades nacionales. En otros casos, las mediciones se vinculan con logros de menor nivel e incluso pueden ser solamente de gestión.

Fases Criterios	Identificación	Negociación	Formulación
Liderazgo del receptor	<p>El concepto de liderazgo del receptor puede ser muy relativo. En relación con la pregunta que se formuló sobre el particular las respuestas de todos los socios estuvieron dirigidas a resaltar el compromiso, la participación, el acompañamiento, etc., pero no la dirección del proceso. Efectivamente, la mayoría de los proyectos de cooperación triangular se pueden desencadenar por las demandas del receptor, pero no hay evidencia (en la muestra) de que <i>"Los proyectos son liderados por el socio receptor. El resto de los socios reconocen y apoyan ese liderazgo de manera constante, mostrando corresponsabilidad"</i>. Más bien, en algunos casos, por razones de cambios o conmociones políticas o ajustes institucionales alguno de los oferentes percibió que debía hacerse cargo de dinamizar el proceso.</p>		
Resultados compartidos	<p>La definición de resultados se suele hacer en referencia a la ejecución del proyecto. No hay especificaciones por socio.</p>	<p>Los objetivos y resultados no son necesariamente negociados. Más bien, se generan a partir del trabajo conjunto entre los socios y, cuando tienen origen bilateral, se ajustan en diálogos con el primer o segundo oferente.</p>	<p>Los proyectos incluyen indicadores y en algunos casos las estrategias de monitoreo.</p>
Sostenibilidad de las acciones	<p>Las demandas de los socios receptores suelen ser necesidades reales para los procesos de desarrollo de sus países. No hay evidencia de que en esta fase se precisen los elementos básicos para garantizar sostenibilidad de los resultados del proyecto.</p>	<p>Las iniciativas promovidas por los receptores poseen objetivos o propósitos claros. El compromiso político del receptor no lo es tanto, sobre todo si no hay participación de las instancias coordinadoras de la cooperación internacional. Los compromisos de los agentes técnicos pueden cambiar muy fácilmente por circunstancias administrativas y/o políticas.</p>	<p>Los proyectos acostumbra a estar alineados a las políticas públicas de los países. De hecho, estos temas hacen parte de los criterios de valoración para su aprobación. El asunto está en lo cambiantes que pueden ser las políticas públicas en algunos países. En la mayoría de los casos, las instituciones ejecutoras están vinculadas desde el comienzo de la formulación. En algunos casos se consideran los factores de riesgo. Sin embargo, los principales retos en la ejecución, como son los cambios políticos, administrativos y de personal continúan afectando la ejecución de los proyectos.</p>

Fases Criterios	Identificación	Negociación	Formulación
Visibilidad		Más allá de la negociación sobre canales y recursos para la visibilidad, los diferentes socios puedan adoptar estrategias de visibilidad. Del lado de los segundos oferentes (desarrollados) ésta suele ser una práctica común.	No hay muchas evidencias de la existencia de acuerdos sobre elementos de visibilidad hacia actores externos.

Fuente: Construcción propia con base en información de formularios y entrevistas,

## 06 Las buenas prácticas

Como complemento al anterior análisis, a continuación, se revisarán las principales buenas prácticas que han surgido en el marco del desarrollo de las etapas de INF en los proyectos triangulares<sup>47</sup>:

- Independientemente del origen del proyecto triangular, se evidenció que las instituciones consideran de forma creciente a la CT como una vía adecuada para apoyar los procesos de desarrollo. En consecuencia, hay una alta convergencia entre los diferentes agentes para vincularse a procesos de CT.
- La identificación temprana de las coordinaciones y liderazgos son una opción muy eficiente para garantizar mejores y más armónicos desarrollos durante las fases de INF y las demás del ciclo de vida del proyecto.
- Durante las etapas de INF fue evidente la existencia de relaciones horizontales y no condicionadas. No hubo proyecto alguno que mencionara algo en contrario, relacionado con estas etapas iniciales<sup>48</sup>.
- En los proyectos en los que la coordinación y articulación entre las instituciones responsables de la cooperación internacional, las instituciones técnicas y sus homólogas fue permanente, la concreción de los proyectos y su ejecución fueron más expeditas y con mayor capacidad de adaptación a los cambios.

<sup>47</sup> A fin de no repetir información que ya se ha presentado previamente, se hará enunciación específica de cada buena práctica.

<sup>48</sup> Sin embargo, como ya se mencionó, para las etapas de ejecución, monitoreo y evaluación, se identificaron ciertas "verticalidades", producto de la necesidad de aplicar los procesos y procedimientos de los segundos oferentes, en particular cuando son países desarrollados u organizaciones internacionales.

- En los proyectos en los que se desarrollaron actividades previas de identificación, caracterización y sensibilización de actores, la estructuración de los proyectos y su posterior ejecución fueron más adecuadas y sostenibles. En ese contexto, fueron muy importantes los espacios participativos y de construcción de confianza.
- La realización de actividades de aprestamiento y capacitación en procedimientos del segundo oferente pueden facilitar la ejecución del proyecto y de las actividades de monitoreo y evaluación y preparación y presentación de informes.
- Las experiencias y capacidades que se sistematizan y se ponen a disposición de los potenciales receptores ayudan a reducir la curva de conocimiento entre las partes, facilitan la comprensión de tales experiencias y permiten identificar de mejor manera las posibilidades para las iniciativas triangulares.
- Buena parte de los proyectos triangulares resultaron de la ampliación de iniciativas desarrolladas previamente en los espacios bilaterales. Ello contribuyó a la consolidación de las experiencias de los primeros oferentes, al escalamiento de estas, al fortalecimiento de alianzas técnicas y a la generación de beneficio mutuo.
- Casi todos los proyectos fueron mucho más robustos que los promedio de la CSS. Se abre paso a las iniciativas multiactor y multinivel y a una visión más amplia de resultados e impacto.
- El alto compromiso de las instituciones técnicas permitió contar con proyectos bien formulados y ejecutar actividades pertinentes y ajustadas a las condiciones particulares del receptor. Ello facilitó el desarrollo de los procesos, dio capacidad de adaptación a las ejecuciones, posibilitó la construcción o fortalecimiento de alianzas y mejoró las posibilidades de sostenibilidad de los proyectos.
- Los contactos permanentes entre los diferentes actores, videoconferencias, misiones de conocimiento y/o intercambio (in-situ), consultas, talleres de identificación y/o formulación, posibilitaron una mejor identificación de las problemáticas, de las necesidades del receptor y las capacidades del primer oferente.
- Varios proyectos contaron con la participación y el trabajo técnico y administrativo conjunto entre primeros y segundos oferentes. En un proyecto se evidenció el trabajo conjunto entre segundos oferentes y la combinación de sus aportes técnicos y financieros.

- Algunos segundos oferentes buscan tener un rol más activo dentro de los proyectos, más allá de ser solamente financiadores. Desean hacer parte más activa de las fases de INF y hacer mayores aportes técnicos en la ejecución.
- Varios actores desarrollaron amplias actividades de difusión e información de los proyectos y su ejecución. Utilizaron estrategias de difusión pública y “*devolución*” de resultados a los receptores, actores locales y beneficiarios directos.

## 07

## Los desafíos de la Cooperación Triangular

A partir de la identificación de los desafíos y buenas prácticas realizada en el documento de Desafíos de la cooperación triangular en Iberoamérica (PIFCSS, 2020), se procedió a realizar su “validación” según la información recolectada para cada uno de los proyectos. Dado que todos estos temas ya se trataron en detalle en el análisis basado en los criterios de la Guía, en este caso sólo se harán referencias puntuales que resulten pertinentes para la verificación de la existencia de los desafíos en las fases de INF. Tal como se muestra en la Tabla No. 14, la información suministrada cruza perfectamente con el análisis previo hecho en la publicación mencionada.

TABLA NO. 14

	Desafíos / Fases	Identificación
1	<b>FORTALECER LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE CSS Y CT</b>	<b>Se mantiene.</b> Persisten debilidades institucionales en estos aspectos. Falta una mayor conciencia sobre los aportes de la CSS y CT al desarrollo de los países. Los cambios institucionales y la rotación de personal no favorecen el avance en este desafío. Los agentes técnicos requieren más formación y acompañamiento en estos temas.
2	<b>PROMOVER LA GENERACIÓN DE EVIDENCIA SOBRE EL VALOR AGREGADO DE LA CT</b>	<b>Se mantiene.</b> Se aprecia una mayor comprensión sobre estos temas. Sin embargo, la construcción de la evidencia parece estar relacionada de forma más amplia con asuntos de estructura como la gestión del conocimiento sobre la CSS, que se traslada a la CT.

	Desafíos / Fases	Identificación
3	FOMENTAR UN DIÁLOGO PRODUCTIVO ENTRE SOCIOS	<b>Se mantiene.</b> Aún hay importantes mejoras por hacer. Se ha evidenciado que el triángulo se "fraciona" por diálogos directos entre el segundo oferente y el primero y entre éste y el receptor. El segundo, sobre todo si tiene como rol el de la financiación, es relativamente distante del receptor. Además, los agentes coordinadores de la cooperación de los receptores, en un buen número, manifestaron no conocer o no haber participado en la gestión de los proyectos en que sus instituciones técnicas se vieron involucrados.
4	PROMOVER INSTITUCIONES SÓLIDAS Y CAPACITADAS	<b>Se mantiene.</b> Esta es la debilidad más evidente. Efectivamente, hay diferencias entre las capacidades de las instituciones responsables de la cooperación y los agentes técnicos. Adicionalmente, en algunos casos falta una mayor motivación para que los agentes técnicos participen en los espacios de la CSS y CT, pues representa nuevas responsabilidades que presionan su capacidad de trabajo. No es evidente que los países estén haciendo una diferenciación entre sus ofertas y/o demandas que canalizan por CSS o CT. De hecho, lo que resultó más evidente es que algunos arreglos bilaterales de la CSS, e incluso con cooperantes tradicionales se trasladan o se potencian con la CT.
5	GENERAR PUENTES ENTRE CAPACIDADES Y NECESIDADES	<b>Mejorando.</b> Efectivamente cada vez más países cuentan con políticas, estrategias o catálogos para promover la CSS y la CT. Sin embargo, pueden resultar excesivos y poco diferenciados. Cada vez es más importante que los segundos oferentes, en particular los desarrollados, informen de manera sistemática y con la debilidad antelación sobre las opciones de acceder a espacios de CT.
6	AUMENTAR LOS MECANISMOS DE DIÁLOGO Y COORDINACIÓN	<b>Se mantiene.</b> Tiene relación con el desafío No. 3. Falta avanzar de forma muy importante en la consolidación del liderazgo del receptor.
7	PROMOVER UNA CT MÁS ADAPTABLE Y FLEXIBLE	<b>Se mantiene.</b> Continúa siendo un desafío importante. Se evidencia aún una cierta verticalidad en las relaciones producto de la necesidad de aplicación de los procedimientos y requisitos del segundo oferente y ello recae primordialmente en el primer oferente

	Desafíos / Fases	Identificación
8	<b>GENERAR CANALES ALTERNATIVOS DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>Se mantiene.</b> Aparte de los recursos financieros es clara la necesidad de fortalecer los recursos humanos. La falta de estrategias permanentes de capacitación, los cambios institucionales y la rotación del personal contribuyen a que éste sea un desafío muy importante.
	Desafíos / Fases	Negociación y Formulación
1	<b>PROMOVER UNA GOBERNANZA MÁS CLARA E INCLUSIVA</b>	<b>Se mantiene.</b> Evidentemente la convergencia de varios o muchos actores hace compleja la coordinación. Hay evidencia de mecanismos de coordinación, asignación de roles y responsabilidades (se pueden encontrar en los planes operativos y en los documentos de proyecto). En varios casos se usan los que maneja el segundo oferente o el mecanismo de financiación que se use (Japón, España, UE o Fondo Chile - México).
2	<b>PROMOVER SISTEMAS DE CAPACITACIÓN PERMANENTES</b>	<b>Se mantiene.</b> Se relaciona con el desafío No. 4 de la fase de identificación. Efectivamente es una necesidad que persiste. En la base hay un elemento básico relacionado con la alta rotación de personal y la baja capacidad de aprendizaje institucional de los procesos que ha conducido.
3	<b>FOMENTAR HERRAMIENTAS MÁS AMIGABLES Y ÁGILES</b>	<b>Se mantiene.</b> La alta influencia del segundo oferente en los proyectos de CT, en particular cuando es desarrollado, impacta fuertemente los diferentes procesos.
4	<b>GENERAR MECANISMOS DE INFORMACIÓN OPORTUNA Y ACCESIBLE</b>	<b>Se mantiene.</b> Es una necesidad que se mantiene, por un lado, para tener acceso a la información sobre posibles oportunidades y, por el otro, para poder reaccionar de forma planeada y efectiva.
5	<b>FORTALECER LAS CAPACIDADES NEGOCIADORAS</b>	<b>Se mantiene.</b> En ocasiones no hay balance entre lo político y lo técnico. La influencia del segundo oferente o las características de las formas de acceso a sus recursos pueden generar desequilibrios en la negociación. En otros casos son más espacios de concertación que de negociación.

Fuente: Construcción propia con base en información de formularios y entrevistas,

## 08 Conclusiones

Como resultado de los análisis presentados en este estudio, es posible extraer las siguientes conclusiones:

- Del análisis global de los diez proyectos incluidos en el estudio se pudo comprobar la existencia, aunque no homogénea, de las principales fortalezas de la CT. En efecto, se observó que buscan el fortalecimiento de capacidades, se enfocan en la cooperación técnica, varios de ellos son multiactor y multinivel y las etapas de INF, así como otras del ciclo de vida, se basan en la horizontalidad, la flexibilidad y la adaptabilidad.
- Aunque no se puede afirmar para todos y cada uno de los proyectos incluidos en el estudio, de manera transversal, se pudo observar que presentan algunas de las características básicas y buenas prácticas que se presentaron arriba. En consecuencia, para que se vayan generando procesos más homogéneos, aún existen espacios de mejora para fortalecer los procesos y los proyectos de la CT en Iberoamérica.
- Si bien elementos esenciales para la construcción de las alianzas triangulares, tales como horizontalidad, no condicionalidad, beneficio mutuo, etc., se han venido consolidando en la región, hay aspectos que deben mejorar de forma importante, tales como actividades de identificación con mayor profundidad, construcción de mecanismos de gobernanza más participativos y más dirigidos a la coordinación y la toma de decisiones, procesos burocráticos más flexibles y con mayor potencialidad de ajustarse a las realidades de los receptores y estrategias de difusión y comunicación más amplias y que permitan el acceso a la mayor cantidad posible de información de cada proyecto.

- En el anterior marco, se hace evidente la necesidad de avanzar de manera conjunta (entre todos los socios de los proyectos triangulares) para generar ciclos de proyecto más homogéneos, flexibles y horizontales. Ello no necesariamente implica la realización de negociaciones o discusiones complejas, sino la identificación de unos mínimos que permitan, a la vez de facilitar un desarrollo más fácil de cada una de sus etapas, que los socios pueden cumplir con sus normativas y procedimientos internos.
- De forma complementaria, para algunos países primeros oferentes y receptores, se mantiene la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación y articulación entre las instituciones responsables de la cooperación internacional y sus instituciones técnicas, así como con sus homólogos en la región y con los socios de los segundos oferentes. En otro sentido, es importante el fortalecimiento de los procesos de administración de la información, sistematización y gestión de conocimiento derivados de las acciones de CSS y CT.
- Aunque la Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica (DT-08/2015) no es utilizada por los países de la región como tal (Guía) es un documento que recoge de forma muy completa buena parte de los elementos para desarrollar mejores procesos de CT. El análisis juicioso que hace de cada etapa del ciclo de vida del proyecto ayudaría mucho, si no a estandarizar, sí a tener referentes claros para mejorar la participación de los países en cada una de ellas. Esto permite, también, llamar la atención sobre la utilidad del documento Desafíos de la cooperación triangular en Iberoamérica: Identificando buenas prácticas para fortalecer su gestión (DT-18/2020) que no sólo identifica tales desafíos, sino que avanza en lo propio respecto de buenas prácticas en las fases de INF.
- Finalmente, de acuerdo con las observaciones hechas a los diez proyectos de la muestra, se puede afirmar que, al menos por ahora, no es posible hablar de un modelo de la CT iberoamericana o de algunos pocos que la pudieran caracterizar. Por el contrario, hay un número importante de formas de relacionamiento que provienen de nexos bilaterales sur – sur o norte – sur y se complementan con otros que comienzan a abrir paso a la iniciativa de los actores de la región. Tales “formas”, son las siguientes:
  - Surgen de relaciones bilaterales entre primer oferente y receptor en un espacio de CSS (Azúcar, EDEM, OVOP).

- Avanzan sobre experiencias bilaterales previas entre el segundo oferente (país desarrollado) y el receptor, en un ámbito de cooperación tradicional, y luego involucran un primer oferente (Crédito agrícola, Big Data, Formación dual).
- Aplican a convocatorias de fondeo abiertas por segundos oferentes tradicionales (EDEM, Mirada Ciudadana – Programa adelante, o Formación dual, Marino – costero – Fondo triangular Alemania).
- Pertenecen a arreglos bilaterales entre países en desarrollo, que facilitan la triangulación con otros de las mismas características (Fondo Chile – México)
- Acceden a facilidades triangulares construidas por acuerdos bilaterales entre segundo y primer oferente (Acuerdos de última generación de España, Partnership Programs de Japón).
- El primer oferente es el financiador y el poseedor de la experiencia técnica específica y se asocia con agentes que lo complementan con su experiencia en cuanto a conocimiento técnico sectorial, relacionamiento con los países receptores y capacidad de administración de recursos y gestión logística (Alimentación escolar).

# ANEXOS



## ANEXO 1

### Metodología

Teniendo en cuenta los roles que los países desempeñan en los proyectos triangulares, se determinó involucrar a las instituciones responsables de la cooperación internacional de cada uno de ellos (Ministerios de Relaciones Exteriores, Agencias de Cooperación u órganos de planificación, según cada caso), así como a los principales agentes técnicos que fungían como proveedores o receptores del conocimiento. Para el caso de los segundos oferentes se optó por concentrar la atención en las agencias o representaciones de los países u organismos internacionales que se relacionaban directamente con los proyectos, bajo el entendido de que desarrollaban o reflejaban las posturas “*políticas*” y técnicas de sus correspondientes sedes y que, por tanto, no era necesario extender las consultas hasta las instituciones centrales de cada uno de ellos.

Para la recolección de la información necesaria se escogieron tres fuentes, dos primarias y una secundaria. En el caso de las primeras, se diseñó un formulario con destino a cada uno de los agentes reseñados y teniendo en cuenta los énfasis particulares para cada uno de ellos, se les consultó sobre el desarrollo de las tres etapas de los proyectos mencionadas, buscando condensar los principales criterios de la Guía. Los formularios se dividieron en tres secciones (percepción general, aplicación de los criterios y vinculación con los resultados de los proyectos). Para los coordinadores de la cooperación internacional se aplicaron formularios compuestos por dieciocho preguntas (18) mientras para las instituciones técnicas fueron once (11). En las Tablas siguientes se ilustra la correspondencia entre preguntas y criterios de la Guía.

## LÓGICA DE CONSTRUCCIÓN DE LOS FORMULARIOS APLICADOS

### INSTITUCIONES COORDINADORAS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (1# Y 2# OFERENTES Y RECEPTORES)

Preguntas	Componente formulario	Etapas del ciclo de vida del proyecto / Criterios de la Guía Orientadora
1	PERCEPCIÓN GENERAL	Conocimiento de la Guía
2		Aplicación de la guía
3		Identificación
4		Negociación
5		Formulación
6	PRINCIPALES CRITERIOS GUÍA ORIENTADORA	Enfoque basado en demanda, liderazgo del receptor
7		Articulación de actores
8		Desarrollo de capacidades
9		Adaptabilidad, adaptación al contexto
10		Aportes de los socios
11		Efectividad de las iniciativas, gestión compartida por resultados, resultados compartidos, una apuesta por la efectividad en las iniciativas
12		Sostenibilidad de las iniciativas
13		Acceso a la información, visibilidad
14	RELACIÓN CON LOS RESULTADOS	Articulación de actores
15		
16		Efectividad de las iniciativas, gestión compartida por resultados, resultados compartidos, una apuesta por la efectividad en las iniciativas
17		Sostenibilidad de las iniciativas, enfoque basado en demanda, liderazgo del receptor
18		Acceso a la información, visibilidad

Fuente: Construcción propia.

## LÓGICA DE CONSTRUCCIÓN DE LOS FORMULARIOS APLICADOS

### INSTITUCIONES TÉCNICAS (1# Y 2# OFERENTES)

Preguntas	Componente formulario	Etapas del ciclo de vida del proyecto / Criterios de la Guía Orientadora
1	PERCEPCIÓN GENERAL	Identificación, negociación
2		Formulación
4	CRITERIOS GUÍA ORIENTADORA	Efectividad de las iniciativas, gestión compartida por resultados, resultados compartidos, una apuesta por la efectividad en las iniciativas
5		Enfoque basado en demanda, liderazgo del receptor
6		Desarrollo de capacidades
7		Adaptabilidad, adaptación al contexto
8		Aportes de los socios
9	RELACIÓN CON LOS RESULTADOS	Articulación de actores
10		Efectividad de las iniciativas, gestión compartida por resultados, resultados compartidos, una apuesta por la efectividad en las iniciativas
11		Sostenibilidad de las iniciativas, enfoque basado en demanda, liderazgo del receptor

Fuente: Construcción propia.

Los formularios tenían dos tipos de preguntas (ver Anexos 2 a 6), las primeras, con el propósito de hacer análisis cuantitativo, contenían enunciados (afirmaciones) sobre temáticas particulares y se pedía que se seleccionara una de tres opciones (Totalmente de acuerdo - TA; Parcialmente de acuerdo - PA o Totalmente en desacuerdo - TD).

- Si a juicio de quien respondiera el cuestionario se cumplían todos los enunciados de la pregunta (cada enunciado estaba identificado con un número), aplicaría la respuesta *“Totalmente de acuerdo”*.
- Si al menos uno de los enunciados no se cumplía, procedería la respuesta *“Parcialmente de acuerdo”*.
- Si ninguno de los enunciados se cumplía, correspondería marcar *“Totalmente en desacuerdo”*.

Para tener información adicional y posibilitar el análisis cualitativo, se incluyeron preguntas que solicitaban que cada escogencia tuviera, de forma breve, una explicación y/o ampliación.

- Si se había escogido TA se deberían resaltar los enunciados que considerara fueron los más destacados.
- Si la respuesta había sido PA, se debían resaltar y explicar el o los enunciados que no se cumplieron y/o los más importantes de los que se cumplieron.
- Si se había marcado TD, se deberían resaltar los enunciados que consideraran fueran los más críticos.

La segunda forma de recolectar información primaria se desarrolló a través de grupos focales (GF) y/o entrevistas individuales (EI). Los GF contaron, en promedio, con la participación de tres o cuatro agentes asociados con los proyectos. Las EI se desarrollaron para tener una primera aproximación a cada proyecto, desarrollar las mismas temáticas de los grupos focales<sup>49</sup> o aclarar dudas sobre la información solicitada o el llenado de los formularios. En el caso de la recolección de la información sustantiva, el enfoque se dirigió a la identificación de lecciones aprendidas y/o de buenas prácticas asociadas con la ejecución de las etapas de INF y la revisión de los mecanismos de coordinación. Las preguntas indicativas aplicadas se encuentran en el Anexo 6.

Para tabular la información se procedió de la siguiente manera:

- Todos los análisis cuantitativos están basados en la participación, respecto del total, de las respuestas TA, PA y TD.
- La “*percepción general*” de todos los actores involucrados en los proyectos triangulares se logró relacionando todas las preguntas similares de los 5 formularios. Esto implicó no tener en cuenta las preguntas relacionadas con el conocimiento y la aplicación de la Guía, así como las vinculadas con temas de información y difusión. Para cada agente se tomó el promedio de todas las respuestas.
- Para la revisión de las respuestas de todos los actores en cada una de 3 secciones del formulario, se utilizaron los promedios del grupo de preguntas contenidas en ellas.
- Las respuestas para cada pregunta de cada actor se analizaron según los porcentajes de T.A, P.A y T.D.
- Para los análisis cualitativos se tomaron en cuenta y se agruparon las ampliaciones de las respuestas de los formularios, así como los aportes en los grupos focales o entrevistas individuales de los representantes de los diferentes actores.

<sup>49</sup> Cuando por razones de agenda o conexión no era posible participar en un GF.

## ANEXO 2

### Preguntas formularios por actores en la CT- Instituciones responsables de la cooperación internacional – Primeros oferentes

1. La institución a la que usted pertenece conoce la Guía Orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica - PIFCSS, Documento de trabajo no. 8, año 2015.

2. Durante las etapas de identificación, negociación y formulación del proyecto, las instancias encargadas de la gestión de la CSS, dentro de su institución, tuvieron en cuenta los criterios contenidos en la Guía Orientadora para apoyar la identificación, negociación y formulación del proyecto.

3. Durante la etapa de identificación del proyecto, a partir de la solicitud del socio receptor (1), el problema se precisó adecuadamente (2) y sus causas se establecieron de manera clara (3). Se acordó formular un proyecto de cooperación triangular (4).

4. En la etapa de negociación se identificaron todos los actores involucrados por parte de los tres socios (1). Las instancias encargadas de la gestión de la CSS, dentro de su institución, facilitaron la comunicación, los encuentros y los acuerdos básicos para poder formular el proyecto (2).

5. Producto de la fase de formulación, los tres actores estructuraron un proyecto que respondía a las necesidades del socio receptor y sus particularidades (1) y a la asignación de roles específicos para cada uno de ellos (2). El proyecto fue claro (3), recogió todos los recursos (técnicos, financieros, en especie, etc.) que aportarían los socios (4), apuntaba al logro de los resultados previstos (5) y podía ser sostenible en el tiempo (6).

6. El socio receptor tuvo un importante liderazgo en la identificación, negociación y formulación del proyecto (1), etapas que se desarrollaron bajo estrictas condiciones de horizontalidad entre los diferentes socios (2). Los aportes al proyecto de cada socio se concertaron en igualdad de condiciones y de acuerdo con sus capacidades y características (3).

- 7.** Las entidades responsables de la cooperación internacional (Cancillería, Agencia u otro) lideraron la articulación entre los diferentes socios para la comunicación, identificación, negociación y formulación del proyecto (1). Los socios constituyeron (formal o informalmente) una estructura de gobernanza adecuada para el desarrollo del proyecto; ésta fue evidente desde la identificación y formulación del proyecto (2).
- 8.** El proyecto fue considerado desde el comienzo como una iniciativa de cooperación técnica entre los tres actores involucrados (1). La identificación y la formulación del proyecto estuvieron enfocadas fundamentalmente en el desarrollo de las capacidades del socio receptor (2). Las actividades de fortalecimiento de capacidades dentro del proyecto recayeron fundamentalmente en el primer oferente (país pivote) (3).
- 9.** En las etapas de identificación y formulación se vio la necesidad de que la experiencia de su país, como primer oferente (país pivote), fuera adaptada a las necesidades del socio receptor (1). Si hubo participación técnica del segundo oferente (país facilitador), en tales etapas se vio la necesidad de que la experiencia se adaptara a las condiciones particulares del socio receptor (2).
- 10.** Durante la identificación de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y en la construcción del presupuesto se consideró la valorización (cuantificación) de los aportes técnicos, y no sólo los financieros, de su país como primer oferente (país pivote) (1) y se incluyeron los valores estimados de los aportes del socio receptor (2).
- 11.** Durante el proceso de identificación y formulación se diseñaron en forma consensuada las actividades (1), mediciones - indicadores (2) y gestión de los riesgos (3) para asegurar el éxito del proyecto en la consecución de los resultados.
- 12.** En las fases de identificación, negociación y formulación se consideraron o estuvieron presentes los factores necesarios (desarrollo de capacidades, empoderamiento de receptores, respaldo institucional, etc.) para garantizar la sostenibilidad del proyecto (1).
- 13.** La información relacionada con el proyecto, desde su formulación, acuerdo formal y ejecución, fue compartida públicamente, se facilitó el conocimiento público (1). El proyecto consideró la promoción de la visibilidad de la iniciativa de cooperación (fue de conocimiento público) y de sus resultados (2).

**14.** Los roles asignados a los diferentes actores en las fases previas se cumplieron en las etapas de ejecución, seguimiento y evaluación (1). Los esquemas de coordinación y articulación liderados por las entidades responsables de la cooperación internacional contribuyeron de forma importante a la ejecución y resultados del proyecto (2).

**15.** La implementación conjunta de las etapas de identificación, negociación y formulación del proyecto contribuyeron a la construcción de una alianza entre los socios involucrados (1). Los procedimientos institucionales de los socios se armonizaron para adaptarlos a la ejecución del proyecto (2).

**16.** Los compromisos presupuestales, técnicos, en especie, etc., asumidos por los socios, se cumplieron durante la ejecución del proyecto de acuerdo con lo previsto en su formulación (1). Los resultados del proyecto se alcanzaron de acuerdo con los aportes de cada socio, el trabajo conjunto y las mediciones establecidas (2).

**17.** La iniciativa, el liderazgo y la apropiación del socio receptor se mantuvieron durante las fases de ejecución, seguimiento y evaluación y fueron un factor determinante para la sostenibilidad del proyecto (1). Hay evidencia de que el proyecto ha sido sostenible (2).

**18.** Los documentos de proyecto, los avances y reportes finales de la ejecución han sido difundidos y comunicados de manera pública (1) y han sido conocidos por los actores clave del proyecto de cooperación triangular (2).

## ANEXO 3

### Preguntas formularios por actores en la CT- Instituciones técnicas 1er Oferente

1. Durante las etapas de identificación y negociación del proyecto triangular su institución acompañó activamente a la institución responsable de la coordinación de la cooperación internacional de su país a llegar a los acuerdos necesarios para la formulación del proyecto (1) El proyecto fue considerado desde el comienzo como una iniciativa de cooperación técnica entre los actores involucrados (2).

2. En la etapa de formulación del proyecto triangular se conoció una primera versión preparada por el país receptor (1). Su institución, junto con las de los países facilitador y receptor, apoyó activamente la construcción de la versión definitiva (2).

3. Producto de la fase de formulación, los tres actores estructuraron un proyecto que respondía a las necesidades del socio receptor y sus particularidades (1) y a la asignación de roles específicos para cada uno de ellos (2). El proyecto fue claro (3), recogió todos los recursos (técnicos, financieros, en especie, etc.) que aportarían los socios (4), apuntaba al logro de los resultados previstos (5) y podía ser sostenible en el tiempo (6).

4. Durante la etapa de formulación del proyecto se diseñaron en forma consensuada las actividades (1), mediciones - indicadores (2) y gestión de los riesgos (3) para asegurar el éxito del proyecto en la consecución de los resultados.

5. Las instituciones técnicas (homólogas a la suya) del país receptor tuvieron un importante liderazgo en la identificación, negociación y formulación del proyecto (1), etapas que se desarrollaron bajo estrictas condiciones de horizontalidad entre los diferentes socios (2). Los aportes al proyecto de cada socio se concertaron en igualdad de condiciones y de acuerdo con sus capacidades y características (3).

**6.** La identificación y la formulación del proyecto estuvieron enfocadas fundamentalmente en el desarrollo de las capacidades del socio receptor (1). Las actividades de fortalecimiento de capacidades dentro del proyecto recayeron fundamentalmente en su institución como representante del primer oferente (2).

**7.** En las etapas de identificación y formulación se vio la necesidad de que la experiencia de su institución fuera adaptada a las necesidades del socio receptor (1). Si hubo participación técnica del segundo oferente (país facilitador), en tales etapas se vio la necesidad de que su experiencia se adaptara a las condiciones particulares del socio receptor (2).

**8.** Durante la identificación de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y en la construcción del presupuesto se consideró la valorización (cuantificación) de los aportes técnicos, y no sólo los financieros, de su institución y se incluyeron los valores estimados de los aportes de las instituciones técnicas del socio receptor (2).

**9.** La implementación conjunta de las etapas de identificación, negociación y formulación del proyecto contribuyeron a la construcción de una alianza entre los socios técnicos involucrados (1). Los procedimientos institucionales de los socios técnicos se armonizaron para adaptarlos a la ejecución del proyecto (2).

**10.** Los compromisos presupuestales, técnicos, en especie, etc., asumidos por los socios, se cumplieron durante la ejecución del proyecto de acuerdo con lo previsto en su formulación (1). Los resultados del proyecto se alcanzaron de acuerdo con los aportes de cada socio, el trabajo conjunto y las mediciones establecidas (2).

**11.** Durante la ejecución del proyecto triangular estuvieron presentes los factores necesarios (desarrollo de capacidades, empoderamiento de receptores, respaldo institucional, etc.) para garantizar la sostenibilidad del proyecto (1). La iniciativa, el liderazgo y la apropiación de las instituciones técnicas del socio receptor se mantuvieron durante las fases de ejecución, seguimiento y evaluación y fueron un factor determinante para la sostenibilidad del proyecto (2). Hay evidencia de que el proyecto ha sido sostenible (3).

## ANEXO 4

### Preguntas formularios por actores en la CT - Segundo oferente

1. En algún momento del proceso de definición del proyecto triangular la institución a la que usted pertenece tuvo conocimiento de la existencia de la Guía Orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica - PIFCSS, Documento de trabajo no. 8, año 2015.
2. Durante alguna de las etapas de identificación, negociación y formulación, las instancias encargadas dentro de su institución de la definición del proyecto de cooperación triangular tuvieron en cuenta los criterios contenidos en la Guía Orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica - PIFCSS.
3. Durante la etapa de identificación del proyecto, a partir de la solicitud del socio receptor (1), el problema se precisó adecuadamente (2) y sus causas se establecieron de manera clara (3). Se acordó formular un proyecto de cooperación triangular (4).
4. En la etapa de negociación se identificaron todos los actores involucrados por parte de los tres socios (1). Las instancias encargadas de la gestión de la CSS, dentro de su institución, facilitaron la comunicación, los encuentros y los acuerdos básicos para poder formular el proyecto de cooperación triangular (2).
5. Producto de la fase de formulación, los tres actores estructuraron un proyecto de cooperación triangular que respondía a las necesidades del socio receptor y sus particularidades (1) y a la asignación de roles específicos para cada uno de ellos (2). El proyecto fue claro (3), recogió todos los recursos (técnicos, financieros, en especie, etc.) que aportarían los socios (4), apuntaba al logro de los resultados previstos (5) y podía ser sostenible en el tiempo (6).

**6.** El socio receptor tuvo un importante liderazgo en la identificación, negociación y formulación del proyecto (1), etapas que se desarrollaron bajo estrictas condiciones de horizontalidad entre los diferentes socios (2). Los aportes al proyecto de cada socio se concertaron en igualdad de condiciones y de acuerdo con sus capacidades y características (3).

**7.** Las instituciones responsables de la cooperación internacional (Ministerio de Relaciones Exteriores, Agencia u otro) lideraron la articulación entre los diferentes socios para la comunicación, identificación, negociación y formulación del proyecto de cooperación triangular (1). Los socios constituyeron (formal o informalmente) una estructura de gobernanza adecuada para el desarrollo del proyecto; ésta fue evidente desde la identificación y formulación del proyecto (2).

**8.** El proyecto fue considerado desde el comienzo como una iniciativa de cooperación técnica entre los tres actores involucrados (1). La identificación y la formulación del proyecto estuvieron enfocadas fundamentalmente en el desarrollo de las capacidades del socio receptor (2). Las actividades de fortalecimiento de capacidades dentro del proyecto recayeron fundamentalmente en el primer oferente (pivote o responsable del fortalecimiento de capacidades) (3).

**9.** En las etapas de identificación y formulación se vio la necesidad de que la experiencia de su país, como socio facilitador, fuera adaptada a las necesidades del socio receptor (1). En tales etapas se vio la necesidad de que la experiencia del primer oferente - (país pivote o responsable del fortalecimiento de capacidades) se adaptara a las condiciones particulares del socio receptor (2).

**10.** Durante la identificación de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y en la construcción del presupuesto se consideró la valorización (cuantificación) de los aportes técnicos, y no sólo los financieros, del primer oferente (país pivote o responsable del fortalecimiento de capacidades) (1) y se incluyeron los valores estimados de los aportes del socio receptor (2).

**11.** Durante el proceso de identificación y formulación se diseñaron en forma consensuada las actividades (1), mediciones - indicadores (2) y gestión de los riesgos (3) para asegurar el éxito del proyecto en la consecución de los resultados.

**12.** En las fases de identificación, negociación y formulación se consideraron o estuvieron presentes los factores necesarios (desarrollo de capacidades, empoderamiento de receptores, respaldo institucional, etc.) para garantizar la sostenibilidad del proyecto (1).

**13.** La información relacionada con el proyecto, desde su formulación, acuerdo formal y ejecución, fue compartida públicamente, se facilitó el conocimiento público (1). El proyecto consideró la promoción de la visibilidad de la iniciativa de cooperación (fue de conocimiento público) y de sus resultados (2).

**14.** Los roles asignados a los diferentes actores en las fases previas se cumplieron en las etapas de ejecución, seguimiento y evaluación (1). Los esquemas de coordinación y articulación liderados por las instituciones responsables de la cooperación contribuyeron de forma importante a la ejecución y resultados del proyecto (2).

**15.** La implementación conjunta de las etapas de identificación, negociación y formulación del proyecto contribuyeron a la construcción de una alianza entre los socios involucrados (1). Los procedimientos institucionales de los socios se armonizaron para adaptarlos a la ejecución del proyecto (2).

**16.** Los compromisos presupuestales, técnicos, en especie, etc. asumidos por los socios, se cumplieron durante la ejecución del proyecto de acuerdo con lo previsto en su formulación (1). Los resultados del proyecto se alcanzaron de acuerdo con los aportes de cada socio, el trabajo conjunto y las mediciones establecidas (2).

**17.** La iniciativa, el liderazgo y la apropiación del socio receptor se mantuvieron durante las fases de ejecución, seguimiento y evaluación y fueron un factor determinante para la sostenibilidad del proyecto (1). Hay evidencia de que el proyecto ha sido sostenible (2).

**18.** Los documentos de proyecto, los avances y reportes finales de la ejecución han sido difundidos y comunicados de manera pública (1) y han sido conocidos por los actores clave del proyecto de cooperación triangular (2).

## ANEXO 5

### Preguntas formularios por actores en la CT Instituciones responsables de la cooperación internacional - Receptores

1. La institución a la que usted pertenece conoce la Guía Orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica - PIFCSS, Documento de trabajo no. 8, año 2015.

2. Durante las etapas de identificación, negociación y formulación del proyecto, las instancias encargadas de la gestión de la CSS, dentro de su institución, tuvieron en cuenta los criterios contenidos en la Guía Orientadora para apoyar la identificación, negociación y formulación del proyecto.

3. Durante la etapa de identificación del proyecto, a partir de su solicitud como socio receptor (1), el problema se precisó adecuadamente (2) y sus causas se establecieron de manera clara (3). Se acordó formular un proyecto de cooperación triangular (4).

4. En la etapa de negociación se identificaron todos los actores involucrados por parte de los tres socios (1). Las instancias encargadas de la gestión de la CSS, dentro de su institución, facilitaron la comunicación, los encuentros y los acuerdos básicos para poder formular el proyecto (2).

5. Producto de la fase de formulación, los tres actores estructuraron un proyecto que respondía a las necesidades y particularidades de su país como socio receptor (1) y a la asignación de roles específicos para cada uno de ellos (2). El proyecto fue claro (3), recogió todos los recursos (técnicos, financieros, en especie, etc.) que aportarían los socios (4), apuntaba al logro de los resultados previstos (5) y podía ser sostenible en el tiempo (6).

6. Las instituciones políticas y técnicas de su país, como socio receptor, tuvieron un importante liderazgo en la identificación, negociación y formulación del proyecto (1), etapas que se desarrollaron bajo estrictas condiciones de horizontalidad entre los diferentes socios (2). Los aportes al proyecto de cada socio se concertaron en igualdad de condiciones y de acuerdo con sus capacidades y características (3).

**7.** Las entidades responsables de la cooperación internacional (Cancillería, Agencia u otro) lideraron la articulación entre los diferentes socios para la comunicación, identificación, negociación y formulación del proyecto (1). Los socios constituyeron (formal o informalmente) una estructura de gobernanza adecuada para el desarrollo del proyecto; ésta fue evidente desde la identificación y formulación del proyecto (2).

**8.** El proyecto fue considerado desde el comienzo como una iniciativa de cooperación técnica entre los tres actores involucrados (1). La identificación y la formulación del proyecto estuvieron enfocadas fundamentalmente en el desarrollo de las capacidades de su país como socio receptor (2). Las actividades de fortalecimiento de capacidades dentro del proyecto recayeron fundamentalmente en el primer oferente (país pivote) (3).

**9.** En las etapas de identificación y formulación se vio la necesidad de que la experiencia del país primer oferente (país pivote, encargado del fortalecimiento de capacidades), fuera adaptada a las necesidades de su país, como socio receptor (1). Si hubo participación técnica del segundo oferente (país facilitador), en tales etapas se vio la necesidad de que la experiencia de ese país se adaptara a las condiciones particulares de su país como socio receptor (2).

**10.** Durante la identificación de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y en la construcción del presupuesto se consideró la valorización (cuantificación) de los aportes técnicos, y no sólo los financieros, del primer oferente (país pivote, encargado del fortalecimiento de capacidades) (1) y se incluyeron los valores estimados de los aportes de su país como socio receptor (2).

**11.** Durante el proceso de identificación y formulación se diseñaron en forma consensuada las actividades (1), mediciones - indicadores (2) y gestión de los riesgos (3) para asegurar el éxito del proyecto en la consecución de los resultados.

**12.** En las fases de identificación, negociación y formulación se consideraron o estuvieron presentes los factores necesarios (desarrollo de capacidades, empoderamiento de receptores, respaldo institucional, etc.) para garantizar la sostenibilidad del proyecto en su país (1).

**13.** La información relacionada con el proyecto, desde su formulación, acuerdo formal y ejecución, fue compartida públicamente, se facilitó el conocimiento público (1). El proyecto consideró la promoción de la visibilidad de la iniciativa de cooperación (fue de conocimiento público) y de sus resultados (2).

**14.** Los roles asignados a los diferentes actores en las fases previas se cumplieron en las etapas de ejecución, seguimiento y evaluación (1). Los esquemas de coordinación y articulación liderados por las entidades responsables de la cooperación internacional contribuyeron de forma importante a la ejecución y resultados del proyecto (2).

**15.** La implementación conjunta de las etapas de identificación, negociación y formulación del proyecto contribuyeron a la construcción de una alianza entre los socios involucrados (1). Los procedimientos institucionales de los socios se armonizaron para adaptarlos a la ejecución del proyecto (2).

**16.** Los compromisos presupuestales, técnicos, en especie, etc., asumidos por los socios, se cumplieron durante la ejecución del proyecto de acuerdo con lo previsto en su formulación (1). Los resultados del proyecto se alcanzaron de acuerdo con los aportes de cada socio, el trabajo conjunto y las mediciones establecidas (2).

**17.** La iniciativa, el liderazgo y la apropiación de su país como socio receptor se mantuvieron durante las fases de ejecución, seguimiento y evaluación y fueron un factor determinante para la sostenibilidad del proyecto (1). Hay evidencia de que el proyecto ha sido sostenible (2).

**18.** Los documentos de proyecto, los avances y reportes finales de la ejecución han sido difundidos y comunicados de manera pública (1) y han sido conocidos por los actores clave del proyecto de cooperación triangular (2).

## ANEXO 6

### Preguntas formularios por actores en la CT Instituciones técnicas - Receptores

1. Durante las etapas de identificación y negociación del proyecto triangular su institución acompañó activamente a la institución responsable de la coordinación de la cooperación internacional de su país a llegar a los acuerdos necesarios para la formulación del proyecto (1) El proyecto fue considerado desde el comienzo como una iniciativa de cooperación técnica entre los actores involucrados (2).

2. En la etapa de formulación del proyecto triangular se conoció una primera versión preparada por su institución como receptora del fortalecimiento de capacidades (1). Su institución, junto con las de los países primer oferente (proveedor del conocimiento) y facilitador, apoyó activamente la construcción de la versión definitiva del proyecto (2).

3. Producto de la fase de formulación, los tres actores estructuraron un proyecto que respondía a las necesidades y particularidades de su institución como receptora del fortalecimiento de capacidades (1) y a la asignación de roles específicos para cada uno de ellos (2). El proyecto fue claro (3), recogió todos los recursos (técnicos, financieros, en especie, etc.) que aportarían los socios (4), apuntaba al logro de los resultados previstos (5) y podía ser sostenible en el tiempo (6).

4. Durante la etapa de formulación del proyecto se diseñaron en forma consensuada las actividades (1), mediciones - indicadores (2) y gestión de los riesgos (3) para asegurar el éxito del proyecto en la consecución de los resultados.

5. Su institución, como receptora del fortalecimiento de capacidades tuvo un importante liderazgo en la identificación, negociación y formulación del proyecto (1), etapas que se desarrollaron bajo estrictas condiciones de horizontalidad entre los diferentes socios (2). Los aportes al proyecto de cada socio se concertaron en igualdad de condiciones y de acuerdo con sus capacidades y características (3).

- 6.** La identificación y la formulación del proyecto estuvieron enfocadas fundamentalmente en el desarrollo de las capacidades de su institución (1). Las actividades de fortalecimiento de las capacidades de su institución recayeron fundamentalmente en la(s) institución(es) técnica(s) del primer oferente (proveedor del conocimiento) (2).
- 7.** En las etapas de identificación y formulación se vio la necesidad de que la experiencia de la(s) institución(es) del primer oferente (proveedor del conocimiento) fuera adaptada a las necesidades de su institución (1). Si hubo participación técnica del segundo oferente (país facilitador), en tales etapas se vio la necesidad de que la experiencia se adaptara a las condiciones particulares de su institución (2).
- 8.** Durante la identificación de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y en la construcción del presupuesto se consideró la valorización (cuantificación) de los aportes de su institución (1) y se incluyeron los valores estimados de los aportes técnicos, y no sólo los financieros, de las instituciones técnicas del primer oferente (proveedor del conocimiento) (2).
- 9.** La implementación conjunta de las etapas de identificación, negociación y formulación del proyecto contribuyeron a la construcción de una alianza entre los socios técnicos involucrados (1). Los procedimientos institucionales de los socios técnicos se armonizaron para adaptarlos a la ejecución del proyecto (2).
- 10.** Los compromisos presupuestales, técnicos, en especie, etc., asumidos por los socios, se cumplieron durante la ejecución del proyecto de acuerdo con lo previsto en su formulación (1). Los resultados del proyecto se alcanzaron de acuerdo con los aportes de cada socio, el trabajo conjunto y las mediciones establecidas (2).
- 11.** Durante la ejecución del proyecto triangular estuvieron presentes los factores necesarios (desarrollo de capacidades, empoderamiento de receptores, respaldo institucional, etc.) para garantizar la sostenibilidad del proyecto (1). La iniciativa, el liderazgo y la apropiación de su institución, como receptora del fortalecimiento de capacidades, se mantuvieron durante las fases de ejecución, seguimiento y evaluación y fueron un factor determinante para la sostenibilidad del proyecto (2). Hay evidencia de que el proyecto ha sido sostenible (3)

## **ANEXO 7**

### **Preguntas grupos focales y entrevistas individuales**

*¿Cuáles fueron las buenas prácticas identificadas en el desarrollo de las tres etapas bajo estudio? (lo que salió bien),*

*¿Cuáles serían los ajustes que deberían hacerse en la ejecución de las tres etapas del proyecto? (lo que no salió tan bien),*

*¿Cuáles son las experiencias, acciones o situaciones que no deberían repetirse en el futuro? - lecciones aprendidas (lo que no funcionó),*

*¿Qué elementos o acciones no se incluyeron o hicieron durante la ejecución de las tres etapas? (lo que faltó o no se hizo).*

*¿Cómo calificarían las facilidades o dificultades que se presentaron en la coordinación de las etapas iniciales de los proyectos de cooperación triangular en los que participaron? ¿Por qué? ¿Cómo operó la coordinación con las instancias de la cooperación internacional y con sus homólogos?*

## **ANEXO 8**

### **Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica (DT-08/2015)**

Desde los inicios del PIFCSS, los países miembros han manifestado su interés por la CT con miras a mejorar las capacidades de los entes rectores de la cooperación. Desde 2014 se retomó esta iniciativa y se construyó la Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica (la Guía), inspirada en asegurar criterios comunes para la CT, promover la efectividad de sus iniciativas, favorecer el crecimiento de la CT, entre otros, y con el objetivo de brindar orientaciones operativas para la gestión de la CT. La Guía apunta a demostrar que la CT es más que financiación para proyectos en curso, genera un valor agregado y representa una estrategia que concreta aportes en igualdad de condiciones.

En tal sentido, la Guía propone cinco principios para la CT en Iberoamérica (horizontalidad, beneficio mutuo, liderazgo del receptor, eficacia y eficiencia y mutua responsabilidad) junto con 16 criterios orientadores mínimos de dicha cooperación, los cuales, a su vez, se traducen en prácticas ideales (casi 50) y en herramientas (más de 50) que posibilitan la materialización de dichas prácticas. Estas herramientas se clasifican en tres tipos: herramientas para la gobernanza del proyecto, herramientas procedimentales y herramientas con carácter instrumental.

De acuerdo con lo anterior, y tomando en consideración el ciclo de vida de los proyectos de CT, la Guía aplica el conjunto de criterios a cada una de las fases del citado ciclo, destacando las prácticas ideales asociadas a dicho criterio y las herramientas para su concreción (PIFCSS, 2015). Un resumen de lo anterior se plantea a continuación:



Fuente: Guía Orientadora, 2015.

De forma complementaria a las cinco fases del ciclo de vida del proyecto ya indicadas, la Guía contempla el seguimiento y el monitoreo como acciones imprescindibles para garantizar la gestión efectiva de la CT. Por tal razón, también se sugieren prácticas para la realización de dichas acciones (siete para seguimiento y tres para monitoreo).

Por último, se plantea una propuesta en la que se relacionan cada uno de los 16 criterios orientadores de la CT, con las respectivas fases del ciclo de vida del proyecto, y en cada fase se identifican las prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio junto a ejemplos que permiten concretar o materializar dichas prácticas.

## ANEXO 9

### Desafíos de la cooperación triangular en Iberoamérica: Identificando buenas prácticas para fortalecer su gestión (DT-18/2020)

En 2019, el PIFCSS realizó un encuentro en el que se establecieron los principales desafíos de la CT en la región, asociados fundamentalmente a la necesidad de generar mayores capacidades técnicas, producir herramientas de gestión y avanzar en el diálogo entre actores. A la vez, se reconocieron elementos de valor agregado que genera la CT, tales como: potenciar recursos, promover articulación entre actores, fomentar la transferencia de conocimientos, complementar agendas de trabajo, facilitar intercambio entre países del Sur, entre otros.

En la siguiente tabla se presentan tales desafíos, según las fases de **identificación, negociación y formulación (INF)** de proyectos de CT.

Fases	Desafíos	Identificación
Identificación	Difusión del conocimiento sobre CSS y CT	Falta de conocimiento sobre sus características y beneficios específicos para los actores intervinientes y el valor de la cooperación técnica
	Evidencia sobre el valor agregado de la CT	Déficit en la difusión de sus ventajas más allá de recursos económicos
	Diálogo entre socios	Necesidad de aportar claridad y entendimiento en la identificación de temas de interés común
	Instituciones sólidas y capacitadas	Disparidad en las capacidades adquiridas de los entes rectores de la cooperación
	Puentes entre capacidades y necesidades	Dificultad para conocer tanto las capacidades de los socios como las necesidades nacionales
	Mecanismos de diálogo y coordinación	Falta de conocimiento sobre los procesos y tareas para cada etapa
	CT adaptable y flexible	Flexibilidad y capacidad para adaptarse a diferentes contextos
	Alternativas de financiamiento	Recursos no solo financieros humanos y equipos técnicos calificados

Fases	Desafíos	Identificación
Negociación y formulación	Gobernanza clara e inclusiva	Considerando la complejidad que implica la coordinación de tres o más actores
	Capacitación permanente	Orientado a mejorar los procesos de gestión de la CT
	Herramientas ágiles	Adaptación de instrumentos (formularios)
	Información oportuna	Sobre la apertura de convocatorias, mecanismos disponibles de cooperación, etc.
	Capacidades negociadoras	Debilidad al respecto de los equipos técnicos

Fuente: Elaboración propia con base en PIFCSS (2020).

En este sentido, y frente al amplio escenario de desafíos identificados, los participantes plantearon una serie de prácticas orientadoras para mejorar la gestión de la CT en la región que incluyen la generación de instancias de formación, la sistematización de experiencias de CT, el establecimiento de mesas de diálogo, el mapeo de instituciones y necesidades, la creación de un portal con información de oferta disponible, entre otras posibles prácticas a implementar.

Por último, se plantean una serie de propuestas que el PIFCSS puede impulsar para fortalecer la gestión de esta modalidad de cooperación en términos de generación de capacidades, promoción del diálogo productivo y desarrollo de herramientas de gestión.



Secretaría General  
Iberoamericana  
Secretaria-Geral  
Ibero-Americana



PROGRAMA IBEROAMERICANO  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
**COOPERACIÓN  
SUR - SUR**

Esmeralda 1231, Palacio San Martín Casa 2, Piso 3  
C.A.B.A. C1007ABR - República Argentina  
Tel +5411 4310 8309  
[www.cooperacionsursur.org](http://www.cooperacionsursur.org)