

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

GUÍA ORIENTADORA

para la gestión de la cooperación
triangular en iberoamérica

Documento de Trabajo No. 8, año 2015



Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento
de la Cooperación Sur Sur

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

GUÍA ORIENTADORA

para la gestión de la cooperación
triangular en iberoamérica

Documento de Trabajo, No. 8, año 2015



Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento
de la Cooperación Sur Sur

Consultora a cargo de la investigación

Claudia Aguilar Garza

Dirección

Mónica Páez, Gerente de la Unidad Técnica, PIFCSS (2013-2015)

Revisión general

Jaime A. Garrón Bozo, Gerente de la Unidad Técnica, PIFCSS (desde mayo 2015)

Jacqueline Melgar Cardoza, Especialista en Cooperación Internacional, PIFCSS

ISBN: 978-99961-957-1-6

Diseño y Diagramación

Contra Corriente editores

Tabla de contenidos

Prefacio	5	Anexos	51
Introducción	9	Proceso de construcción de la guía	51
1. Criterios de Cooperación Triangular en Iberoamérica	13	Desarrollo de los criterios según las fases del ciclo del proyecto.....	52
Criterios Propuestos	16	Cuadro de roles/actores	64
2. Criterios y Prácticas en los Proyectos de Cooperación Triangular	21		
Traduciendo los criterios a los proyectos de Cooperación Triangular	22		
Enfoque basado en la demanda	22		
Adaptación al contexto	22		
Articulación de los actores	22		
Acceso a la información	23		
Aportes de los socios	23		
Aprendiendo conjuntamente sobre la gestión ..	24		
Celebrando una cooperación sin condicionalidades	24		
Una comunicación orientada a consensos ..	24		
Roles de los socios	24		
Una apuesta por la efectividad en las iniciativas ..	25		
Eficiencia en el uso de los recursos ..	25		
Hacia una gestión compartida por resultados	26		
El necesario liderazgo por parte del receptor	26		
Buscando resultados compartidos	26		
Sostenibilidad de las iniciativas	27		
Visibilidad	27		
3. Aplicando los criterios a las Fases del Ciclo de Proyectos	29		
Identificación	32		
Negociación y Formulación	35		
Implementación	41		
Evaluación	44		
Seguimiento y Monitoreo	47		
		TABLAS	
		Tabla 1. Criterios del PABA retomados por el espacio Iberoamericano	14
		Tabla 2. Criterios de la cooperación triangular en Iberoamérica.....	18
		FIGURAS	
		Figura 1. Principios y criterios de la cooperación triangular en Iberoamérica.....	17
		Figura 2. Ciclo de gestión de los proyectos triangulares	29
		Figura 3. Ejemplo de la traducción de los criterios de la cooperación triangular en prácticas y herramientas.....	31
		Figura 4. Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de Identificación.....	34
		Figura 5. Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de Negociación	37
		Figura 6. Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de Formulación.....	40
		Figura 7. Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de Implementación	43
		Figura 8. Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de Seguimiento y Monitoreo.....	46
		Figura 9. Resumen de la principales herramientas identificadas.....	48

Prefacio

Desde sus inicios en 2008, el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) ha estado abocado al fortalecimiento de las instancias rectoras de la cooperación en Iberoamérica, desarrollando diversas acciones con los Responsables de Cooperación, así como con los equipos de las Unidades Técnicas de cooperación de sus países miembros,¹ con el fin de fortalecer el conocimiento y la gestión de las iniciativas de Cooperación Sur-Sur.

En el marco del apoyo que brinda el Programa a sus países miembros, la Cooperación Triangular ha sido un tema de gran interés con miras a la mejora de las capacidades de las agencias y direcciones de Cooperación de los países, de manera que se fortalezca su gestión en estos asuntos. Es por ello que el PIFCSS ha realizado en los últimos años varios encuentros sobre la temática, en su mayoría, relacionados con la necesidad de una mejor comprensión de los roles que juegan los distintos actores que participan de las fórmulas triangulares, así como de su necesidad de llevar a cabo un efectivo desarrollo del ciclo de los proyectos bajo esta modalidad.

En los distintos encuentros celebrados por el PIFCSS ha quedado en evidencia las posturas heterogéneas frente a la definición conceptual de lo que significa la Cooperación Triangular para los países y las necesidades de desarrollo metodológico que requieren los países de la región para la gestión de la cooperación triangular. Como respuesta a estas necesidades el Programa Iberoamericano, bajo su línea de formación, ha facilitado espacios de intercambios para que los países conozcan mejor las acciones de apoyo de los principales donantes tradicionales con la región (República Dominicana, 2011),² y se adentren a las prácticas y esquemas trian-

gulares que los países de la región ejecutan, extrayendo elementos deseables de la micro gestión de proyectos (El Salvador, 2012).³

De las discusiones generadas en ambos espacios de intercambio resultó un acuerdo por parte de los países, sobre la necesidad de contar con la presente Guía Orientadora para la Gestión de la Cooperación Triangular en Iberoamérica y se trazó una Hoja de Ruta que debía ser implementada por un grupo de países (Argentina, El Salvador, España, Honduras y Uruguay, posteriormente se sumaría Colombia). En 2014, esta voluntad fue retomada, y se inició el proceso de construcción de la presente Guía, el cual duró alrededor de cinco meses, e incluyó todo un proceso de sistematización de datos, así como levantamiento de información vinculada a la cooperación triangular en Iberoamérica y a cómo los países realizaban la gestión de la misma.⁴

Por otra parte, y desde el punto de vista de la coyuntura internacional, cabe señalar que el panorama normativo e institucional de la cooperación en Iberoamérica ha puesto en evidencia la pluralidad de enfoques políticos, así como la variedad y complejidad de modelos y diseños institucionales existentes, que se traduce, en términos de cooperación triangular, en una cooperación con orientaciones estratégicas y prácticas de la mayor diversidad posible. Las prácticas de cooperación triangular de los diferentes países han estado influenciadas (al menos en sus inicios) por sus relaciones con los socios tradicionales (y su respectiva relación de cooperación norte-sur), la mayoría socios del Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE). Sin embargo, con el tiempo las prácticas se han

ido matizando gradualmente y cobrando cada vez más fuerza la impronta de los socios del Sur; pero a este proceso no han contribuido las múltiples limitaciones estratégicas y operativas que enfrenta el abordaje de la cooperación triangular en los países de América Latina y que encuentra, al menos para el nivel operativo, su mayor obstáculo en la falta de enfoques y metodologías propias para su gestión.

De lo anterior, surge la necesidad del fortalecimiento normativo e institucional de los países en un doble ámbito: estratégico y operativo. Es precisamente en este último ámbito en el cual se concibe esta Guía Orientadora que pretende dar lineamientos operativos claros, a la vez que contribuir a la generación de mejores capacidades de gestión para una cooperación triangular más efectiva. De esta manera, las principales motivaciones para elaborar la presente Guía por parte del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) han sido:

- Asegurar criterios comunes para la cooperación triangular que, desde el reconocimiento de la diversidad de los países, permitan una gestión más coordinada y armonizada entre todos los socios que participan de fórmulas triangulares
- Promover la efectividad de las iniciativas triangulares propuestas
- Fomentar el liderazgo de las iniciativas triangulares por parte del socio receptor
- Apoyar procesos de desarrollo de forma sostenible
- Brindar un marco referencial a los socios y posibles socios que apoyan la cooperación triangular en la región

- Favorecer el crecimiento en escala de la cooperación triangular sobre la base de los principios consensuados en el espacio Iberoamericano
- Evidenciar las ventajas comparativas y el valor agregado de esta modalidad de cooperación
- Acercar a los socios tradicionales los principios de la Cooperación Sur-Sur y promover entre ellos su asunción
- Mejorar el entendimiento y diálogo entre los actores del sistema internacional de cooperación.

El objetivo final de la Guía es apoyar y facilitar el trabajo de los países parte del PIFCSS, brindando orientaciones operativas para la gestión de la Cooperación Triangular, que han sido recogidas de la propia experiencia de gestión acumulada por los países, con todos sus aciertos y sus debilidades. En ningún caso pretende constituirse como una herramienta única, ni un modelo a seguir de estricta forma, sino que ofrece un abanico de posibilidades de adaptación a los contextos y particularidades de cada actor.

La presente Guía es el producto de un proceso de construcción conjunta de los países iberoamericanos, en donde de común acuerdo se han identificado criterios operativos, prácticas y herramientas concretas para una mejor gestión de la Cooperación Triangular.

Antiguo Cuscatlán, agosto de 2015

-
1. Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay.
 2. Mayores detalles de esta actividad en http://www.cooperacionsursur.org/images/stories/descargas/agosto-17/Informe_Final_Triangulacion_-_Republica_Dominicana.pdf
 3. Más información sobre este evento en <http://www.southsouth.info/profiles/blogs/gestionando-la-cooperacion-triangular-en-iberoamerica>
 4. El Anexo I presenta los detalles del proceso de construcción de la Guía.

Introducción

El grado de madurez alcanzado hoy por la Cooperación Sur-Sur (CSS), sitúa a los países latinoamericanos frente a un desafío de crecimiento ineludible: aquel de tender puentes con la cooperación tradicional, sin perder por ello sus rasgos característicos y definitorios.

En las décadas transcurridas desde los primeros pasos de la CSS, como asistencias técnicas aisladas y solidarias entre países en desarrollo, hasta la actualidad, cuando el sistema multilateral de Naciones Unidas extrema sus esfuerzos para cuantificarla, sistematizarla e incluirla en los informes anuales de sus órganos de mayor jerarquía, los países del sur han generado un cúmulo de experiencias, cuya magnitud e impacto les brinda la posibilidad de establecer una relación de pares con los actores tradicionales del sistema internacional de cooperación.

La relevancia que ha adquirido el regionalismo en los últimos diez años, da cuenta de un desplazamiento hacia el Sur de las relaciones exteriores bilaterales y multilaterales, y de una mirada diferente de los países desarrollados hacia los países en desarrollo, acompañando las tendencias del comercio, las inversiones y los intercambios sur-sur.

Todos los países agrupados en el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur, son parte a su vez de espacios regionales, que constituyen ámbitos privilegiados para generar esquemas de Cooperación Triangular. Algunos son mecanismos de integración como el MERCOSUR, el ALBA o la Unión Europea, otros pertenecen a espacios de carácter más político como UNASUR, o comerciales como la Alianza del Pacífico. Así también se tienen organismos intergubernamentales de carácter más integral e inclusivo en lo histórico, político, social, cultural, económico, como la

CELAC, que reúne a los treinta y tres países de América Latina y el Caribe. Estas iniciativas tienen un soporte natural en los lazos de confianza generados por la trayectoria técnica e historia común, permitiendo así que los miembros estén positivamente dispuestos a compartir información, para sistematizar experiencias.

La Cooperación Triangular constituye sin duda un recurso de los países iberoamericanos para maximizar su potencial en los próximos años. Su gran versatilidad constituye a la vez su mayor desafío y su gran ventaja, ya que deja abierta una ventana a múltiples posibilidades: asociación entre varios países en desarrollo o entre dos en desarrollo y un desarrollado o entre varios en desarrollo y organismos regionales o multilaterales, incluso organismos de la sociedad civil o del sector privado.

Actualmente, el lenguaje y la práctica de la CSS se encuentran instalados y debatidos en el escenario internacional, forman parte del acervo de las declaraciones de Cumbres multilaterales y regionales, afirmaciones de Presidentes y Cancilleres e informes y resoluciones del Sistema de Naciones Unidas y sus organismos especializados. Sin embargo, la Cooperación Triangular como fenómeno con características propias y distintivas, que recoge rasgos de dos paradigmas diferentes para hacer cooperación, no ha sido lo suficientemente abordada. Como región, se alude a la Cooperación Sur-Sur y a la Cooperación Triangular, pero se han focalizado los esfuerzos en la práctica y conceptualización de la modalidad Sur-Sur.

Hasta hoy, no se había producido un abordaje sistemático. La presente Guía apunta a demostrar que la Cooperación Triangular es algo más que una financiación para dar envergadura a proyectos en curso. Implica un valor agregado tanto para los países desarrollados como para



La Cooperación Triangular constituye sin duda un recurso de los países iberoamericanos para maximizar su potencial en los próximos años”

los en desarrollo. Se trata de una estrategia que permite a todos concertar sus aportes en igualdad de condiciones, armonizando procedimientos bilaterales diversos para adaptarlos a esta lógica de tres o más socios.

Los incentivos para el socio desarrollado son varios: reducción de los inevitables costos de institucionalización y burocráticos -propios de los proyectos con financiamiento de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), ya que los cooperantes tradicionales podrán recurrir a las capacidades humanas, conocimiento de la realidad local e idiosincrasias compartidas de los países asociados; reducción de los riesgos de “ayuda atada”; conocimiento del terreno de los técnicos del Sur, y vinculaciones culturales existentes, práctica comprobada de soluciones desarrolladas localmente.

Al igual que la CSS ha logrado una madurez suficiente como para ser valorada en diversos ámbitos, la Cooperación Triangular debe alcanzar un grado de desarrollo que le permita salir de la etapa experimental, ubicando de igual a igual al socio que, en un claro remanente de la cooperación norte-sur aún es llamado “receptor”, con el país en desarrollo, el desarrollado u organismo multilateral. Esto debe darse como un proceso en el que el debate y la apertura a ideas novedosas jueguen un rol fundamental, y en el que “proyectos semillas” puedan generar esquemas más ambiciosos, hasta conformar gradualmente un corpus de prácticas. La experiencia

da cuenta que la Cooperación Triangular se da en gran parte a partir de proyectos exitosos bilaterales, a los que se suma el socio triangular.

En la actualidad, la CSS iberoamericana se encuentra mejor dispuesta para trabajar con el socio triangular, sin perder por ello los principios, criterios y valores que la han hecho recorrer un camino propio hacia una trayectoria que la convierte en una de las regiones con mayor potencial para direccionar nuevos esfuerzos en pos de ampliar y profundizar estas prácticas adaptativas e innovadoras en torno a esquemas combinados y de mayor complejidad para abordar los desafíos del desarrollo.

La presente “Guía orientadora para la gestión de la Cooperación Triangular en Iberoamérica” constituye un esfuerzo de observación de la práctica en los países iberoamericanos, no sólo para dar cuenta de ella, sino para articular un conjunto de pasos prácticos destinados a facilitar y orientar los procedimientos, de forma tal que sus valores y principios trasciendan lo declarativo. Apunta a cubrir un vacío, particularmente a nivel de la gestión, a la vez de reflejar el rico entramado de redes de confianza entre todos los socios. Establece qué sistematizar y evaluar de acuerdo a reglas propias, la información disponer para que la misma esté disponible y sea replicable con nuevos socios, evitando así el abordaje “caso por caso” que eleva costos de transacción y privilegia los vínculos exclusivamente políticos.⁵

5. La presente Introducción está basada, en parte, en el Capítulo 1 del “Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2015”.



La Cooperación Triangular promueve asociaciones horizontales, basadas en la reciprocidad y orientadas a superar la tradicional relación donante-receptor, reconociendo la capacidad de los países en desarrollo de contribuir al intercambio de conocimientos, no sólo Sur-Sur, sino también Norte-Sur y Sur-Norte.

CAPÍTULO I

Criterios de Cooperación Triangular en Iberoamérica

.....

El espacio Iberoamericano se ha configurado en un espacio privilegiado de diálogo político y de construcción de consensos en el ámbito de la cooperación. Su éxito, y su mayor riqueza, tienen que ver con el reconocimiento y el respeto por la diversidad de aproximaciones y prácticas de cooperación de los países que lo conforman.

A pesar de la heterogeneidad de sus países, Iberoamérica ha venido construyendo sus propios posicionamientos políticos sobre la Cooperación Internacional en general, y sobre la Cooperación Sur-Sur, en particular. Los mismos, han visto la luz a través de los distintos Informes de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica publicados por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), y elaborados conjuntamente con el PIFCSS, cuyo capítulo I es dedicado en cada edición (desde 2009), a relevar esos consensos y posiciones comunes. Por tanto, cuando se plantea definir algunos lineamientos estratégicos y operativos (criterios) comunes para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica, los Informes son una referencia ineludible.

En esta línea, las primeras referencias se encuentran en el Informe de 2009, año en el que por primera vez los Responsables de Cooperación del espacio Iberoamericano dedicaban un capítulo a sus propios posicionamientos sobre la cooperación que llevan a cabo. Así, se encuentra una clara referencia de lo que los responsables políticos de la región consideran las principales fortalezas y criterios de la Cooperación Sur-Sur y que habían sido retomados en buena medida del Plan de Acción de Buenos Aires (PABA, 1978).⁶ De este texto, relevado en la Tabla 1, se identifican conceptos que se mantienen hasta la actualidad: la horizontalidad, el beneficio mutuo, la promoción de la integración regional, su centralidad en el fortalecimiento de capacidades, entre otros.

El Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica de 2010 recoge y sintetiza algunos de estos elementos -denominándolos en su momento como criterios, señalando que la Cooperación Sur-Sur:

Es una cooperación basada en la horizontalidad, la solidaridad y el interés y beneficio mutuo, destinada a abordar conjuntamente los desafíos del desarrollo y principales prioridades de los cooperantes.

Es, por lo tanto, una Cooperación Internacional para el desarrollo en la cual prima el intercambio de conocimientos por encima del financiero. Así, cubre una amplitud de ámbitos de acuerdo con los requerimientos de los participantes mediante asistencia técnica y/o fortalecimiento de capacidades.

Establece una relación entre cooperantes que ofrecen y demandan acciones de acuerdo a sus fortalezas y debilidades, en condiciones de reciprocidad y respeto a la soberanía.

La Cooperación Sur-Sur procura por la eficiencia en el uso de los recursos.

Favorece las relaciones entre países de una misma región, promoviendo la integración, así como la relación con países socios de otras regiones con los que se puede construir alianzas.

TABLA 1

10

Criterios del PABA retomados por el espacio Iberoamericano

01

La Cooperación Sur-Sur se basa en la solidaridad para la ampliación de capacidades a través de la cooperación técnica. Se trata de un compromiso voluntario entre países que quieren abordar conjuntamente los desafíos del desarrollo y los retos de la pobreza y la desigualdad

02

Esta cooperación es direccionada a todos los sectores y ámbitos que se requieren, evitando una relación vertical y asistencialista en la búsqueda del desarrollo, y optando por la asociación horizontal entre actores como principio básico de actuación.

03

La Cooperación Sur-Sur no sustituye a la tradicional Norte-Sur; tampoco es subsidiaria ni un instrumento de esta. Más bien aspira a articularse, cuando sea posible, con los planes y programas de la Cooperación Norte-Sur, a partir de su propia experiencia y con las miras puestas en lograr los mejores resultados de forma eficiente y solidaria. El espacio para esta articulación son las demandas de los países en desarrollo expresadas en sus planes y prioridades nacionales.

04

La Cooperación Sur-Sur apuesta por una relación entre cooperantes que ofrecen y demandan beneficios en condiciones de reciprocidad.

05

La Cooperación Sur-Sur encuentra una gran aceptación, ya que deriva de acuerdos entre países que enfrentan desafíos de desarrollo similares a nivel local y global, lo cual facilita la adecuación de las acciones a necesidades y perspectivas comunes. Este hecho favorece el entendimiento mutuo y permite además compartir modelos de gestión ya implementados por los países del sur, donde se toman en cuenta tanto los aciertos como los errores y lecciones aprendidas.

06

La Cooperación Sur-Sur, como se recogió en el PABA, desarrolla su acción en múltiples sectores, teniendo su principal fortaleza en el ámbito de la cooperación técnica y del fortalecimiento de capacidades. Los expertos que los países ofrecen en la CSS son especialistas y técnicos con una gran experiencia en sus respectivos sectores de actividad al provenir de las filas de sus respectivas administraciones. Por lo tanto los expertos de la CSS implican un costo que debe ser reconocido por otros actores de la cooperación.

07

Los países en desarrollo, especialmente en una misma región, comparten experiencias comunes así como vínculos culturales que facilitan la comprensión mutua y pueden mejorar la efectividad de los proyectos y programas de cooperación.

08

Los países hacen un uso efectivo de las tecnologías dentro de la Cooperación Sur-Sur, dado que los recursos tecnológicos de los países en desarrollo oferentes de cooperación presentan características de adaptabilidad que facilitan su uso, mantenimiento y conservación.

09

La Cooperación Sur-Sur apuesta por la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de cualquier tipo, limitando costes y poniendo en juego experiencias contrastadas.

10

Este modo de cooperar favorece las relaciones entre países de una misma región, promoviendo la integración y las buenas relaciones de vecindad, así como la relación con países socios de otras regiones con los que se puede construir alianzas.



(...) los principios en políticas públicas, son orientadores de la acción, sin embargo, su operacionalización requiere siempre de pautas concretas de actuación para lograr que los mismos sean una realidad. De ahí la importancia de establecer criterios que nos ayuden en esa vía.



Estos lineamientos son válidos y aplicables para la Cooperación Triangular, considerando que en el marco del Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica, se considera a la cooperación triangular como un tipo de cooperación sur-sur, denominándose “Cooperación Sur-Sur Triangular”.

Asimismo, los Informes de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica también recogen referencias específicas sobre la Cooperación Triangular otorgada por los Responsables de Cooperación (RCs), como la que encontramos en el Informe del 2012, a propósito del documento preparado y adherido por los RCs de cara al IV Foro de Alto Nivel de Busan en 2011.⁷ En dicho texto, entre otros elementos, se destaca:

«La Cooperación Triangular promueve asociaciones horizontales, basadas en la reciprocidad y orientadas a superar la tradicional relación donante-receptor, reconociendo la capacidad de los países en desarrollo de contribuir al intercambio de conocimientos, no sólo Sur-Sur, sino también Norte-Sur y Sur-Norte.»

La Cooperación Triangular se debe potenciar como una modalidad que favorece el establecimiento de puentes con la Cooperación Norte-Sur, especialmente si se basa en el liderazgo de los países solicitantes y si se aprovechan las especificidades y ventajas que ofrecen las diferentes modalidades y tradiciones, a la hora de definir responsabilidades.»

Así mismo, y como un elemento muy destacado, se deja claro la necesidad del liderazgo del receptor en las iniciativas, así como el necesario reconocimiento de los aportes de todos los actores involucrados y de su corresponsabilidad para la consecución de resultados.

Todo el esfuerzo realizado por los RCs en los textos citados y en los años subsecuentes, así como en los ejercicios realizados por los equipos técnicos responsables de la cooperación en los países, permite hacer un esbozo de los acuerdos sobre la Cooperación Triangular en el espacio Iberoamericano.

No obstante, hay que recordar que precisamente la riqueza de este espacio radica en su diversidad, y por tanto no es de extrañar que al consultar bilateralmente a los países por los principios y criterios que rigen su cooperación triangular, cada uno añada su propia impronta.

Es de notar, por ejemplo, que los países que juegan, principalmente el rol de receptor señalan como principios relevantes el liderazgo del receptor (expresado por algunos como apropiación) y la horizontalidad, de donde derivan criterios como la adaptabilidad, el enfoque basado en la demanda, la ausencia de condicionalidades en la cooperación, y el consenso como pieza clave de la actuación.

Por su parte, los socios tradicionales (denominados “segundos oferentes” en la terminología del Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica) consideran como principios importantes la eficacia, eficiencia, así como la transparencia. De ello se derivan criterios como la sostenibilidad de las acciones, el uso adecuado de los recursos, la consecución de resultados, etc.

Finalmente, los países que actúan como primeros oferentes tienen una mayor preocupación por el Beneficio Mutuo y la Mutua Responsabilidad aunque coinciden con los socios receptores en la importancia de su liderazgo. Por tanto, criterios como el reconocimiento de los aportes de todas las partes, la definición clara de roles, la articulación y la visibilidad suelen ser relevados por los mismos.

> Criterios Propuestos

De la combinación de lineamientos estratégicos y operativos señalados por los países en el apartado anterior, así como de los consensos a la fecha sobre el tema en el espacio Iberoamericano, se obtuvieron un conjunto de principios y criterios orientadores que se consideran unos mínimos comunes que pueden ser acogidos por los

países que conforman el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur, sin que entre en contradicción con los consensos ya alcanzados sobre el tema.

Los principios que se señalan a continuación son unos mínimos comunes derivados de aquellos principios que el conjunto de países que conforman el PIFCSS reconocen adoptar como guías para su accionar:⁸

Horizontalidad	Como su nombre lo indica, hace alusión a la existencia de relaciones de cooperación que no son verticales, que se establecen voluntariamente y sin condicionalidades ni imposiciones de ningún tipo. Las decisiones se toman por consenso y los actores se articulan para llevar a cabo las actuaciones que son adaptadas a la realidad del socio receptor.
Beneficio mutuo	Las relaciones de cooperación están sustentadas en una fórmula en donde todos los socios obtienen un beneficio: son fortalecidos, se favorece un aprendizaje conjunto, etc., y obtienen la visibilidad correspondiente por ello. Persiguen resultados compartidos, pero definiendo claramente los roles a jugar por cada uno de los actores para la concreción de dichos resultados.
Liderazgo receptor	Las relaciones de cooperación encontrarán su origen en la demanda de cooperación del receptor, quien liderará todo el proceso de cooperación con el apoyo y la responsabilidad del resto de socios.
Eficacia y eficiencia	Se buscará la efectividad y sostenibilidad de las iniciativas de cooperación llevadas a cabo. Se buscará, además, que las mismas sean eficientes en el uso de los recursos destinados para ellas.
Mutua responsabilidad	El éxito en los resultados de la cooperación son responsabilidad de todos los actores que participan en ellas, y, por tanto, todos realizan esfuerzos conjuntos para su consecución, reconociendo mutuamente los aportes de cada una de las partes.

Ahora bien, los principios en políticas públicas, son orientadores de la acción, sin embargo, su operacionalización requiere siempre de pautas concretas de actuación para lograr que los mismos sean una realidad. De ahí la importancia de establecer criterios que nos ayuden en esa vía.

Consecuentemente, en un esfuerzo realizado conjuntamente con los países miembros del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur, se han definido 16 criterios operativos, a partir de los cinco principios citados, los cuales permitirán me-

jorar el abordaje y la gestión de la cooperación triangular (ver página 20)

Como se puede observar en la tabla 2, en donde se muestra la definición de los criterios acordados, los mismos hacen referencia en su definición, casi exclusivamente, a los proyectos triangulares,⁹ dado que es la herramienta por excelencia utilizada en este tipo de iniciativas en los países iberoamericanos. Si bien es cierto que las acciones tienen aún un peso importante, existe un anhelo de los países en que constituya cada vez menos la práctica en su cooperación, puesto que aspiran a iniciativas

FIGURA 1

Principios y criterios de la cooperación triangular en iberoamérica



de más largo plazo y con mayor sostenibilidad. Aun así, muchos de los criterios desarrollados en esta guía pueden aplicarse perfectamente a las iniciativas puntuales, así como a los programas y fondos de cooperación triangular. En el caso de estos últimos, el diálogo político con los socios tradicionales sería imprescindible.

Hay que señalar que los criterios antes definidos han sido trabajados en profundidad por los países del espacio iberoamericano, señalando prácticas ideales para la aplicación de los mismos y ejemplificando opciones de herramientas para su concreción en los proyectos triangulares en cada uno de los países. Ver detalle en Anexo II.

6. El Plan de Acción de Buenos Aires es el documento resultante de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cooperación Técnica entre países en desarrollo.
7. En el marco del IV Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, los países iberoamericanos trabajaron en la construcción de una posición común, que finalmente fue adoptada desde una diversidad de posiciones por 19 países y presentada en el Foro de Busán en 2011.
8. Definidos en base a encuesta girada a los países del PIFCSS en 2013 y en base a los posicionamientos de los Responsables de Cooperación recogidos en el Capítulo I de los Informes de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica.
9. Los proyectos, según la definición acuñada en el espacio Iberoamericano, están integrados por un conjunto de acciones encaminadas a satisfacer un objetivo común hacia un destinatario concreto. En general, se aprueba en un marco de cooperación específico (una comisión mixta; un acuerdo interinstitucional; un acuerdo general de cooperación; o similar) y reúne los siguientes elementos: -un periodo de ejecución definido, una asignación presupuestaria, unos resultados esperados, y un mecanismo de seguimiento y evaluación.

TABLA 2

16

Criterios de la cooperación triangular en iberoamérica

01

Adaptabilidad

Las iniciativas son adaptadas al contexto del socio receptor, respetando las prioridades, tiempos y características culturales e institucionales del mismo. Requiere además de flexibilidad administrativa y financiera por parte de los socios.

02

Articulación

Los actores vinculados al proyecto muestran convergencia y se relacionan entre sí con base en un marco formal y una conexión interpersonal (informal) que son funcionalmente positivos para el desarrollo del proyecto. Para asegurar dicha articulación los actores de un proyecto establecen una estructura de gobernanza del mismo, que favorece la interacción entre los socios y desde donde dirigir y decidir conjuntamente sobre el desarrollo del proyecto.

03

Acceso a la Información

Las iniciativas de Cooperación Triangular tienen un carácter público. En el marco de los proyectos los países socios deben facilitar, como una responsabilidad individual y según su legislación nacional, el acceso a la información relativa al desarrollo de los mismos, de las actividades realizadas, de los progresos alcanzados y las contingencias suscitadas, garantizando el respeto a la soberanía de cada uno de ellos y sin intromisión en las cuentas nacionales.

04

Aportes de todas las partes

Todos los socios aportan a los proyectos mediante los recursos y medios disponibles para cada uno, generando apropiación. Dichos aportes tienen el reconocimiento de todos los socios independientemente de su naturaleza (económicos, técnicos, en especie, etc.)

05

Aprendizaje conjunto sobre la gestión

Los socios involucrados reconocen un beneficio claro del proyecto, en cuanto a que genera un valor específico para sí mismos. Prevén como un resultado relevante y específico de las iniciativas, el compartir aprendizajes y experiencias de la propia gestión.

06

Ausencia de condicionalidades

La cooperación triangular se trata de un compromiso voluntario entre países y demás actores de la cooperación. La misma será un acuerdo, entre tres o más socios, libre de condiciones e imposiciones de cualquier naturaleza.

07

Comunicación orientada a consensos

Las decisiones son tomadas de común acuerdo entre todos los socios. Para ellos los proyectos tienen canales claros establecidos que señalan cómo y entre qué actores se llevará a cabo la comunicación al interior de cada país y entre los socios. A través de dichos canales se formaliza la toma de acuerdos.

08

Definición clara de roles

Los proyectos contemplan una definición detallada de los actores que intervienen en un proyecto así como de los roles y funciones a jugar por cada uno de ellos. Esta definición será reflejo de un acuerdo entre las partes.

09

Efectividad de las iniciativas

Los proyectos contemplan resultados, procesos y mecanismos consensuados que conllevan al efectivo cumplimiento de los objetivos establecidos por los tres socios.

10

Eficiencia en el uso de los recursos

Todos los socios promueven y disponen de forma consensuada de las medidas necesarias para conseguir los resultados acordados con el mínimo de recursos posibles, sin que ello implique restringir el alcance de los proyectos.

11

Enfoque basado en la demanda

La cooperación se establece de manera voluntaria a solicitud explícita del socio receptor, en concordancia con las prioridades nacionales del mismo.

12

Gestión compartida por resultados

Los proyectos no se limitan a la ejecución de acciones sino que son tendientes a resultados que impacten en los objetivos previstos, brindando un apoyo real al socio receptor.

13

Liderazgo del receptor

Los proyectos son liderados por el socio receptor. El resto de socios reconocen y apoyan ese liderazgo de manera constante, mostrando corresponsabilidad.

14

Resultados compartidos

Los resultados se establecen de común acuerdo y se tiene un involucramiento directo de todos los socios para la consecución de los mismos, aun si dicho involucramiento se da en niveles diferenciados.

15

Sostenibilidad de las acciones

Los proyectos dejan capacidades instaladas en el socio receptor, quien muestra compromiso y procura los medios para la continuidad de los resultados obtenidos.

16

Visibilidad

Se reconoce la participación de todos los socios involucrados en el proyecto, y de manera consensuada se establece la forma en la que se comparten los resultados sobre el mismo.



No es posible llevar adelante una iniciativa con resultados exitosos en donde no exista una clara apropiación del proyecto por parte del socio receptor.

CAPÍTULO II

Criterios y Prácticas en los Proyectos de Cooperación Triangular

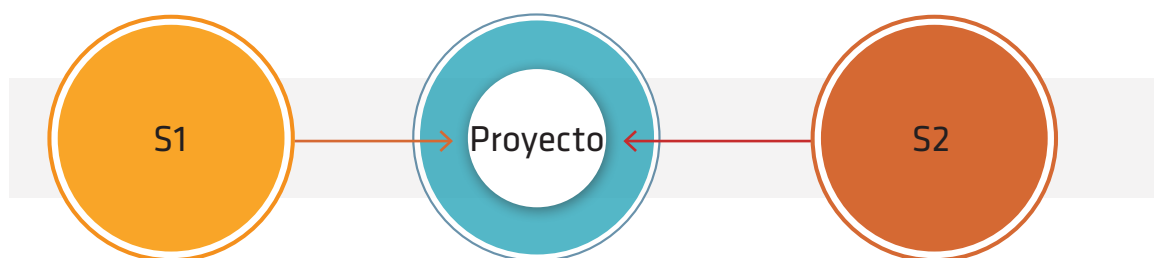
.....

En el espacio Iberoamericano, específicamente en el marco del Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica, se entiende que Cooperación Triangular¹⁰ es una:

“Modalidad de Cooperación Sur-Sur 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 de ellos). El rasgo diferencial está determinado por el rol del primer oferente, quién actúa como principal responsable del fortalecimiento de capacidades.”

A efectos de este documento, entenderemos los siguientes roles y terminología: Primer Oferente o Socio 1 (S1), Segundo oferente o Socio (S2), Socio Receptor.



Primer oferente (S1)

Uno o varios países en desarrollo

País/es que juega el rol de primer oferente y quién actúa como principal responsable del fortalecimiento de capacidades (brinda la asistencia técnica requerida), aunque pueda realizar también cualquier otro tipo de aportes.

Socio receptor

Uno o varios países en desarrollo

País/es sobre el que principalmente recae el fortalecimiento de capacidades (reciben asistencia técnica), aunque también puede realizar distintos tipos de aportes al proyecto

Segundo oferente (S2)

País en desarrollo, país desarrollado, organismo regional o multilateral

País/es u organismo/s que juega el rol de segundo oferente y que presta cualquier tipo de apoyo (técnico, financiero y/o de otro tipo) en el proceso del fortalecimiento de capacidades.

> Traduciendo los criterios a los proyectos de Cooperación Triangular



Enfoque basado en la demanda

Este criterio deriva del principio de apropiación y está directamente relacionado con el liderazgo del receptor, quién idealmente debería ser quién de origen a la fórmula de cooperación triangular a través de una demanda específica sobre la base de sus propias necesidades.

Para ello es fundamental que el socio receptor tenga establecidas sus necesidades de asistencia técnica y cooperación en el marco de su Plan Nacional de Desarrollo y de sus políticas sectoriales. Así mismo, será necesario que conozca las buenas prácticas de otros países sujetas de ser compartidas y que pueden ser relevantes para sus necesidades identificadas.

En línea con lo anterior, tener a disposición el inventario de capacidades de asistencia técnica actualizado, a través de catálogos de capacidades u otros parecidos del S1, resulta fundamental. Así mismo, resulta muy útil que el S1 tenga establecidos mecanismos de consulta rápida con sus instancias sectoriales para determinar una posible atención de las demandas expresadas por el socio receptor.

Aunque los proyectos concretos encuentren su origen en las demandas específicas del socio receptor, esto no irá en detrimento de posibles acuerdos generales de cooperación entre S1 y S2, o bien entre S2 y socios receptores, para trabajar en una determinada región o sector específico. Este criterio es recomendable que se tenga en vista sobre todo en las etapas de identificación y negociación.

Adaptación al contexto

Se suele decir que una de las ventajas de la cooperación Sur-Sur es que la misma se lleva a cabo en contextos similares de desarrollo. No obstante, los países del espacio iberoamericano, muestran diferencias relativas en sus contextos político-económicos, así como institucionales y de capacidades; de ahí también la riqueza de la región.

Estas diferencias entre países obligan a contextualizar las iniciativas de cooperación a realizar para adaptar-

las a las necesidades y contexto del socio receptor. Las buenas prácticas sujetas de compartir sólo serán pertinentes si pasan por este proceso de adaptación.

Adaptarse al contexto del socio receptor implica conocer el contexto de ese país, pero también entender el marco de desarrollo y las políticas sectoriales específicas en las cuales se insertará la asistencia técnica brindada, comprendiendo a qué necesidades concretas dará respuesta la cooperación ofrecida.

Esta adaptación al contexto es oportuno que parta de un análisis rápido desde el primer momento en que se gesté la iniciativa, es decir durante el proceso de identificación, lo cual puede conllevar misiones de identificación u otras herramientas específicas para tal fin. Los elementos más precisos de la adaptación son aconsejables en la etapa de formulación del proyecto, donde se contemplan este tipo de elementos técnicos y para lo cual el socio receptor debe aportar la mayor cantidad de información disponible.

La adaptación no sólo refiere a los contenidos propios de la iniciativa, sino también a su forma de ejecución, en donde se tendrán en cuenta los elementos culturales e institucionales del socio receptor, y a su planificación, que es deseable que responda en la mejor medida a los tiempos de quien solicita la cooperación.

Articulación de los actores

Una de las características destacadas de la cooperación triangular es la alta complejidad de las relaciones requeridas para gestionar las iniciativas de forma efectiva sin obviar el elemento participativo. La coordinación entre los múltiples socios resulta compleja. Si a ello se suma la cantidad y diversidad de actores que se suman por cada actor, se encuentra un desafío que hay que administrar.

Es por ello que es de vital importancia promoverla articulación de los actores como un criterio presente en todo momento del ciclo del proyecto. En cada fase esta articulación se requerirá de diferentes mecanismos, en donde participarán posiblemente distintos actores que requieren diferentes niveles de articulación (nivel político, nivel de conducción, nivel de ejecución, etc.). Los mecanismos de articulación necesarios para formular no serán los mismos que los utilizados para dar seguimiento o para evaluar. Lo que sí es común es la necesidad de definir esos mecanismos que permitan la



En un segundo momento, en la fase posterior de implementación/ejecución, los aportes de todos los socios pueden visibilizarse, dando igual valor a los recursos independientemente de su naturaleza”



articulación y que deben quedar establecidos mediante acuerdos formales, aunque posteriormente los mismos funcionen de manera más o menos informal.

Para que la articulación se traduzca en mecanismos concretos será necesario definir los roles y las funciones de los distintos actores que participan del proyecto, así como los elementos que requerirán tomar acuerdos a distintos niveles en el marco del proyecto.

Acceso a la información

La cooperación tiene por naturaleza un carácter público y por tanto, en el marco de los proyectos, se debe garantizar que existe un efectivo acceso a la información sobre la base de las legislaciones nacionales de cada país participante en ellos. En el caso de los proyectos de cooperación triangular, esta información hace alusión a los objetivos, actividades y acuerdos contenidos en ellos, así como de su nivel de avance y los logros obtenidos como resultado de los mismos.

Este criterio debe prevalecer a lo largo del ciclo del proyecto. Todo lo anterior sin detrimento de la soberanía nacional de cada uno de los socios.

Aportes de los socios

Comúnmente se piensa que los aportes a un proyecto se refieren principalmente a los recursos económicos y, por tanto, se tiende a resaltar y visibilizar los aportes del S2 (segundo oferente que generalmente hace los aportes en términos financieros), cuando en realidad en los proyectos triangulares hay siempre un aporte de todos los socios que participan de las iniciativas, ya sea en recursos humanos, en especie y de otro tipo; donde los mismos no siempre están cuantificados y por ello no

se visibilizan. Respecto de la cuantificación de la asistencia técnica provista por el S1, hay un debate abierto, sin embargo, su monetización no es necesaria para que la misma sea reconocida por el resto de socios.

Sí es importante que todos los recursos (financieros, humanos y en especie) que se van a poner a disposición del proyecto sean tomados en cuenta tanto en la negociación como en la formulación de la iniciativa de manera que los mismos se puedan planificar y comprometer por el socio correspondiente, a través de previsiones presupuestarias y otros mecanismos específicos para ello. Las previsiones son relevantes para asegurar el cumplimiento de los acuerdos tomados por cada actor.

En el caso del país que provee la asistencia técnica, las previsiones son de relevancia capital, puesto que la misma no se presta por expertos contratados para tal fin sino que se trata de funcionarios prestados por la propia institucionalidad del país y, por tanto, se depende de la capacidad de respuesta y el compromiso con la cooperación que éste posea.

En el caso de los recursos aportados por el socio receptor, y que normalmente se refieren a instalaciones, recursos para traslados, para organizar capacitaciones o encuentros, horas personas dedicadas al proyecto y algún monto para infraestructuras, hay que decir que normalmente no están especificados en los planes de trabajo institucional, ni bajo un rubro específico de gasto de cooperación o contrapartidas en sus propios presupuestos, sino que están recogidos dentro de rubros generales de actividades de fortalecimiento y de gasto corriente, que pueden verse afectados de un momento u otro por eventualidades, recortes o la priorización de otras necesidades. De ahí que hacer previsiones con suficiente antelación en la calidad de contrapartida resulta muy útil.

En un segundo momento, en la fase posterior de implementación/ ejecución, los aportes de todos los socios pueden visibilizarse, dando igual valor a los recursos independientemente de su naturaleza. Esto favorecerá la apropiación de los actores.

Aprendiendo conjuntamente sobre la gestión

Los proyectos de cooperación triangular son, en términos de la gestión de proyectos, muy enriquecedores puesto que implican la conjugación de intereses y formas de hacer de diversos actores, constituyéndose en un escenario ideal para generar aprendizajes e impulsar una dinámica de mejora continua.

Para ello, sin embargo, es necesario que existan mecanismos de sistematización que permitan a lo largo del proyecto ir generando hallazgos/lecciones aprendidas, y que puedan corregirse a lo largo de la iniciativa o bien orientar de mejor manera iniciativas posteriores.

Este criterio es clave a la hora de proponer los mecanismos de seguimiento y monitoreo, así como de evaluación, de manera que los mismos no sean vistos únicamente como elementos de control sino más bien como de aprendizaje permanente y, por tanto, sus resultados sean integrados a la gestión posterior.

Los aprendizajes generados en el marco de los proyectos son sujetos de intercambio con otros actores y socios y, de forma agregada, pueden ayudar a inferir buenas prácticas. Las comunidades de práctica y el uso de plataformas resultan muy útiles para estos propósitos. El propio Informe de la Cooperación Sur- Sur en Iberoamérica lleva a cabo muy bien esta tarea.

Celebrando una cooperación sin condicionalidades

Desde los primeros Informes de la Cooperación Sur- Sur publicados por la SEGIB, las autoridades de cooperación de la región han señalado que la cooperación realizada en este espacio es un ejercicio voluntario entre las partes y se caracteriza por la ausencia de condicionalidades de cualquier tipo (políticas, económicos, comerciales y/o de otra índole), en particular hacia el socio receptor. En este caso, la cooperación triangular deberá ser vigilante de evitar estas situaciones, quedando debidamente aclarado en las fases de negociación y formulación del proyecto.

En ningún caso los proyectos serán producto de presiones o imposiciones al socio receptor. Para ello este debe demostrar liderazgo y una buena capacidad de negociación. En el lado de los socios, debe mostrarse respeto y cumplimiento por los principios de horizontalidad subyacentes a estas fórmulas de cooperación.

Dado que la cooperación triangular está basada en el espíritu de la cooperación sur-sur y debe, por tanto, privilegiar el intercambio entre los países del Sur, la asistencia técnica del segundo oferente (S2) deberá preverse en el marco de los proyectos, únicamente en aquellos casos en donde sea requerido por el socio receptor y donde la misma genere un valor agregado para los objetivos del proyecto.

Una comunicación orientada a consensos

La comunicación entre los socios no es suficiente para la ejecución de los proyectos triangulares, el consenso debe ser el combustible para el paso de los mismos y por ello la comunicación debe estar orientada en todo momento a obtener los mismos, asegurando una participación efectiva de todos los actores.

Garantizar este criterio requiere el establecimiento de mecanismos de comunicación efectivos en cada una de las fases del ciclo del proyecto y los canales pertinentes para la toma de acuerdos por consenso. Los canales de comunicación a contemplar no deben ser únicamente entre los socios, sino también de los mismos con sus actores sectoriales y territoriales, según sea el caso. Pueden ser variados, desde muy formales en los casos de iniciativas grandes o bien en donde los socios no tengan mucha experiencia de trabajo previo o más informales y expeditos, en los casos donde exista una relación de trabajo previa.

El criterio de comunicación estará muy ligado a lo que se defina para la articulación del proyecto, teniendo en cuenta los roles de cada socio.

Roles de los socios

Se ha hablado antes de la complejidad que presentan los proyectos de cooperación triangular en cuanto a la articulación de los socios que participan en ellos, por la multiplicidad de actores y por lo difícil que resulta la conjugación de intereses y prácticas.



(...) en la implementación resulta pertinente hacer un seguimiento presupuestario y financiero durante la planificación e implementación general de recursos



De ahí que sea tan relevante que se haga una adecuada definición de roles y funciones de todos los actores involucrados y que se concrete en el documento de proyecto durante la etapa de formulación. Comúnmente es fácil distinguir dos grandes roles en los proyectos triangulares. Un rol de conducción que se encarga de la negociación y las grandes decisiones del proyecto en sus distintas fases, y que normalmente corresponde a la instancia que posee la rectoría de la cooperación al interior de cada socio (también denominado punto focal). Y un rol de ejecución, entendido como el encargado de asegurar la implementación y seguimiento del proyecto y que está a cargo conjuntamente de las entidades sectoriales (quienes ejecutan las actividades) y la instancia rectora de cooperación (quienes dan seguimiento a la ejecución). Puede haber otros roles que sea importante definir entre los socios, como por ejemplo, el rol de coordinador del proyecto, en caso que esta figura se considere útil.

Las funciones que se reparten entre los socios en el marco de los proyectos triangulares pueden variar en cada caso, dependiendo de las particularidades de cada iniciativa y del número de actores que participan en ellas, por tanto, las mismas deben determinarse en el momento de la formulación, definiendo quién las ejercerá, de qué manera, en qué momentos y cómo reportará al resto sobre ellas. En este sentido los planes operativos anuales y los marcos de resultados deben definir responsables claros. Un ejercicio que resulta útil para este criterio es el establecer mapas de actores y funciones por fases, como el que figura en el Anexo III.

Una apuesta por la efectividad en las iniciativas

Cada vez más, se hace imprescindible, en el marco de la cooperación que se realiza en Iberoamérica, el demostrar que las iniciativas llevadas a cabo son realmente efectivas tanto en su estrategia de implementación como en el logro de los objetivos de desarrollo a los que apunta, aportando de manera contundente a los procesos de desarrollo de la región.

Este propósito no ha sido fácil, puesto que implica dotarse institucionalmente de las capacidades y recursos necesarios para cumplir con los compromisos que se adquieren en los distintos proyectos triangulares y para asegurar recursos humanos destinados a las tareas de cooperación, necesarios para un crecimiento en escala de la cooperación triangular, el establecimiento de metodologías, procedimientos y de los marcos administrativos y financieros que faciliten el desarrollo de los proyectos.

En la micro gestión de proyectos se puede contribuir a la efectividad, dedicando un mayor tiempo y recursos en el diseño de las iniciativas y los mecanismos para su puesta en marcha, de tal forma que asegure que las acciones planteadas llevarán a los objetivos esperados. Así mismo es importante prever posibles amenazas/ factores de contingencia que puedan afectar el normal desarrollo de la misma. Sobre las últimas, hay que prever mecanismos de alerta y espacios para acordar reorientaciones o medidas correctivas. En definitiva, las fases mayormente afectadas por este criterio serán la fase de formulación y de implementación.

Eficiencia en el uso de los recursos

La Cooperación Sur-Sur es reconocida por ser una cooperación que puede obtener resultados sin incurrir en grandes costos. Si bien está es una afirmación muy difundida, aún está por demostrarse esa máxima de eficiencia la cual implicaría, entre otros factores, la contabilización de los recursos del S2, la valorización de la asistencia técnica del S1 y de los aportes humanos y en especie del socio receptor versus los resultados obtenidos.

Al día de hoy la cooperación triangular ha venido valiéndose de mecanismos que no requieren mayores recursos para ciertas actividades: discusiones y comunicación informal para la identificación, negociaciones virtuales, formulación no presencial, mecanismos de seguimiento a través de embajadas, etc. En general estas son buenas prácticas, si se les dota de cierta rigurosidad metodológica.

Sin perjuicio de lo anterior, una verdadera aplicación del criterio de eficiencia debe llevar a asegurar un uso adecuado de recursos, buscando su maximización. Pero también a una fórmula en donde la administración financiera del proyecto no tenga los costos de transacción elevados que tiene actualmente, y para lo cual se requieren instrumentos novedosos para la financiación y normas administrativas más flexibles que las que existen actualmente.

En el ámbito de la gestión de proyectos es necesario definir en la etapa de negociación los recursos a comprometer por cada socio. En la formulación se pueden concretar esos compromisos en una planificación transparente de los recursos asociados a las actividades programadas, donde se incluye el presupuesto pero también el resto de aportes acordados por los socios.

En la formulación también es importante definir normas administrativas y financieras claras para la ejecución de los recursos financieros del proyecto y los procedimientos en torno a ellas.

Más tarde, en la implementación resulta pertinente hacer un seguimiento presupuestario y financiero durante la planificación e implementación general de recursos comprometidos por los socios, valorando niveles de cumplimiento y ejecución. Los mismos también son elementos sujetos de evaluaciones posteriores, durante la fase correspondiente.

Hacia una gestión compartida por resultados

La búsqueda de resultados y su visibilización es fundamental para asegurar la legitimidad y promover un crecimiento en el tiempo de la cooperación triangular. Sin embargo, no ha sido una tarea fácil puesto que los ejercicios de planificación de la cooperación Sur-Sur han estado limitados en buena medida a la calendarización de actividades y acciones y que aún bajo estricto cumplimiento no siempre nos llevan a la consecución de los objetivos planteados.

Por ello se establece el criterio de gestión por resultados, con el objetivo de que poco a poco la cooperación triangular empiece a generar las suficientes evidencias de sus virtudes. Establecer una gestión por resultados empieza por el correspondiente proceso de negociación-formulación donde ha de establecerse no sólo los objetivos a los que apunta la iniciativa sino también

los logros concretos que esperan obtenerse. El proceso de planificación estará guiado por esos logros/resultados que son planificados en el tiempo, y todas las actividades y recursos planteados deberán corresponderse directamente con alguno de los resultados programados.

Los resultados se expresan en acciones medibles y por tanto se establecen indicadores y fuentes de verificación, las cuales pueden ser preferiblemente las utilizadas por el socio receptor para medir la consecución de sus propias políticas. Para medir el avance de resultados será imprescindible llevar a cabo la acción complementaria de monitoreo durante la fase de implementación.

El necesario liderazgo por parte del receptor

No es posible llevar adelante una iniciativa con resultados exitosos en donde no exista una clara apropiación del proyecto por parte del socio receptor. El liderazgo de dicho socio es pieza clave para el éxito en todas las fases del ciclo del proyecto.

Ese liderazgo debe verse reflejado no sólo en la claridad para requerir la cooperación necesaria, sino también para llevar el mando sobre todo el ciclo de vida de la iniciativa, siempre ayudado por el resto de socios. Es difícil esperar a que el socio receptor tenga todas las capacidades instaladas para negociar, formular, evaluar, etc. Por ello, el resto de socios tendrán corresponsabilidad en la conducción del proyecto y apoyarán en todo cuanto sea posible al socio receptor en su tarea de líder.

En este punto, el S2 puede apoyar brindando asistencia técnica para fortalecer las capacidades de gestión del socio receptor así como compartiendo su experiencia acumulada en cooperación.

Buscando resultados compartidos

Este criterio está en línea con la corresponsabilidad señalada en el punto anterior, en el sentido que todos los socios serán responsables de los resultados obtenidos con la iniciativa desarrollada.

Si bien cada socio puede plantear, en el marco de un proyecto, sus propios objetivos a conseguir con la iniciativa: recibir asistencia técnica en una determinada

temática, visibilizar internacionalmente una práctica originalmente promovida por uno de los socios, fortalecer una determinada política, etc., se buscará que los resultados compartidos, y que coinciden con los objetivos específicos del proyecto, estén claramente atribuidos al cumplimiento de los acuerdos por cada una de las partes y su relación colaborativa. Este debería ser un criterio a retomar con mucha fuerza en la fase de formulación y evaluación.

Sostenibilidad de las iniciativas

En toda iniciativa se buscará asegurar unos mínimos de sostenibilidad que promuevan, por un lado, la incorporación de las capacidades/experiencias fortalecidas en el país receptor dentro de sus propias políticas, y por otro lado, la valoración futura sobre una iniciativa de cooperación entre los socios de mayor escala en virtud de los resultados obtenidos en una primera fase (cuando aplique).

Algunos elementos que ayudan a lograr esa sostenibilidad son la apropiación de la iniciativa por parte del socio

receptor (expresado por ejemplo en el apoyo político a la iniciativa), el alineamiento de la misma con los tiempos y dinámicas del socio receptor (adaptación), la robustez técnica de la propuesta, la generación de resultados visibles (beneficios), la participación amplia de los beneficiarios, entre otros. Todos éstos deben contemplarse desde la fase de identificación.

Visibilidad

Muchas veces cuando se habla de este tema en el marco de la cooperación, se piensa únicamente en la visibilidad de los actores. Sin embargo, aunque este criterio reconoce la importancia de visibilizar los aportes de todos los socios en una determinada iniciativa, sobre todo hace referencia a la necesidad de que los resultados del proyecto y la cooperación entre los socios sea dada a conocer a los actores relevantes, y en particular en el contexto del socio receptor.

Sin embargo, se deben acordar medidas y canales para la visibilidad. El mejor momento para dejar establecidos estos elementos es durante la fase de negociación.

10. En la presente Guía, siempre que se mencione “Cooperación Triangular” se está haciendo referencia a lo que se denomina –en el marco del Informe para la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica– como “Cooperación Sur-Sur Triangular”.



(...) una participación activa del socio receptor se reconoce como clave para asegurar el éxito del proyecto

CAPÍTULO III

Aplicando los criterios a las Fases del Ciclo de proyectos

.....

En el espacio Iberoamericano, ese reconocen cuatro (4) fases en la planificación y gestión del ciclo de los proyectos triangulares, que son:



Fase 1: Identificación

Es la etapa en la que los socios identifican las necesidades y oportunidades de cooperación y, de forma conjunta, hacen un análisis inicial de la posible cooperación.



Fase 2: Negociación y Formulación

Es la etapa en la que se debate y formaliza la fórmula de cooperación y se establecen los acuerdos que regulan la relación entre los socios. Así mismo, en esta etapa se desarrolla la matriz de planificación del proyecto con base a los resultados establecidos; se plasman las actividades y recursos de un posible plan operativo. En esta fase también se acuerdan y dejan en claro todos los mecanismos de articulación, comunicación y toma de acuerdos del proyecto, así como otros elementos considerados relevantes para el éxito del mismo.

La Negociación y la Formulación son dos pasos diferenciados en el marco del desarrollo de un proyecto triangular, tanto en las acciones que conllevan así como los actores que participan en ellas, que no en todos los casos son siempre los mismos. En el espacio Iberoamericano se ha decidido tratarlas dentro de una misma fase, dada su coincidencia en el tiempo, aunque respetando sus características propias.



Fase 3: Implementación

Está asociada con la ejecución técnica del proyecto sobre la base de los acuerdos contenidos en el documento de proyecto. Durante dicha fase se celebra la acción complementaria de monitoreo.



Fase 4: Evaluación

En esta fase, y sobre la base de los criterios y finalidades previamente definidas por las partes, se lleva a cabo la evaluación del proyecto con la participación de todos los involucrados.



FIGURA 2

Complementado estas cuatro fases, se tienen las acciones de **Seguimiento y Monitoreo**, en donde se diferencia:



Seguimiento

Es el proceso continuo y sistemático para obtener información sobre el avance de un proyecto, adaptar las estrategias y fundamentar las decisiones respecto del mismo. Por tanto, el seguimiento es una acción que cada socio realiza a lo largo del ciclo del proyecto, sin embargo, a partir de la formulación se pueden definir parámetros y mecanismos para el seguimiento conjunto para determinados aspectos que se consideren relevantes. Esta acción en sí requiere de otras no menos importantes, como puede ser la sistematización de información.

Monitoreo

Es una acción sistemática en virtud de la cual se recopilan y analizan datos que permiten establecer el cumplimiento de resultados versus las metas programadas. Ayuda a identificar tendencias y patrones y a reorientar acciones en caso que se considere necesario. El monitoreo se lleva a cabo fundamentalmente durante la fase de implementación, aunque sus mecanismos y parámetros (indicadores) se establecen en la formulación del proyecto y deben ser comunes para todos los socios.

Ambas, el seguimiento y monitoreo son imprescindibles para asegurar una gestión efectiva de la cooperación triangular, para poder dar cuenta de sus resultados y para obtener aprendizajes de la misma.

Las iniciativas triangulares recogidas en los informes de la Cooperación Sur-Sur a la fecha demuestran una alta heterogeneidad en el abordaje de las distintas fases, entre otros factores, por la ausencia de parámetros comunes en el espacio Iberoamericano.

Sin duda, cada fase requiere un tratamiento diferenciado con acciones y herramientas específicas para asegurar su buen desarrollo, por ello es necesario reconocer los elementos claves de cada una y como debe ser la vinculación de los distintos actores en torno a ellas.

Está claro que la participación de todos los socios en las distintas fases del ciclo del proyecto es fundamental, sin embargo una participación activa del socio receptor se reconoce como clave para asegurar el éxito del proyecto.

> ¿Cómo se aplican los 16 criterios en las distintas fases del ciclo del proyecto?

• • • • •

Los criterios son pautas para la acción que se aplican a todo el ciclo del proyecto. En cada fase se va a conjugar los

criterios en prácticas concretas y asociar a ellos herramientas específicas que ayudarán a que la práctica se cumpla.

A continuación se muestran dos ejemplos para los criterios de articulación y enfoque basado en la demanda. Las prácticas y herramientas reseñadas (una para cada criterio) se corresponden con las fases de formulación y negociación, respectivamente, y son simplemente una de las muchas prácticas y herramientas posibles de utilizar.

En el ejemplo utilizado, se observa que asociado al criterio de articulación, se puede proponer para la fase de formulación:

Una práctica concreta: bajo el liderazgo del socio receptor, el proyecto es formulado por consenso, con la participación y apoyo de todos los socios y sus actores.

Una herramienta que posibilita dicha práctica: La existencia de una instancia tripartita para formular, y que puede tener uno o más niveles de actuación.

Además de las prácticas, se ofrece una gama de posibles herramientas a utilizar para concretizar las prácticas. Las mismas han sido clasificadas en tres tipos: herramientas para la gobernanza del proyecto, herramientas procedimentales y herramientas que tienen un carácter instrumental.

FIGURA 3

Ejemplo de la traducción de los criterios de la cooperación triangular en prácticas y herramientas



Herramientas para la gobernanza del proyecto: son las distintas estructuras necesarias para la conducción del proyecto y que aseguran la gobernanza del mismo. Estos determinan las estrategias, los recursos, la toma de decisiones, etc. Ejemplos de ello pueden ser un Comité de Negociación, Equipo de Seguimiento, Instancia Tripartita de Evaluación, etc.



Procedimentales: hace referencia a la forma y procedimientos necesarios de llevar a cabo para asegurar prácticas idóneas propuestas como es el caso de la celebración de reuniones entre los socios, tomar acuerdos sobre diversos aspectos del proyecto, etc.



Instrumentales: Se refiere a los instrumentos que dan soporte o con los que se ejecutan las prácticas propuestas. Ejemplo de ellos pueden ser el documento de proyecto, los términos de referencia de la evaluación del proyecto, los pliegos administrativos y financieros del proyecto, etc.

A continuación se aplican el conjunto de criterios descritos en el apartado anterior a cada una de las fases del ciclo del proyecto, destacando las prácticas ideales asociadas a dichos criterios y las herramientas para su concreción, aclarando que lo señalado a continuación no constituye una lista acabada sino más bien un resumen de aquellas consideradas de mayor relevancia por los países que conforman el PIFCSS.



Fase 1: Identificación

Como se mencionó, esta es la etapa en la que los socios identifican las necesidades y oportunidades de cooperación y de forma conjunta hacen un análisis inicial de la posible cooperación.

Para facilitar el proceso de identificación, el socio receptor tiene que tener identificadas, en el marco de sus políticas de desarrollo, sus necesidades de fortalecimiento y asistencia técnica, respondiendo las mismas en todo caso a su Plan Nacional de Desarrollo y sus correspondientes políticas sectoriales. Por su parte, los socios 1 y 2 pueden facilitar este paso, poniendo a disposición de los socios receptores sus capacidades de cooperación actualizada.¹¹ El tema de la información a disponibilidad del socio receptor es de la mayor relevancia para que esté puede hacer una solicitud de cooperación informada.

Una vez iniciado el proceso de identificación, la demanda del socio receptor tiene que ser clara y concreta. La misma se canalizará por los canales oficiales establecidos para tal fin y será acogida con respeto por los S1 y 2, con quienes se mantendrá en todo momento un diálogo franco.

Para el análisis de las iniciativas se establecerán canales de comunicación entre los socios y mecanismos que permitan un intercambio fluido de información al respecto. Los mecanismos de cada socio con sus instancias sectoriales también deberán preverse, de tal manera que contemplar las especificaciones técnicas propias de cada sector que pueda implicar una iniciativa.

En esta fase, es recomendable no solo hacer una identificación de necesidades, sino también una identificación de las capacidades del socio receptor para asimilar la cooperación recibida, de tal forma que se tome en cuenta el criterio de sostenibilidad desde el primer momento.

Con un acuerdo inicial de factibilidad sobre una determinada iniciativa, los socios pasarán a la siguiente fase. La Figura 4 de la página siguiente visualiza el conjunto de prácticas y herramientas asociadas a la Fase de Identificación.

Para la Fase de Identificación las principales herramientas determinadas son:



Herramientas Asociadas a la Fase de **Identificación**

Gobernanza

- **Sin estructura específica.** En esta fase no se ha identificado una estructura específica de gobernanza, puesto que la iniciativa es aún inexistente y los actores que participan de la misma pueden ser de diversa índole. Sin embargo, todos los socios deben participar activamente de esta fase, con principal protagonismo del socio receptor.

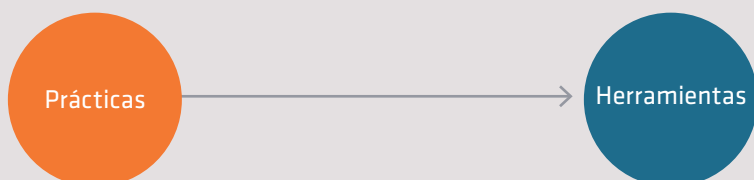
Procedimentales

- **Reuniones de trabajo entre los socios.** Celebrar reuniones de trabajo entre los tres socios, las cuáles pueden ser presenciales o a través de medios virtuales, a fin de identificar conjuntamente las iniciativas y analizar su pertinencia y viabilidad.
- **Mecanismos de articulación con sectores.** Establecer mecanismos (rondas de consultas, reuniones) entre el ente rector de cooperación y las instituciones sectoriales del socio receptor, a fin de identificar las demandas de cooperación y las acciones estratégicas para la consecución de los objetivos perseguidos con un determinado proyecto.

Instrumentales

- **Planes sectoriales del socio receptor.** Para que exista una demanda alineada a las necesidades del socio receptor, es necesario que éste posea Planes sectoriales o un mapeo de asistencia técnica requerido y en línea con su Plan Nacional de Desarrollo. Estos documentos son la base para una demanda oportuna.
- **Demanda oficial del socio receptor.** Documento que oficializa la demanda del socio receptor y en la que queda recogida de forma clara la iniciativa solicitada por el mismo.

FIGURA 4

Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de **Identificación**

- 01 Está definida la instancia rectora de la cooperación en cada socio
- 02 Socio 1 y socio receptor cuentan con mecanismos internos en cada país que les permiten la identificación de los interlocutores sectoriales idóneos para cada proyecto
- 03 El socio receptor demuestra claridad política y técnica para la definición de sus demandas de cooperación, las cuales comunica oportunidades. Los sectores y áreas a trabajar en los proyectos no estarán marcadas por el S1 a S2
- 04 Las iniciativas demandadas constituyen una necesidad real en el marco de las prioridades nacionales del socio receptor. En ellas se reconoce la política a fortalecer con dicha iniciativa
- 05 Los tres socios se involucran desde el comienzo en la identificación de las iniciativas, intercambian información y establecen acuerdos, a fin de tener una demanda con objetivos bien definidos
- 06 Es de conocimiento público la oferta estructurada de cooperación del S1, las oportunidades de apoyo de los S2 y las necesidades de asistencia técnica de los socios receptores
- 07 El S1 dispone de información sectorial que le permite un análisis efectivo de las demandas que recibe
- 08 Identificado los sectores y áreas a trabajar según las prioridades nacionales del socio receptor en consenso con el resto de los socios
- 09 Los tres socios conciben el proyecto como un espacio de intercambio y aprendizaje mutuo
- 10 En las iniciativas no se llevan a cabo acciones de visibilidad por ninguno de los socios hasta que exista negociación sobre el proyecto a implementar, sus objetivos y los mecanismos para la visibilidad



Gobernanza

Sin estructura específica



Procedimentales

- Reuniones de trabajo entre los tres socios a fin de identificar conjuntamente las iniciativas
- Mecanismos (rondas de consultas, reuniones) entre las instituciones sectoriales socio receptor a fin de identificar las demandas de cooperación y las acciones estratégicas para la consecución de los objetivos perseguidos
- Oficialización de la demanda como punto de partida
- Intercambio de comunicación formal entre todos los socios
- Verificación de las condiciones y capacidades necesarias para asegurar la factibilidad del proyecto



Instrumentales

- Documento que oficializa la demanda del receptor
- Existencia de planes sectoriales del receptor o mapeo de asistencia técnica requerido por el receptor
- Estudio de viabilidad o misión de diagnóstico que determine una posible adaptación de la iniciativa de la demanda
- Normativa al interior de cada país que determine la rectoría de la cooperación
- Fuentes de información que revelen las capacidades técnicas de los socios (bases de datos, catálogo de oferta, mesas sectoriales, etc.)
- Ficha única y estandarización de presentación de proyectos CTR
- Acuerdos o convenios Marco de Cooperación Bilateral o Trilateral entre los socios



Fase 2: Negociación y Formulación

a) Negociación

Es la etapa en la que se debate y formaliza la fórmula de cooperación y se establecen los acuerdos que regulan la relación entre los socios. Este paso da como resultado generalmente un Documento de Acuerdo entre los socios, el cual puede adquirir diversos nombres y formas dependiendo de los participantes (Memorándum de entendimiento, Convenio de cooperación, Carta de intenciones, etc.).

Estos documentos son claves puesto que recogen los objetivos, alcance y recursos a disposición del proyecto. Además regulan aspectos sensibles como la ausencia de condicionalidades, el acceso a la información y la visibilidad del proyecto.

En este punto es importante aclarar que en muchos casos existen acuerdos o convenios marcos bilaterales pre-existentes entre primer y segundo oferentes. Los mismos suelen tener un carácter amplio y en algunos casos

definen grandes sectores de trabajo y regiones geográficas para celebrar fórmulas triangulares. En estos casos, la negociación de cada proyecto tendrá estos marcos como referencia, pero en ningún caso determinará las iniciativas, sino que se negociará cada iniciativa sobre la base de la demanda presentada por el receptor.

Lo anterior implica que la negociación sea un proceso donde participen todos los socios en igualdad de condiciones y en donde el socio receptor sea capaz de poner una agenda sobre la mesa y liderar el proceso, apoyado por el resto de socios. Para ello, es relevante tener clara la demanda de cooperación y contar con objetivos compartidos en torno a los que negociar.

La negociación implica una estructura mínima para asegurar un intercambio efectivo de comunicación entre los socios. Dicha estructura está generalmente integrada por representantes de alto/medio nivel de los entes rectores de cooperación de cada socio, quienes suelen asumir las competencias de negociación de la cooperación en cada país. Esta estructura definirá para sí los canales oficiales o aceptados para la negociación.

La referida estructura puede coincidir en algunos casos con la establecida para la formulación del proyecto, proceso que se da generalmente en paralelo a la negociación. En los casos en los que no se da dicha coincidencia, en la negociación se definen no solo los actores competentes para formular, sino también una estructura de gobernanza para todas las fases del ciclo del proyecto.

En todos los casos, es recomendable que los resultados de las distintas etapas de la negociación sean documentados con precisión, recogiendo los acuerdos logrados.

Las principales herramientas a utilizar en la Fase de Negociación son:



Herramientas Asociadas a la Fase de **Negociación**

Gobernanza

- **Instancia Tripartita.** Asegura una negociación en igualdad de condiciones entre todos los socios. Esta instancia normalmente está constituida por representantes de nivel medio o alto de las entidades rectoras de la cooperación de cada socio y juega un papel clave, puesto que en la cooperación triangular se deben conjugar los intereses y realidades de países/organismos que son diversos.

Procedimentales

- **Mecanismos entre los socios para negociación efectiva.** Resulta necesario establecer mecanismos de comunicación entre todos los socios que garanticen la participación en la negociación de entidades rectoras de la cooperación (puntos focales nacionales) y de forma complementaria entidades regionales y sectoriales (cuando se considere necesario).
- **Canales de comunicación que aseguren acuerdos.** Establecer canales de comunicación entre los tres socios para negociar los acuerdos, a través de los canales oficiales establecidos y definir próximos pasos. No se aceptarán como acciones negociadas aquellas acciones tramitadas fuera de los canales oficiales.

Instrumentales

- **Documento oficial de acuerdos de la negociación.** Documento de acuerdo tripartito firmado por todo los socios donde se recogen los consensos productos de la negociación (Memorándum de entendimiento, Carta de intenciones, Acuerdos de cooperación, etc.). El mismo puede llevar anexo el documento de proyecto, de lo contrario prever su posterior desarrollo.

La Figura 5, resume las prácticas y herramientas asociadas a esta fase, resaltando en negrita las principales herramientas. Cabe señalar que las prácticas y herramientas planteadas a continuación para la Fase de Negociación presentan ciertas limitaciones, cuando se trata de proyectos que son presentados a Fondos u otros instrumentos preexistentes en los cuales la capacidad de negociación es muy limitada.

FIGURA 5

Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de **Negociación**

b) Formulación

Esta etapa se da, por lo regular, paralelamente en el tiempo a la Negociación, complementándose la una a la otra, puesto que planificar el proyecto nos permite especificar requerimientos y condiciones y por tanto, una negociación más acertada. Así mismo, los acuerdos de la negociación son un orientador de los márgenes para formular.

En la formulación con enfoque de marco lógico se elabora el documento de proyecto y se desarrolla la matriz de planificación con base a los resultados establecidos. En dicha etapa deben quedar definidos todos los aspectos técnicos relevantes del proyecto.

Para que el proceso de formulación llegue a resultados pertinentes es necesario que las instancias sectoriales del socio receptor y del primer oferente (S1) participen activamente del proceso, ya que son estos quienes poseen el conocimiento específico sectorial y quienes en última instancia ejecutan los proyectos.

A partir de la formulación tiene que quedar claro el rol a jugar por cada uno de los socios y en particular el grado y el tipo de involucramiento del segundo oferente. La asistencia técnica sectorial del mismo solo se dará cuando así lo solicite el socio receptor, en virtud que genere un valor agregado al proyecto.

De los acuerdos entre los tres socios se define la matriz de resultados, con indicadores y medios de verificación. Es preferible que dichos indicadores estén basados en las propias metas establecidas en las políticas del socio receptor. Además de los resultados, es bueno prever posibles factores de riesgo y factores para la sostenibilidad del proyecto.

Adicionalmente a los elementos técnicos, en la Fase de formulación, deben definirse los elementos administrativos y financieros del proyecto: procedimientos, marco administrativo, presupuesto y aportes de todos los socios, seguimiento financiero, etc.

Las principales herramientas propuestas para la Fase de Formulación son:



Herramientas Asociadas a la Fase de **Formulación**

Gobernanza

- **Instancia tripartita que guía la Formulación.** Instancia tripartita integrada por los tres socios, que puede tener uno o más niveles (directivo y técnico), dependiendo de lo que definan los socios en la negociación. Su constitución convendrá formalizarse o bien en el Acuerdo Tripartito o en el propio documento de proyecto. En dicha instancia es conveniente que participe el ente rector de la cooperación de cada país y sus correspondientes instituciones sectoriales (ejecutoras). Esta instancia no es necesariamente la misma que realiza la negociación del proyecto, esto variará caso a caso. Se trata de la instancia responsable de organizar la gestión del proyecto.

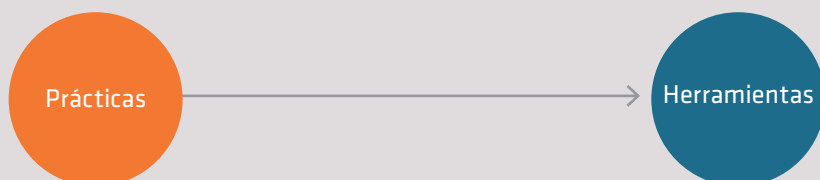
Procedimentales

- **Encuentros de trabajo entre todos los socios para formular.** La complejidad de roles y actores es una de las características de la cooperación triangular, al tiempo que es un factor que genera desafíos y enriquece la formulación. Por ello, para dejar claridad sobre la iniciativa a llevar a cabo y los roles que cada actor cumple, es necesario celebrar espacios de trabajo de formulación presenciales o virtuales con todos los actores (reuniones, talleres, intercambio formal de comunicaciones, etc.), dejando constancia de los acuerdos alcanzados.

Instrumentales

- **Documento de proyecto.** Avalado por todos los socios, y que contenga todos los aspectos relevantes para la efectividad de la iniciativa: matriz de planificación de resultados, acuerdos, indicadores, mecanismos monitoreo, roles de socios, responsables, mecanismos de gestión y seguimiento, comunicación entre partes, mecanismos de contingencia, cronograma de actividades, presupuesto y desglose de aportes (recursos humanos y especies), factores de riesgo, mecanismos de acceso a la información, estrategia de visibilidad, mecanismos de sistematización, monitoreo y misiones de seguimiento.

FIGURA 6

Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de **Formulación**

- 01 Bajo el liderazgo del socio receptor, el proyecto es formulado por consenso, con la participación y apoyo de todos los socios y sus actores (entidades rectoras de la cooperación e instituciones sectoriales)
- 02 Se formula y planifica orientando los resultados consensuados y se establecen indicadores basados en los planes y prioridades nacionales del socio receptor. El documento final de formulación está alineado y adaptado en fines y tiempos al socio receptor
- 03 Existe claridad sobre los roles a jugar por cada socio y el nivel de involucramiento del S2, así como de las instituciones ejecutoras y de los entes rectores de cooperación
- 04 En la formulación de las iniciativas se consideran y acuerdan todos los procedimientos de gestión (tanto técnicos, como financieros y de recursos humanos) entre los tres socios, a fin de lograr los objetivos planteados en la iniciativa
- 05 Se tiene claridad de los marcos legales y administrativos de los tres socios y se toman acuerdos sobre cuales se van a utilizar adaptándolos a la realidad en la que se va a trabajar
- 06 Establecidos mecanismos de seguimiento y monitoreo e indicadores de cumplimiento para cada resultado, así como mecanismos para compartir la información
- 07 Definida una programación de recursos y un presupuesto con plazos de ejecución establecidos y responsabilidades claras consensuadas por todos los actores, así como acciones que permitan una maximización en el uso de los recursos
- 08 Cada socio prevé acciones internas para asegurar los aportes comprometidos en el marco del proyecto
- 09 Quedan establecidas normas administrativas y financieras claras. Están establecidos igualmente los responsables que darán seguimiento a la fase de ejecución programática y de recursos humanos, técnicos y financieros del proyecto y los mecanismos para compartir la información
- 10 Contemplados factores de riesgo que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto y establecidos mecanismos para toma de decisiones, revisión de aprendizajes y solución de diferencias



Gobernanza

- **Instancia tripartita integrada por los tres socios, que puede tener uno o más niveles (directivo y técnico), y cuya constitución sea formalizada.** En dicha instancia participan el ente rector de la cooperación de cada país y sus correspondientes instituciones sectoriales (ejecutoras)



Procedimentales

- **Celebrar espacios de trabajo de formulación presenciales o virtuales con todos los actores (reuniones, talleres, intercambio formal de comunicaciones, etc.), dejando constancia de acuerdos alcanzados**
- Establecer canales de comunicación a nivel formal y nivel técnico entre los socios y de cada socio con sus instancias sectoriales
- Realizar las previsiones de recursos (financieros, humanos, en especie) necesarias para garantizar la plena ejecución del proyecto
- Acordar los criterios y mecanismos para el seguimiento y monitoreo conjunto



Instrumentales

- **Documento de proyecto avalado por todos los socios que contenga todos los aspectos relevantes para la efectividad de la iniciativa**
- POA aprobado con previsiones presupuestarias
- Pliego de procedimientos así como especificaciones administrativas y financieras que pueda ser anexado al documento de proyecto
- Cartas compromiso de los ministerios sectoriales, comprometiendo los recursos humanos y/o en especie para el proyecto
- Líneas de base e indicadores sectoriales del socio receptor para el monitoreo de resultados



Fase 3: Implementación

.....

Como ya se ha comentado, en esta fase se lleva a cabo la ejecución del proyecto, manteniendo los términos acordados en la etapa de formulación y siendo recomendable que estén recogidos en el Documento de Proyecto. Si el proyecto lo amerita y sobre la base de una demanda del socio receptor pueden darse cambios en el mismo, requiriendo siempre un acuerdo formal de todos los socios al respecto.

Como en las otras fases, el liderazgo del socio receptor es clave, por ello es necesario que posea las capacidades para cumplir dicha función. El designar un equipo de implementación, en donde además del ente rector de la cooperación, participen las instituciones sectoriales (ejecutoras), es clave en este sentido. La participación se debe traducir en un involucramiento real que abarque a sus ejecutoras, quienes procuraran la sostenibilidad de las acciones, que entre otros aspectos buscará dejar capacidades instaladas en dicho socio.

El resto de socios, sin embargo, tienen corresponsabilidad en el éxito del proyecto y, por tanto, apoyarán cuanto sea necesario al socio receptor, al tiempo que cumplirán los roles y funciones previamente acordados, dentro de las que cabe sin duda la ejecución de las actividades, así como el seguimiento y el monitoreo conjunto de los resultados propuestos por el proyecto.

La fase de Implementación estará guiada por lo acordado en el documento de proyecto y más específicamente en lo indicado en el POA o Plan de Acción (según se denomine en cada caso). Estos documentos recogen no sólo los resultados propuestos sino también la planificación de actividades y de ejecución financiera y de recursos asociada a las mismas, elementos también sujetos de seguimiento constante entre los socios.

La verificación del cumplimiento de las actividades propuestas (seguimiento) será clave para hacer posibles ajustes a la acción. Igual de importante es la verificación sistemática de resultados, a manera de asegurar que se están cumpliendo los objetivos planteados para el proyecto (monitoreo).

De ambos procesos, seguimiento y monitoreo, los socios realizarán esfuerzos para asegurarse de extraer los debidos elementos de aprendizaje para futuras iniciativas. Igualmente, de estos dos procesos y su sistematización dependerá la calidad de información disponible de la que se disponga para evaluar.

A medida que se van obteniendo resultados es conveniente dar visibilidad a los mismos, según lo acordado entre los socios. Sobre todo resulta relevante para el socio receptor, en aras de promover la apropiación en los beneficiarios y cierto compromiso del nivel político al respecto.

Las principales herramientas propuestas para la Fase de Implementación son:



Herramientas Asociadas a la Fase de **Implementación**

Gobernanza

- **Instancia técnica tripartita.** Liderada por el socio receptor, que asegura la ejecución, el seguimiento y la toma de decisiones, donde preferentemente se incluya a las instituciones sectoriales que ejecutan el proyecto. Como bien se dice, esta instancia tiene un carácter meramente técnico y se ocupa del día a día del proyecto, valiéndose principalmente de espacios formales, pero también informales, de articulación. La misma puede reportar a una instancia de toma de decisiones superior, cuando sea necesario.

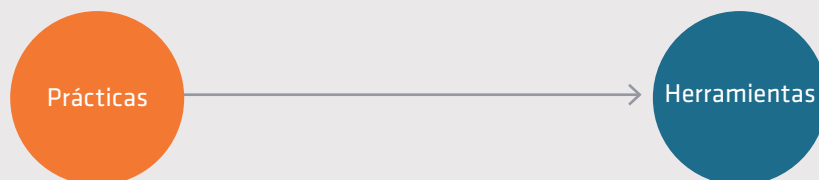
Procedimentales

- **Ejecución de lo planificado.** Ejecutar la planificación del proyecto (POA o Plan de Acción) acordado entre los socios en los tiempos establecidos. Este documento puede formar parte del Documento de Proyecto o derivarse posteriormente del mismo. En todo caso recoge la programación específica de actividades y resultados en el tiempo, así como la planificación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Dependiendo del alcance del proyecto puede tener una duración anual y ejecutar más de uno a lo largo de la vida del proyecto.
- **Instancias de seguimiento.** Celebrar instancias, preferentemente convocadas por el socio receptor, para dar seguimiento e implementar mecanismos de comunicación permanentes entre todos los socios. Una parte relevante de la implementación es la verificación del cumplimiento de lo acordado, lo cual puede hacerse mediante el seguimiento (actividades programadas) y el monitoreo (logro de resultados). En el marco del proyecto estarán acordados los parámetros para esta verificación desde la etapa de formulación. Durante la implementación, los socios de manera conjunta llevarán a cabo las acciones pertinentes de seguimiento y monitoreo acordadas, estableciendo para ello mecanismos específicos de comunicación y celebrando las instancias que se consideren pertinentes y que estarán previstas en el documento de proyecto.

Instrumentales

- **Documentos de acuerdo.** Que reflejen los compromisos de las instancias de toma de decisiones celebradas entre todos los socios. Estos documentos se generarán de las instancias celebradas por el Comité Tripartito y darán cuenta de las discusiones sostenidas.
- **Informes técnicos de cumplimiento de actividades (seguimiento) y de resultados (monitoreo).** Los informes permitirán evidenciar el avance del proyecto y tomar de decisiones de posibles reorientaciones. Para su desarrollo, es conveniente tener parámetros, formatos y metodologías comunes que simplifiquen el trabajo y permitan una visión compartida entre los socios. También es recomendable tener acuerdos sobre división del trabajo, en este sentido.

FIGURA 7

Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de **Implementación**

- 01 El socio receptor cuenta con capacidades institucionales para liderar el proyecto, para lo cual es apoyado por el S1 y S2
- 02 Se mantienen los términos del proyecto acordados en la etapa de negociación y formulación, aunque pueden contemplarse nuevos requerimientos demandados por el socio receptor, dadas las circunstancias cambiantes a lo largo de la ejecución
- 03 Los roles y funciones definidos en el documento de proyecto se cumplen conforme a lo acordado entre los socios
- 04 Todos los socios participan conjuntamente y periódicamente en la implementación y ejecución del proyecto, así como en el monitoreo de resultados
- 05 El socio receptor así como sus instituciones ejecutoras y beneficiarias tienen un involucramiento real durante la ejecución del proyecto, a fin de asegurar la sostenibilidad de las acciones
- 06 Se realiza seguimiento administrativo-financiero constante y de conocimiento de todos los socios, analizando cambios que implican nuevos requerimientos o bien ajustes a la programación de recursos
- 07 Las iniciativas dejan capacidades instaladas en el socio receptor
- 08 La implementación prevé mecanismos para el aprendizaje
- 09 La visibilidad está basada en los resultados efectivos logrados en el proyecto y están a disposición de todos los actores, con especial protagonismo del socio receptor



Gobernanza

- Instancia técnica tripartita liderada por el socio receptor, que asegura la ejecución, el seguimiento y la toma de decisiones, donde preferentemente se incluya a las instituciones sectoriales que ejecutan el proyecto



Procedimentales

- Ejecutar el POA o planificación del proyecto acordado entre los socios en los tiempos establecidos
- Celebrar instancias, preferentemente convocadas por el socio receptor, para dar seguimiento e implementar mecanismos de comunicación permanentes entre todos los socios
- Documentar y sistematizar el desarrollo del proyecto
- Llevar a cabo misiones de seguimiento, si se consideran oportunas
- Dar visibilidad al proyecto según lo acordado entre los socios



Instrumentales

- Documentos que reflejen los compromisos de las instancias de toma de decisiones celebradas entre todos los socios
- Informes técnicos de cumplimiento de actividades (seguimiento) y de resultados (monitoreo)
- Uso de mecanismos ágiles que aseguren la articulación entre los socios (correo grupal y uso de otras TICs)
- Herramientas de comunicación, como publicaciones, comunicados de prensa, banners, etc. para la visibilidad del proyecto

Fase 4: Evaluación

La evaluación es la fase con menor práctica en la cooperación triangular, de ahí que no existan mayores referencias metodológicas para llevar a cabo este proceso. Sin embargo, la evaluación resulta clave no sólo para relevar el logro de resultados, sino también como una herramienta de aprendizaje y mejora continua en la gestión de la cooperación.

Las fórmulas de cooperación triangular no siempre derivan en proyectos medianos o grandes, sino todo lo contrario, muchas veces son iniciativas muy acotadas en cuanto a tiempo, alcance y recursos, pero no por ello dejan de ser susceptibles de evaluación, lo que sí variará es el tipo de evaluación a realizar que tiene que adaptarse a los recursos y tiempos disponibles para ello. Por tanto, una previsión de recursos desde la etapa de formulación será necesaria en este sentido.

El tamaño y disponibilidad de recursos también definirá si se lleva a cabo una evaluación externa o no. Las revisiones entre pares pueden ser una buena práctica cuando no se poseen demasiados recursos para evaluar. En todo caso, lo que resulta cierto es que se requiere que todos los socios posean estructuras mínimas para evaluar uni-

dades o personas que cumplan con dicha función, y que tengan, por tanto, las capacidades y competencias necesarias para ello. Incluso en los casos de evaluaciones externas, será necesario definir términos de referencia y dar seguimiento a la evaluación, lo cual siempre implicará un conocimiento específico de evaluación y por tanto siempre requerirá de personal cualificado.

En un proyecto de cooperación triangular, es conveniente que los socios tomen acuerdos sobre varios aspectos relacionados con el proceso de la evaluación, entre los más importantes los criterios y el alcance de la evaluación. Generalmente, las evaluaciones suelen orientarse a la revisión del cumplimiento de resultados, sin embargo, las mismas también pueden revisar el cumplimiento de acuerdos, la pertinencia de los mecanismos de gestión utilizados, el aprovechamiento eficaz de los recursos previstos en la ejecución del proyecto sobre los programados, la sostenibilidad del proyecto, las lecciones aprendidas y buenas/malas prácticas por parte de los tres socios, relativa a la gestión de los proyectos, etc.

En cualquiera de los casos, conviene que los socios definan estos criterios de evaluación de forma conjunta y dejarlos en claro antes de iniciar un proceso interno o externo. En el caso de las autoevaluaciones se debe tener mucha rigurosidad y acordar, además, una metodología para llevar a cabo el ejercicio.

Tanto si se trata de evaluaciones externas, como de procesos internos, la información disponible para evaluar juega un papel clave en el proceso, puesto que es el insu- mo base para el evaluador. Dicha información se genera normalmente de forma automática de las tareas de seguimiento y monitoreo, y es por ello que las mismas son tan relevantes. Cuando no ha existido seguimiento y monitoreo, la tarea de evaluación es prácticamente imposible puesto que no habrá información sistematizada del proyecto. En algunos casos igualmente se han realizado ejercicios de evaluación sin contar con información orde- nada, pero no sin altos costes económicos y de tiempo.



Herramientas Asociadas a la Fase de **Evaluación**

Gobernanza

- **Instancia tripartita (entre los tres socios) responsable de definir de forma consensuada el proceso de evaluación del proyecto, y que acompaña el mismo en todos sus pasos.** Esta instancia puede validar al equipo evaluador, la metodología, el Plan de Trabajo, los documentos de resultados parciales y finales que se produzcan en el ejercicio evaluativo.
- **Competencias y recursos para evaluación al interior de cada socio.** Unidad de evaluación o instancia que al interior de las entidades rectoras de cooperación de cada socio asume las funciones de evaluación. Para asumir esta competencia, pueden ser instancias *ad hoc* para asumir esta competencia o bien personal dedicado a otras tareas que puede asumir las funciones de evaluación y posea las capacidades para ello. Contar con dichas instancias es clave puesto que la evaluación suele ser un tema sumamente técnico y con mucha especificidad y, por tanto, es necesario tener capacidades instaladas en las instituciones, incluso para dar seguimiento a evaluaciones externas.

Procedimentales

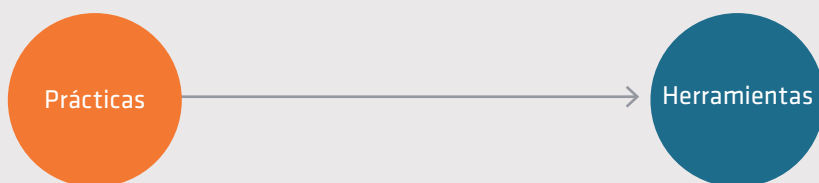
- **Definir el alcance y criterios de la evaluación a realizar.** Los socios de común acuerdo deberán establecer los parámetros más relevantes de la evaluación, que normalmente son el alcance y criterios de la evaluación. Los mismos quedarán recogidos en un documento de términos de referencia. A lo largo del proceso evaluativo, pueden haber hallazgos que sugieran la necesidad de incorporar nuevos elementos en la evaluación y que pueden ser debidamente considerados por los socios. El alcance de la evaluación también estará determinado por los recursos y tiempos disponibles para la misma.
- **Participación activa de todos los socios en las distintas etapas de evaluación.** Los socios asegurarán su participación en todo el proceso evaluativo, proporcionarán los insumos que se les puedan requerir y brindarán el tiempo necesario para participar de las actividades propias del ejercicio y para validar los documentos generados, producto del mismo.

Instrumentales

- **Documento de términos de referencia de la evaluación consensuado entre los socios.** Este documento es la base para el diseño metodológico de la evaluación. La consecución de los resultados esperados del proceso evaluativo dependerá de la calidad de los términos de referencia que se elaboren. Hay que recordar que la evaluación es no solo un parámetro de control de calidad/resultados, sino también y sobre todo es una herramienta de aprendizaje y mejora, por ello su diseño debe ser lo más acucioso posible. Es deseable que el documento de términos de referencia contenga objetivos claros, criterios, plazos y productos esperados en función del alcance consensuado entre los socios.

FIGURA 8

Prácticas y Herramientas Asociadas a la Fase de Evaluación



- 01 Los socios cuentan con un mecanismo de evaluación conjunto, criterios definidos por consenso que definen la forma de evaluar y de participar de cada socio en dicho proceso así como de comunicar los resultados de la misma
- 02 Los tres socios disponen de estructuras y recursos humanos mínimos para evaluar proyectos. El receptor en particular tiene las capacidades para participar activamente y validar los resultados reflejados en la misma
- 03 Existen mecanismos flexibles que permiten adaptar los criterios de la evaluación a nuevas circunstancias
- 04 Se cuenta con todos los insumos del ciclo del proyecto, necesarios para hacer la evaluación del proyecto
- 05 Se procura que las evaluaciones se enfoquen en la verificación de cumplimiento de resultados y en mostrar la relevancia del proyecto para las políticas públicas del receptor, además de revelar otros aspectos relevantes
- 06 Los tres socios y sus instituciones ejecutoras son responsables por los objetivos cumplidos y los no alcanzados
- 07 Socializados los resultados, logros del proyecto y lecciones aprendidas como herramienta de información y empoderamiento, favoreciendo la movilización de los actores claves que pueden tener incidencia en los niveles políticos para garantizar las condiciones para la continuidad
- 08 Definidos de común acuerdo los mecanismos para dar visibilidad a los resultados de las evaluaciones y para el relevamiento de las buenas prácticas



Gobernanza

- Instancia tripartita responsable de definir de forma consensuada la metodología y acompañar el proceso de evaluación del proyecto
- Unidad de evaluación o instancia que al interior de las entidades rectoras de cooperación asume las funciones de evaluación



Procedimentales

- Definir el alcance y criterios de la evaluación a realizar
- Participación activa de todos los socios en las distintas etapas de evaluación
- Utilización de todos los informes de ejecución, seguimiento y monitoreo como insumos para la evaluación
- Socialización de los resultados y aprendizajes del proyecto con todos los actores participantes (también beneficiarios)
- Difusión de “breve aplicación”, si la misma se contempla dentro de la evaluación



Instrumentales

- Documento de términos de referencia de la evaluación consensuado entre los socios, que recoge el alcance y los criterios del ejercicio de evaluación
- Documento de informe final de la evaluación con hallazgos y recomendaciones avalado por los tres socios
- Documentos generados en el ciclo de vida del proyecto estarán a disposición del evaluador
- Documento de sistematización del proyecto que extraiga las buenas prácticas del mismo



Seguimiento y monitoreo

.....

a) Seguimiento

El seguimiento es una actividad que cada socio (entidad rectora de la cooperación) realiza de manera permanente y de forma individual a lo largo del ciclo del proyecto, utilizando parámetros y procedimientos propios. Sin embargo, es posible llegar a acuerdos entre los socios para llevar a cabo un seguimiento común sobre determinados aspectos que resulten relevantes para ambas partes. A este seguimiento compartido es al que se hace referencia en esta guía.

Este seguimiento puede abarcar aspectos como: el cumplimiento de actividades, el desempeño de los roles de cada socio, la ejecución financiera, la aplicación de procedimientos, la articulación de actores, la visibilidad de los resultados, la sostenibilidad de las acciones, etc. Asociados a estas acciones pueden contemplarse algunas de las siguientes prácticas:

- Los socios acuerdan los aspectos a los que darán un seguimiento conjunto.
- Los socios intercambian información constantemente durante el ciclo de la vida del proyecto con una revisión periódica del avance y estado de ejecución del proyecto.
- Se dispone de informes conjuntos que reflejen la participación e involucramiento de los actores e instituciones involucradas.
- Los organismos responsables de la ejecución del proyecto intercambian con la agencia / instancia encargada de la cooperación los informes de actividad. Dichos informes serán los principales insumos para la toma de decisiones.
- Se dispone de una instancia tripartita que, a la luz de los informes de seguimiento, toma medidas para reorientar los diversos aspectos del proyecto y su cumplimiento.
- Se realizan reuniones de seguimiento periódicamente y, de manera extraordinaria cuando sea solicitada por cualquiera de los socios.
- Los tres socios intercambian sus experiencias en el seguimiento integral del proyecto.

No se han desarrollado herramientas específicas que estén vinculadas a estas prácticas, puesto que las mismas dependerán de los acuerdos específicos sobre los aspectos a los que se vayan a dar seguimiento conjunto.

b) Monitoreo

El monitoreo, a diferencia del seguimiento, se da únicamente en la etapa de implementación y debe ser, necesariamente, común a todos los socios, puesto que el mismo está basado en el logro de los resultados propuestos conjuntamente. El mismo se lleva a cabo haciendo una verificación de fuentes que permiten medir el cumplimiento de indicadores marcados para cada resultado. Es recomendable que dichos indicadores sean propuestos por el socio receptor basado en las metas de sus propias políticas.

Algunas de las prácticas sugeridas para el monitoreo pueden ser:

- Los socios diseñan los mecanismos para el monitoreo y los formularios de informes para su reporte conjunto
- Todos los socios participan conjuntamente en el monitoreo de resultados y elaboran los informes respectivos
- Cuando lo decidan los socios, S1 y S2 realizarán misiones de verificación para comprobar el logro de los resultados y objetivos




En la fase de monitoreo algunas de las herramientas a utilizar podrían referirse a la elaboración de líneas de base, al diseño de Informes de Reporte, al acuerdo sobre la matriz de resultados con sus respectivos indicadores, etc.

-
11. Se entiende por capacidades de cooperación a las distintas fortalezas técnicas y *expertise* que los países poseen y que pueden ofrecer y compartir en calidad de asistencia técnica a sus socios.





FIGURA 9

Resumen de la principales herramientas identificadas







-  Gobernanza
-  Procedimentales
-  Instrumentales




Identificación

-  Reuniones de trabajo entre los tres socios a fin de identificar conjuntamente las iniciativas
-  Mecanismos (rondas de consultas, reuniones) entre las instituciones sectoriales socio receptor a fin de identificar las demandas de cooperación y las acciones estratégicas para la consecución de los objetivos perseguidos
-  Documento que oficializa la demanda del receptor.
-  Existencia de planes sectoriales del receptor o mapeo de asistencia técnica requerido por el receptor.







Negociación

-  Instancia Tripartita que asegura una negociación en igualdad de condiciones entre todos los socios.
-  Mecanismos que garantizan la participación en la negociación de entidades rectoras de la cooperación y de forma complementarias entidades regionales y sectoriales.
-  Mecanismos de comunicación entre los tres socios para negociar los acuerdos, a través de los canales oficiales establecidos y definir próximos pasos.
-  Documento de acuerdo tripartito firmado donde se recogen los consensos productos de la negociación.






Formulación

-  Instancia tripartita integrada por los tres socios, que puede tener uno o más niveles, y cuya constitución sea formalizada.
-  Celebrar espacios de trabajo de formulación presenciales o virtuales con todos los actores (reuniones, talleres, intercambio formal de comunicaciones, etc.), dejando constancia de los acuerdos alcanzados
-  Documento de proyecto avalado por todos los socios que contenga todos los aspectos relevantes para la efectividad de la iniciativa.

Evaluación

-  Instancia tripartita responsable de definir de forma consensuada la metodología y que acompaña el proceso de evaluación del proyecto.
-  Unidad de evaluación o instancia que al interior de las entidades rectoras de cooperación asume las funciones de evaluación.
-  Definir el alcance y criterios de la evaluación a realizar
-  Participación activa de todos los socios en las distintas etapas de evaluación
-  Documento de términos de referencia de la evaluación consensuado entre los socios, que recoge el alcance y los criterios del ejercicio de evaluación.
-  Documento de informe final de la evaluación con hallazgos y recomendaciones, avalado por los tres socios.

Implementación

-  Instancia técnica tripartita liderada por el socio receptor, que asegura la ejecución, el seguimiento y la toma de decisiones, donde preferentemente se incluya a las instituciones sectoriales que ejecutan el proyecto.
-  Ejecutar el POA o planificación del proyecto acordado entre los socios en los tiempos establecidos.
-  Celebrar instancias, preferentemente convocadas por el socio receptor, para dar seguimiento e implementar mecanismos de comunicación permanentes entre todos los socios.
-  Documentos que reflejen los compromisos de las instancias de toma de decisiones celebradas entre todos los socios.
-  Informes técnicos de cumplimiento de actividades (seguimiento) y de resultados (monitoreo)

ANEXOS

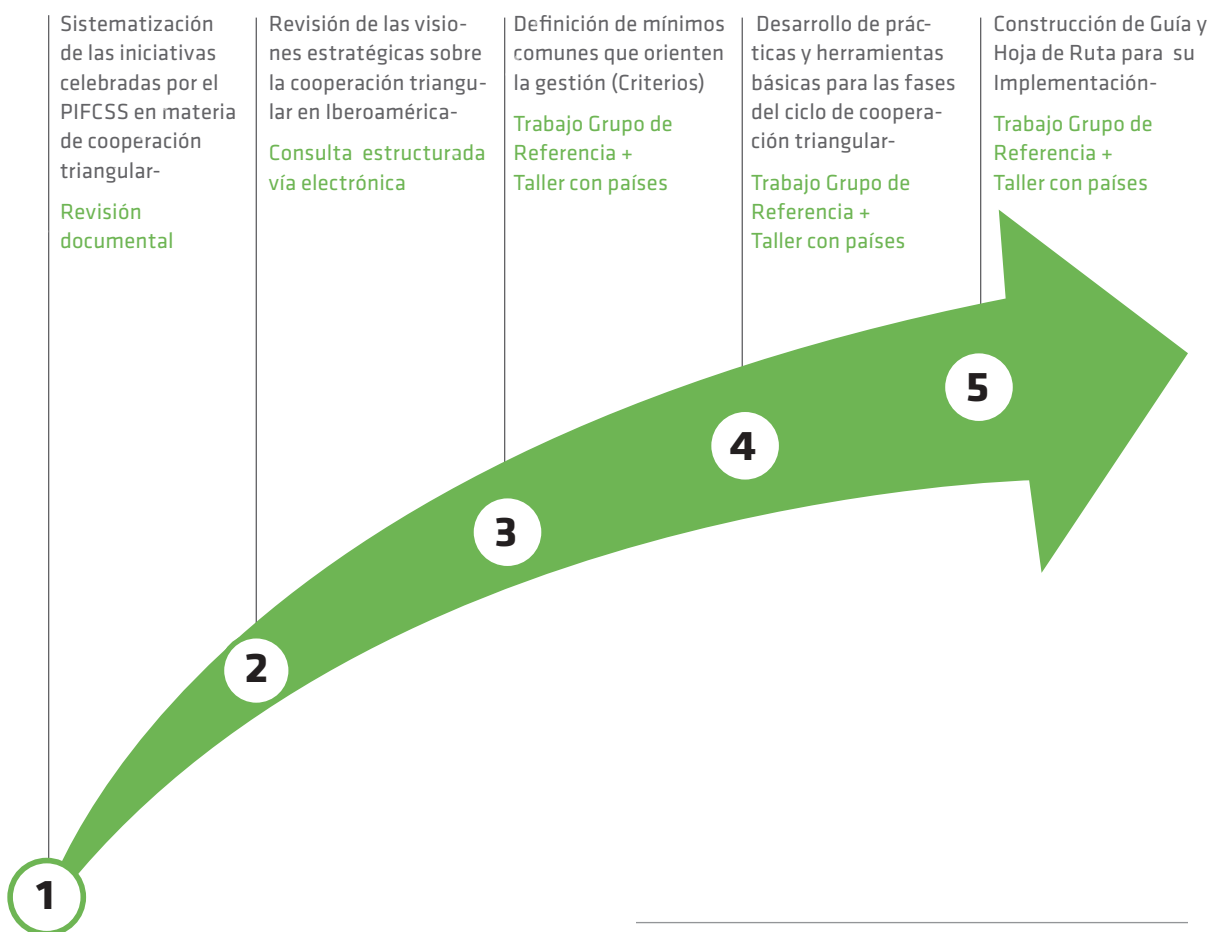
> Anexo 1

Proceso de construcción de la guía

El proceso de elaboración de la presente Guía, se llevó a cabo a lo largo de cinco meses, el cual incluyó diversas actividades realizadas por un consultor internacional, entre las que se puede destacar: (a) la consulta estructurada a los países que forman parte del PIFCSS, respecto de los marcos estratégicos e institucionales con

los que gestiona la cooperación triangular, y (b) la celebración de dos talleres de trabajo (Bogotá, Julio 2014; San Salvador, Agosto 2014),¹² en los cuales los países debatieron y definieron los criterios aplicables a la cooperación triangular en dicho espacio y trazaron medidas concretas para la implementación de la Guía.

Acciones desarrolladas durante el proceso de construcción de la Guía



12. Los Informes de Talleres citados se encuentran disponibles en la página web del PIFCSS <http://www.cooperacionsursur.org>

> Anexo 2

Desarrollo de los criterios según las fases del ciclo del proyecto

ADAPTABILIDAD

Las iniciativas son adaptadas al contexto del receptor, respetando las prioridades, tiempos, características culturales e institucionales del mismo. Requiere además de flexibilidad administrativa y financiera por parte de los socios.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un análisis de si la iniciativa puede ser adaptada en la realidad del socio receptor • Es de conocimiento público la oferta estructurada de cooperación de los S1, las oportunidades de apoyo de los S2 y las necesidades de asistencia técnica de los receptores 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de viabilidad o misión de diagnóstico que determine una posible adaptación de la iniciativa • Mapeo de asistencias técnicas requeridas en los receptores • Oferta actualizada de cooperación en los otros dos actores (S1 y S2), superando herramientas como los catálogos
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de negociación asegura que la iniciativa que se formule y apoye este adaptada a la necesidad y realidad del receptor 	<ul style="list-style-type: none"> • Se genera un documento que refleje el compromiso de la adaptación. Ej. Carta compromiso firmado por las tres partes
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> • Las iniciativas se formulan y planifican adaptándose a los tiempos oportunos para el receptor • Se tiene claridad de los marcos legales y administrativos de los tres países y se toman acuerdos sobre cuales se van a utilizar • Se adaptan los procedimientos a seguir por el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Se genera una estructura de gobernanza compuesto por los tres socios que tome acuerdos sobre tiempos, marcos legales y administrativos • Compromiso firmado que garantice la ejecución del proyecto en los tiempos establecidos • Normas administrativas financieras consensuadas por los tres socios
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Los tres socios procuran marcos de cooperación flexible, sobretodo en cuanto a lo administrativo • Los tres socios tienen la flexibilidad de adaptarse a circunstancias cambiantes a lo largo de la ejecución • Las instituciones sectoriales que ejecutan el proyecto juegan un rol muy activo en el proyecto, dado que marcan en gran medida la adaptabilidad técnica del proyecto a la realidad del receptor 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento de la ejecución de proyecto • Espacio de toma de decisiones acordados para posibles ajustes • Estrategias de contingencia que permitan reorientar en caso de que sea necesario • Espacios de articulación al interior del S1 y del receptor que permita la comunicación fluida con los sectores
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Existen mecanismos flexibles que permiten adaptar los criterios de la evaluación a nuevas circunstancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento y resultados del monitoreo se utilizan para posibles ajustes TDRs de la evaluación

ARTICULACIÓN

Los actores vinculados al proyecto muestran convergencia y se relacionan entre sí con base en un marco formal y una conexión interpersonal (informal) que son funcionalmente positivos para el desarrollo del proyecto. Para asegurar dicha articulación los actores de un proyecto establecen una estructura de gobernanza del mismo, que favorece la interacción entre los socios y desde donde dirigir y decidir conjuntamente sobre el desarrollo del proyecto.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> Está definida la instancia rectora de la cooperación en cada socio Socio 1 y receptor cuentan con mecanismos internos en cada país que les permiten la identificación de los interlocutores sectoriales idóneos para cada proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Está normada al interior de cada país la rectoría de la cooperación Establecer un mecanismo que garantice la identificación de puntos focales en los distintos Ministerios y Regiones/Estados/Provincias que reporten al Punto Focal Nacional
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un órgano de gobernanza del proyecto y una instancia de conducción del proceso de negociación y formulación en la que participan los tres socios de forma coordinada 	<ul style="list-style-type: none"> Comité Tripartito u otra estructura de gobernanza y conducción que puede contemplar uno o más niveles
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> Se tomará en cuenta los tiempos y los canales internos de comunicación de cada socio Se establecen los mecanismos de toma de decisiones y de solución de diferencias 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de actividades en documento de proyecto que refleje los tiempos idóneos de ejecución, en particular los del receptor Comité Tripartito para toma de decisiones y solución de diferencias
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Se celebran reuniones periódicas para toma de acuerdos Las actividades se realizan con el conocimiento de todos los actores 	<ul style="list-style-type: none"> Videokonferencias Comunicación de inicio de actividades a través de notas u otro mecanismo formal
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> No se encargan o ejecutan evaluaciones sin que existan acuerdos explícitos al respecto por las tres partes Se acuerdan los aspectos a evaluar y la forma para llevarlo a cabo de manera conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de TDR que se precise con detalle que es lo que se quiere evaluar Se cuenta con recursos técnicos capacitados de los tres socios para realizar una autoevaluación (si es el caso)

APORTE DE TODAS LAS PARTES

Todos los socios aportan a los proyectos mediante los recursos y medios disponibles para cada uno, generando apropiación. Dichos aportes tienen el reconocimiento de todos los socios independientemente de su naturaleza (económicos, técnicos, en especie, etc.)

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> Los tres socios conciben el proyecto como un espacio de intercambio y aprendizaje mutuo y consideran, desde el primer momento, las aportaciones concretas que van a hacer al mismo 	<ul style="list-style-type: none"> Carta de intenciones firmada por las tres partes
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Se formalizan las aportaciones concretas que cada socio hará al proyecto Todas las aportaciones, se reconocen por todos los socios 	<ul style="list-style-type: none"> Convenio tripartito donde se desarrolle el esquema de gobernanza y se acuerden los aportes de las tres partes Los formularios de diseño y el documento de formulación de un proyecto incorporan la definición específica de los aportes que va a hacer cada uno de los socios sin importar su naturaleza (aportes, técnicos, financieros, en especie)
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> Cada socio prevé acciones internas para asegurar los aportes a los que se ha comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> Previsiones presupuestarias y cartas compromisos de los ministerios sectoriales, comprometiendo los recursos humanos para el proyecto Programación anticipada de los aportes en especie en la planificación de los ministerios sectoriales Rubro de contingencia en caso de inconvenientes o cambios acordado por todas las partes Valorización de la asistencia técnica y de los aportes en especie
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Durante la ejecución del proyecto se revisan el cumplimiento de los aportes comprometidos por cada socio 	<ul style="list-style-type: none"> Los informes de ejecución recogen el cumplimiento en los aportes acordados
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones recogen el cumplimiento de acuerdo, incluido el de los aportes realizados por cada socio 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el cumplimiento de acuerdos como un criterio dentro de las metodologías de evaluación

APRENDIZAJE CONJUNTO SOBRE LA GESTIÓN

Los socios involucrados reconocen un beneficio claro del proyecto en cuanto a que les aporta un valor específico para sí mismos. Prevén como un resultado relevante y específico de las iniciativas, el compartir aprendizajes y experiencias de la propia gestión.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizan las nuevas iniciativas a la luz de las experiencias acumuladas • Los programas nuevos son diseñados teniendo en cuenta la revisión de programas anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta digital que recoja buenas y malas prácticas • Instancias de revisión de los programas triangulares donde participen los tres socios
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un consenso para revisar al final de la fase, el proceso de negociación y formulación como elemento clave en la definición de proyectos y programas, destacando fortalezas y debilidades del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento ejecutivo acordado entre las partes que garantice el aprendizaje conjunto de la gestión, que este incluido en el Acuerdo donde se establecen los compromisos entre las partes • Informes que recojan las lecciones aprendidas, buenas y malas prácticas del proceso • Generar espacios para intercambiar los aprendizajes y errores ocurridos durante el proceso de negociación
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> • En el documento de proyecto se prevén mecanismos para ir revisando los aprendizajes a lo largo del proyecto • La formulación de proyectos que son continuidad de otro, retomará aspectos señalados en evaluaciones de fases anteriores (cuando aplique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología común de análisis consensuada entre los actores para el aprendizaje, con lineamientos sobre qué vamos a revisar
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una revisión periódica del avance y estado de ejecución del proyecto, incluyendo el análisis e intercambio sobre la participación e involucramiento de los actores e instituciones intervinientes en la ejecución del proyecto • Los Informes de gestión poseen un componente analítico (y no solo descriptivo), basado en la metodología diseñada por los socios que permita la evaluación de los aprendizajes conjuntos sobre la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Comités de Seguimiento con un mecanismos definidos para intercambiar sobre los aprendizajes del proceso • Informes de seguimiento
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Los términos de referencia de la evaluación abordan las lecciones aprendidas y buenas/malas prácticas por parte de los tres socios relativa a la gestión de los proyectos • Se cuenta con todos los insumos del ciclo del proyecto, necesarios para hacer la evaluación del proyecto • Los tres socios procuran estructuras y recursos humanos mínimos para evaluar proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de criterios comunes para la metodología de evaluación • Informes de ejecución o seguimiento, resultados del monitoreo, sistematización de las diferentes etapas • En el caso de programas o proyectos de gran envergadura se reservan recursos del proyecto para realizar una evaluación de acuerdo a criterios previamente establecidos y se acuerda la forma en la que los resultados de los mismos serán comunicados • Contar con Unidades/departamentos con las capacidades para evaluar al interior de las agencias

COMUNICACIÓN ORIENTADA A CONSENSOS

Las decisiones son tomadas de común acuerdo entre todos los socios. Para ellos los proyectos tienen canales claros establecidos que señalan cómo y entre qué actores se llevará a cabo la comunicación al interno de cada país y entre los socios. A través de dichos canales se formaliza la toma de acuerdos.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> Los tres socios intercambian información sobre la demanda de cooperación y establecen acuerdos bajo el liderazgo del receptor 	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos en línea de oferta y demanda de la CT Ficha única de presentación de proyectos de CT Estrategia que defina la ruta de comunicación y redes de interacción e intercambio de información
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Los tres socios se reúnen, mantienen una comunicación fluida a través de los canales oficiales establecidos, logrando acuerdos y próximos pasos 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarizar primera “reunión, taller” donde se encuentren los tres socios como el paso del proceso de comunicación orientado a consensos Documento de Compromisos que establezca los canales oficiales de comunicación, señalando los enlaces oficiales de comunicación entre los tres socios No aceptar como acciones negociadas aquellas acciones tramitadas fuera de los canales oficiales
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> Bajo el liderazgo del receptor, el proyecto es formulado por consenso con la participación de los tres socios 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de Comité tripartito o de gestión o una coordinación Taller para la Formulación donde se involucran a todas las Instituciones así como los enlaces encargados de la cooperación de los tres socios Documento de proyecto y POA son acordados entre todos los socios y se acompaña de un acuerdo operativo que recoge los mecanismos y canales de comunicación entre los tres socios (Reuniones, Videoconferencias, correo electrónico, Comunicaciones oficiales) y de la comunicación a nivel nacional, especialmente del S1 y del receptor
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Los tres socios participantes están informados y dan seguimiento a la ejecución del proyecto, bajo el liderazgo del receptor 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de un correo grupal para el proyecto, el cual incluya a todos los actores involucrados Implementar la regla de levantar ayudas memoria, o documento de acuerdos de las reuniones Informes de seguimiento
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Existen criterios y procesos definidos por consenso para evaluar y para comunicar los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologías consensuadas de evaluación Proceso de evaluación definido entre los tres socios Términos de Referencia acordados entre los tres socios para la evaluación del proyecto Informe de evaluación

DEFINICIÓN CLARA DE ROLES

Los proyectos contemplan una definición detallada de los actores que intervienen en un proyecto así como de los roles y funciones a jugar por cada uno de ellos. Esta definición será reflejo de un acuerdo entre las partes.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> Se reconoce el rol del receptor como demandante en primera instancia 	<ul style="list-style-type: none"> Manifestación oficial de la demanda como punto de partida para cualquier proyecto
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Los tres socios cumplen un rol de negociación definiendo en cada caso quien formaliza la solicitud y a través de que vía Está definido quien posee la competencia de negociación al interior de cada país 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de marcos normativos que regulen el papel de negociación de cooperación al interior de los países
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> El documento de proyecto recoge los roles a jugar por cada socio, y el nivel de involucramiento del S2 El documento de proyecto presenta la definición de los roles de las instituciones ejecutoras así como de los puntos focales dentro de cada uno de los socios (roles de coordinación y de ejecución) Existe compromiso técnico y político por las tres partes para asumir el rol que se ha acordado 	<ul style="list-style-type: none"> Documento firmado avalado por todos los socios como convenios de implementación u otro Documento de proyecto con definición clara de roles acompañado por un documento más específico que defina los roles y responsabilidades, que sea acordado y consensuado entre todas las partes Canales de comunicación establecidos a nivel formal y a nivel técnicos entre los tres socios
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Los roles definidos en el documento de proyecto se cumplen a cabalidad No se asumen roles de coordinación por parte de las instancias de ejecución ni viceversa 	<ul style="list-style-type: none"> Comités de seguimiento, tripartito u otro en los que participen todos los actores e instituciones intervinientes Instancia de revisión de la ejecución, como se están desempeñando los roles, supervisar si se están cumpliendo los roles
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Los TdR de la evaluación reflejan la forma de participación de cada uno de los socios en el proceso evaluativo 	<ul style="list-style-type: none"> TdR trabajados conjuntamente definiendo participación

EFECTIVIDAD DE LAS INICIATIVAS

Los proyectos contemplan resultados, procesos y mecanismos consensuados que conllevan al efectivo cumplimiento de los objetivos establecidos por los tres socios.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Los tres socios se involucran desde el comienzo en la identificación de las iniciativas, a fin de tener una demanda clara con objetivos bien definidos • El receptor demuestra claridad política y técnica para la definición de sus demandas de cooperación • Flexibilidad en los tiempos dados al socio receptor para definir sus demandas de cooperación y evaluación sobre sus capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo entre los tres socios a fin de identificar conjuntamente las iniciativas • Mecanismos (rondas de consultas, reuniones) entre las instituciones sectoriales socio receptor a fin de identificar las demandas de cooperación y las acciones estratégicas para la consecución de los objetivos perseguidos • Mapeo de asistencia técnica del receptor • Documento analítico que verifique capacidades del receptor (prefactibilidad)
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Los tres socios participan en todo el proceso de negociación, en igualdad de condiciones • En la fase de negociación el receptor (y sus respectivas instituciones) plantean con claridad sus objetivos y demandas a atender con la iniciativa • En las negociaciones participan las instituciones rectoras de cooperación de los tres socios, quienes tienen la visión global de la cooperación en cada uno de sus países 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones de trabajo e intercambio a la interna de cada socio, donde participen la Cancillería, puntos focales de cooperación e instituciones sectoriales, para que todos los actores estén en conocimiento de lo que se está negociando y en qué términos/sectores
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> • El socio receptor lidera el proceso de formulación de la iniciativa, indicando con claridad su demanda de cooperación • En la formulación participan las entidades rectoras de cooperación y las instituciones sectoriales de los socios con <i>expertise</i> en la materia (principalmente del socio receptor). • En la formulación de las iniciativas se consideran y acuerdan todos los procedimientos y arreglos de gestión (tanto técnicos, como financieros y de recursos humanos) necesarios entre los tres socios, a fin de lograr los objetivos planteados en la iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones presenciales y virtuales para la discusión e intercambio sobre la iniciativa a formular donde participen las entidades sectoriales de cada socio liderada por el socio receptor • Documentos de proyectos que contemplen todos los aspectos relevantes para la efectividad de las iniciativas (resultados esperados, roles de los socios, mecanismos e instrumentos de gestión y seguimiento, comunicación entre las partes, mecanismos de contingencia)

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración y acompañamiento por parte del socio 1 y 2 para que el receptor pueda liderar el proceso y dar así respuesta a sus demandas de cooperación • Existen mecanismos flexibles que permiten, durante la ejecución de las iniciativas, poder hacer ajustes a las mismas, a fin de adaptar los proyectos a los posibles cambios en las demandas del socio receptor • Existe un seguimiento permanente a la implementación de las actividades y un monitoreo sobre el cumplimiento de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de proyectos donde se especifique claramente los objetivos y demandas del socio receptor, y las actividades a implementar para su consecución • Comités de Gestión y/o seguimiento, que se reúnan periódicamente (sea en forma presencial o virtual) a fin de dar seguimiento a la ejecución de las actividades y realizar cambios en las mismas, en caso de ser necesario • Comunicaciones fluidas y claras, utilizando las TIC, entre los socios, a fin de socializar información relevante para la consecución de los objetivos planteados • Mecanismo ágil que permita tomar medidas de contingencia
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Las evaluaciones toman en cuenta no solo el cumplimiento de resultados sino también el cumplimiento de las actividades, los mecanismos de gestión utilizados, el rol de los actores y cumplimiento/reconocimiento de éstos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología definida y consensuada entre las partes que permita evaluar no solo el cumplimiento de las actividades/indicadores, sino también todas las fases del proyecto en cuanto a mecanismos de gestión, involucramiento y participación de los socios, roles de estos y su cumplimiento, etc.

EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS

Todos los socios promueven y disponen de forma consensuada de las medidas necesarias para conseguir los resultados acordados con el mínimo de recursos posibles, sin que ello implique restringir el alcance de los proyectos.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> El socio con mayor experiencia o cercanía política/técnica con el receptor) sirve como facilitador al receptor para identificar sus necesidades y potenciales recursos a disponer en el marco de una triangulación 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento jurídico tripartito que establezca la gobernanza de una formula triangular con roles, procesos técnicos, administrativos y financieros claros, disponibilidad de recursos humanos y en especie, entre otros Plan presupuestario y/o de recursos del proyecto, el cual visibilice de manera integral los recursos financieros, técnicos, en especie y/o humanos que se destinarán por parte de los tres actores en la iniciativa, así como definan tiempos de ejecución, seguimiento y evaluación, así como responsables y roles de actuación Contar con formatos estándares en el que se contemple el diseño del presupuesto del proyecto, reflejando los recursos financieros, humanos y en especie, para la ejecución del mismo
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Todos los socios deben determinar los recursos necesarios a utilizar para llevar a cabo la ejecución integral del proyecto, lo que se concreta en la construcción conjunta de un documento de requerimientos que incluye recursos humanos y en especie Los socios hacen una previsión de recursos interna según lo acordado y se comprometen mediante acuerdo a garantizar los mismos para la efectiva ejecución del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de un protocolo mínimo de actuación por parte de los socios, para la negociación y formulación optima y transparente de proyectos de cooperación triangular (enfaticando en aspectos sustantivos y de programación que permita visibilizar los aportes de las partes tanto en sus dimensiones técnicas, financieras, humanas y en especie) Carta compromiso firmada entre todas las partes
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> El documento de proyecto consensuado por todos los socios involucrados contiene el presupuesto y la programación de otros recursos con plazos de ejecución establecidos y responsabilidades claras. En el documento de proyecto se promueven fórmulas que permitan una maximización de actividades con los recursos disponibles Quedan establecidas normas administrativas y financieras claras. Están establecidos igualmente los responsables que darán seguimiento a la fase de ejecución programática y de recursos humanos, técnicos y financieros del proyecto y los mecanismos para compartir la información Se cuenta con normas de control interno que promueva la transparencia Se tiene un rubro de imprevistos por cambios en el proyecto o nuevos requerimientos no previstos, así como mecanismos para la toma de decisión conjunta sobre dicho rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de instancias técnicas y políticas entre los socios, para dar respuestas a problemas administrativo y financiero del proyecto en su etapa de implementación/ ejecución Presupuesto y programación de recursos claros y de conocimiento por todas las partes Documento de proyecto es acompañado de documento que contiene las disposiciones administrativas y financieras Rubros de imprevistos en el presupuesto de proyecto Comité Tripartito u otro que tome las decisiones de carácter financiero

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza seguimiento administrativo-financiero constante y de conocimiento de todos los socios • Se celebran espacios para analizar cambios que implican nuevos requerimientos en el proyecto o bien ajustes a la programación de recursos • Se tiene la madurez para discutir el normal o no tan normal desarrollo de los aspectos administrativos, técnicos y financieros de un proyecto entre los tres socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instancia política que asegure el proceso de ejecución del proyecto, considerando posibles limitantes no previstas en términos de recursos y programación presupuestaria de la iniciativa. • Instaurar mecanismos de seguimiento técnico y financiero de los recursos del proyecto de Cooperación Triangular, para verificar el cumplimiento de los elementos programados sobre los ejecutados para que la pueda llevar a buen fin • Sistematización de buenas prácticas en el momento de implementación/ejecución del proyecto dentro de sus niveles administrativos, financieros y técnicos.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios cuentan con un mecanismo de evaluación conjunto, el cual refleja el aprovechamiento eficaz de los recursos previstos en la ejecución del proyecto sobre los programados. A su vez, el mecanismo o instancia de evaluación permite a los socios contar con herramientas que les facilitan medir en términos sustantivos el grado de cumplimiento de lo programado sobre lo ejecutado en un proyecto de Cooperación Triangular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de un mecanismo conjunto de evaluación, el cual debe considerar los aspectos sustanciales que las partes involucradas en el proyecto pueden aportar a dicha fase. A su vez, en dicha etapa se pueda contar con la colaboración de un ente externo, el cual puede aportar elementos neutrales a retomar por las partes de la iniciativa para su sistematización • Informe homologado y consensuado de evaluación del proyecto, el cual brinde los elementos sustantivos y de desempeño del rol que ha cumplido cada uno de los socios durante el proceso de ejecución del ciclo total del proyecto de Cooperación Triangular.

ENFOQUE BASADO EN LA DEMANDA

La cooperación se establece de manera voluntaria a solicitud explícita del receptor, en concordancia con las prioridades nacionales del mismo.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> El receptor tiene identificadas las áreas en las que requiere asistencia técnica Las demandas del receptor son claras y comunicadas oportunamente El S1 y S2 basan el proceso de identificación en las necesidades comunicadas por los receptores El S1 posee planes o información sectorial que le permite un análisis efectivo de las demandas que recibe 	<ul style="list-style-type: none"> Mapeo de asistencia técnica requerida Conocimiento de las capacidades técnicas de los otros socios. Necesidad de una plataforma u otro medio actualizable Mesa de identificación sectorial en la que se determine como se está sectorialmente y cómo se está trabajando basado en las prioridades de país
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> La negociación está basada en la identificación y oficialización realizada por el receptor, quien la comunica de forma clara 	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de comunicación formal entre los tres socios que refleje la demanda del receptor
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> El documento final de formulación está alineado y cuenta con la validación oficial del ente rector de cooperación del receptor 	<ul style="list-style-type: none"> Carta oficial de validación acompañando el documento final de proyecto
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> El país receptor cuenta con capacidades institucionales para liderar el proyecto Se mantienen los términos del proyecto acordados en la etapa de negociación y formulación, aunque pueden contemplarse Nuevos requerimientos demandados por el receptor 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo en país receptor, responsable de la Dirección que garantice la ejecución Fortalecimiento de las capacidades, asistencia técnica, traslado de funcionarios al país receptor, etc. Compromiso firmado que garantice la ejecución del proyecto tal y como fue acordado
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> El receptor tiene las capacidades para participar activamente en la evaluación Los aspectos propuestos por el receptor que requiere sean evaluados, son tomados en cuenta especialmente, e incluidos en el acuerdo sobre el alcance y criterios de la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencias técnicas y capacitación al receptor para fortalecer las capacidades de evaluación

GESTIÓN COMPARTIDA POR RESULTADOS

Los proyectos no se limitan a la ejecución de acciones sino que son tendientes a resultados que impacten en los objetivos previstos, brindando un apoyo real al receptor.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> El país receptor tiene claridad del resultado que quiere alcanzar con una determinada iniciativa y la política a fortalecer con dicha iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> Política de desarrollo clara y definida así como políticas sectoriales en los receptores
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> La negociación se rige por las prioridades de política pública indicadas por el país receptor Se acuerdan los resultados y la gestión basada en los mismos para todo el ciclo de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de acuerdo entre todas las partes con los resultados a perseguir
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> Se planifica por resultados y se establecen indicadores basados en los planes y prioridades nacionales del receptor, incluso utilizando estadísticas gubernamentales para la definición de las líneas de base, siempre que sea posible 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto con matriz de planificación por resultados y con responsables Acuerdo de indicadores y elaboración de líneas de base Desarrollo de metodologías para el monitoreo por resultados de la Cooperación Triangular
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Todos los socios participan conjuntamente en el seguimiento de la implementación y ejecución del proyecto, monitoreando y realizando misiones para revisar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de monitoreo conjunto Comité de Seguimiento que verifica el cumplimiento de que permita valorar los resultados Reuniones de seguimiento para revisar los resultados, de manera que permita reformular si fuese necesario Uso de TIC disponibles para facilitar el proceso de comunicación y seguimiento
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar entre otros aspectos, el cumplimiento de los resultados propuestos Las evaluaciones perseguirán mostrar la relevancia del proyecto para las políticas públicas del receptor 	<ul style="list-style-type: none"> TdR de la evaluación incluyen el análisis de resultados Se incluye en el Informe final del proyectos los resultados de la evaluación

LIDERAZGO DEL RECEPTOR

Los proyectos son liderados por el país receptor. El resto de socios reconocen y apoyan ese liderazgo de manera constante, mostrando corresponsabilidad.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas nacen de una necesidad identificada por el receptor 	<ul style="list-style-type: none"> El receptor posee planes sectoriales de desarrollo Mapeo de asistencia técnica requerida Fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales del receptor
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> El receptor posee la capacidad de liderar la negociación (organiza las reuniones, establece los temas, marca los tiempos y las vías), y los demás socios lo apoyan Se evidencia un compromiso político por parte del receptor para llevar adelante el proyecto y del resto de socios por apoyarlo 	<ul style="list-style-type: none"> Carta compromiso para la implementación del proyecto Asistencia técnica en materia de temas de negociación
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> Bajo el liderazgo del receptor, la formulación se lleva a cabo con el apoyo de los todos los actores 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales para la formulación de proyectos
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> El receptor cuenta con un equipo específico y permanente que se encarga de liderar la ejecución del proyecto Los Socios 1 y 2 fomentan y valoran un rol activo del receptor 	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa del receptor, presidiendo /coordinando el Comité Tripartito, de Conducción y Seguimiento, según el caso Manual de procedimientos, de ejecución de proyectos, protocolos de actuación estandarizados, en la que se determine la responsabilidad para cada uno de los socios
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> El receptor toma un rol fundamental en el proceso de evaluación, participando activamente y validando los resultados reflejados en la misma 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Trabajo de la Evaluación que refleje claramente el rol del receptor en la evaluación Carta de validación de los resultados de la evaluación por parte del receptor

RESULTADOS COMPARTIDOS

Las iniciativas tienen un carácter público. Los actores intervinientes en los proyectos aseguran de común acuerdo el conocimiento de resultados a todos los actores relevantes para el mismo.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> Al margen de los resultados que se puedan alcanzar con el desarrollo del proyecto, se establecen cuáles serán los resultados para cada socio en particular al finalizar el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Documento que establezca los resultados para cada socio en particular.
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos y resultados del proyecto son negociados y acordados por consenso entre todos los actores, colocando las responsabilidades de cada socio para su consecución 	<ul style="list-style-type: none"> Carta o convenio de implementación
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> Se establecen mecanismos de monitoreo e indicadores de cumplimiento para cada resultado 	<ul style="list-style-type: none"> El documento de proyecto establece mecanismos de monitoreo y cumplimiento de resultados con responsables El documento de proyecto establece roles claros que garanticen el involucramiento y reconocimiento de todos los actores
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Los tres socios comparten la experiencia y resultados en términos equitativos, a partir de un trabajo coordinado y colectivo durante la ejecución Se efectúa un monitoreo conjunto sobre los resultados acordados 	<ul style="list-style-type: none"> El comité tripartito establece instancias de reunión para compartir los resultados parciales a lo largo de la ejecución Sistema de monitoreo que mide cumplimiento de resultados
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Los tres socios y sus instituciones ejecutoras son responsables por los objetivos cumplidos, y los no alcanzados Se establece como criterio la evaluación de resultados indicando un análisis sobre el nivel de cumplimiento de las responsabilidades sobre ellos por cada socio. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una publicación sencilla que contenga información acerca del desarrollo del proyecto y los resultados alcanzados Contemplar instancias que permitan compartir los resultados alcanzados con los beneficiarios del proyecto

SOSTENIBILIDAD DE LAS ACCIONES

Los proyectos dejan capacidades instaladas en el receptor, quien muestra compromiso y procura los medios para la continuidad de los resultados obtenidos.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas demandadas constituyen una necesidad real en el marco de las prioridades nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> La existencia de un plan nacional de desarrollo que defina claramente las prioridades nacionales Diagnóstico institucional sobre capacidades a fin de establecer estrategias que busquen dar sostenibilidad a las acciones Conocimiento de la oferta técnica de los países Mecanismos de comunicación entre rectores de cooperación e instituciones sectoriales
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Existe compromiso político por parte del receptor para dar continuidad a la iniciativa o para institucionalizar medidas propuestas por el proyecto El receptor tiene un objetivo claro 	<ul style="list-style-type: none"> Convenio o carta compromiso
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> Los proyectos están vinculados a las políticas públicas del país receptor y sus prioridades de forma real Se asegura la participación e involucramiento de las instituciones ejecutoras (beneficiarias) durante el proceso de formulación Se contemplan factores de riesgo que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de trabajo y consulta con todos los actores involucrados Comités Tripartitos o de Conducción para la formulación donde participan instancias ejecutoras El documento de proyecto posee una matriz de factores de riesgo
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> El socio receptor así como sus instituciones ejecutoras y beneficiarias debe de tener un involucramiento real durante la ejecución del proyecto, a fin de asegurar la sostenibilidad de las acciones Las actividades incluidas en el proyecto son incorporadas en la programación de las ejecutoras y las buenas practicas institucionalizadas El proyecto deja capacidades instaladas 	<ul style="list-style-type: none"> Que los documentos de proyecto estén estandarizados de acuerdo a los Marcos Lógicos (que incluyan, por ejemplo factores de riesgo) El seguimiento a las acciones y los resultados en base al documento de proyecto y el POA establecido Documentos sectoriales que contemplen el proyecto o sus acciones como parte de sus medidas
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación verificará si en el proyecto se incluyeron criterios para la sostenibilidad Socializar información sobre los resultados y logros del proyecto, como herramienta de empoderamiento, que permita movilizar a los actores claves que puedan tener incidencia en los niveles políticos para garantizar las condiciones para la continuidad 	<ul style="list-style-type: none"> Criterios de evaluación definidos para la verificación de la sostenibilidad de las acciones Sistematización y difusión de los resultados del proyecto, utilizando medios escritos, electrónicos, etc.

VISIBILIDAD DE TODAS LAS PARTES

Se reconoce y se hace de conocimiento la participación de todos los socios involucrados en el proyecto, y de manera consensuada se establece la forma en la que se comparten los resultados sobre el mismo.

	Prácticas ideales que permiten la aplicación del criterio	Ejemplos de herramientas que permiten la concreción de las prácticas
Identificación		<ul style="list-style-type: none"> No se llevan a cabo acciones de visibilidad por ninguno de los socios hasta que exista negociación sobre el proyecto a implementar, sus objetivos y los mecanismos para la visibilidad
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Se negocian los canales y recursos para la visibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Estipular en el MOU o documento compromisorio entre los socios, la totalidad de los actores involucrados. Así mismo, se debe procurar que este documento este suscrito por todos los actores (así sea en calidad de observadores)
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> Se acuerdan los elementos de visibilidad hacia "actores externos" como la población beneficiaria 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un protocolo de visibilidad en el que todos los socios acuerden los aspectos del proyecto a los que se le darán visibilidad y quiénes estarán autorizados para ello
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> La visibilidad estará basada en los resultados efectivos que se vaya logrando en el proyecto y serán de uso de todos los actores pero con especial protagonismo del receptor 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de trabajo al interior del receptor (beneficiario) con todos los actores; y delegados de socios 1 y 2 que participen en las reuniones. Uso de espacios relevantes/políticos para darle visibilidad al proyecto triangular, según lo acordado entre los socios
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Definidos los mecanismos para dar visibilidad a los resultados de las evaluaciones y para el relevamiento de las buenas prácticas. Lo anterior de común acuerdo entre todos los socios 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de evaluación que contemplan aspectos de visibilidad de los resultados



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana



Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento
de la Cooperación Sur Sur

www.cooperacionsursur.org

Calle El Pedregal. Blvd. Cancillería,
Edificio 4 (Auditorium), planta baja
Ciudad Merliot. Antiguo Cuscatlán, El Salvador
(503) 22311225

ISBN 978-99961-957-1-6



9 789996 195716 >