

**DT**

SERIE  
DOCUMENTOS  
DE TRABAJO

**18**

**Desafíos de la cooperación  
triangular en Iberoamérica:  
Identificando buenas  
prácticas para fortalecer  
su gestión**



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



# DT/18

## **Desafíos de la cooperación triangular en Iberoamérica: Identificando buenas prácticas para fortalecer su gestión**

**SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO**



**Consultora a cargo del documento**

Valeria Giacchino

**Secretario Técnico**

Daniel Castillo Carniglia

**Colaboración**

Santiago Dematine, Gisela Gatti, Romina Páez, Julieta Rodríguez, Giselle Rosseblum, Diego Gonzalo Díaz.

**Diseño y Diagramación**

María Laura Ragni

---

DESCARGO: Las opiniones vertidas en el presente documento corresponden a su autora y no necesariamente representan la postura del PIFCSS o la de sus países miembros, ni a las instituciones a las que se hace referencia.

© 2020 Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.

# **Tabla de Contenido**

---

**PREFACIO/5**

**1. INTRODUCCIÓN/7**

**2. IBEROAMÉRICA Y LA COOPERACIÓN TRIANGULAR/9**

2.1. Antecedentes/9

2.2. La dimensión Política Estratégica de la CT en Iberoamérica/11

2.3. La Cooperación Triangular en Iberoamérica en números/14

**3. SOCIOS EN IBEROAMÉRICA/16**

**4. PRINCIPALES DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE LA CT/18**

4.1. Desafíos en la fase de identificación de proyectos/19

4.2. Desafíos en las fases de Negociación y Formulación/21

**5. “BUENAS PRÁCTICAS” PARA LA IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN/NEGOCIACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN TRIANGULAR EN IBEROAMÉRICA/23**

**6. “BUENAS PRÁCTICAS” QUE EL PIFCSS PUEDE IMPULSAR PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE LA CT/29**

## Prefacio

En los últimos años la Cooperación Triangular ha venido adquiriendo una renovada presencia en la agenda de cooperación internacional. Reflejo de esto es su inclusión en el documento final de la Segunda Conferencia de Alto Nivel de Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur (PABA+40), destacando que se trata de una modalidad que complementa y añade valor a la Cooperación Sur-Sur y, a la vez, es una importante herramienta para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los países Iberoamericanos han sido pioneros en impulsar esta modalidad de trabajo, estableciendo alianzas con diversos socios, que apostaron por esta modalidad, e implementando un número importante de proyectos. Además, desde hace más de una década, Iberoamérica ha llevado adelante un trabajo de conceptualización y sistematización sin precedentes, al que ha contribuido de manera importante el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS).

Desde su puesta en marcha hace 10 años, la Cooperación Triangular ha sido una de las líneas de trabajo del PIFCSS, siendo actualmente uno de sus Objetivos Estratégicos para los próximos años. En ese tiempo se ha avanzado junto a los países en el establecimiento de consensos generales sobre sus principios, y en elementos asociados a la gestión de este tipo de iniciativas. Ejemplo de lo anterior es la elaboración de la Guía Orientadora para la Gestión de la Cooperación Triangular en Iberoamérica, documento que presenta propuestas de criterios, prácticas y herramientas para mejorar la gestión de la Cooperación Triangular en todas las fases del ciclo de un proyecto.

El presente documento se inscribe en esa misma línea de trabajo y es fruto de un ejercicio colectivo entre todos los países iberoamericanos miembros del Programa y algunos de los principales socios de la región (GIZ de Alemania, el Programa ADELANTE de la Unión Europea, la Agencia de Cooperación Internacional de Japón -JICA). A partir de un taller celebrado en octubre de 2019 en la ciudad de Asunción, Paraguay, el informe tiene una orientación práctica, basado en la experiencia de los países en la gestión de proyectos de Cooperación Triangular. En concreto, el foco está puesto en las fases de identificación y negociación/formulación de proyectos, esenciales para asegurar un proyecto de calidad y alto impacto, así como respecto a la definición de los roles y capacidades de cada socio.

El documento se centra en la identificación de los principales desafíos de gestión asociados a estas fases del ciclo de un proyecto y propone algunas buenas prácticas identificadas por los propios países para cada caso. Se trata de elementos basados en sus experiencias para la implementación de proyectos y se presentan como orientaciones para la práctica.

Estamos convencidos de que en la medida que se amplíe el debate en torno a la Cooperación Triangular, se compartan prácticas y distintos enfoques para su implementación, avanzaremos hacia mejores iniciativas, más eficaces y con resultados de desarrollo mucho más amplios. Confiamos en que el presente documento contribuya a ese objetivo y a la ampliación del conocimiento en la materia y creemos que puede ser un aporte tanto para los países iberoamericanos, como para la comunidad internacional en general.

**Daniel Castillo Carniglia**

Secretario Técnico

Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur

# 01

## Introducción

Los cambios en el sistema internacional de cooperación al desarrollo, signados por la aprobación de la Agenda 2030 en 2015 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros importantes fenómenos, plantean un nuevo horizonte de desafíos para la cooperación internacional en todas sus modalidades, otorgando a la Cooperación Sur-Sur (CSS) y a la Cooperación Triangular (CT) un rol protagónico.

La Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas (NNUU) sobre Cooperación Sur-Sur (PABA+40) celebrada en marzo de 2019 en Buenos Aires, marca un hito histórico al colocar a la Cooperación Triangular (CT) entre los temas prioritarios de la agenda de cooperación internacional. El documento final de la conferencia expresa la necesidad de vigorizar esa modalidad para un mayor escalamiento en la implementación de la Agenda 2030 y la promoción del desarrollo sostenible a través de la CSS y CT para dar cumplimiento al ODS 17, promoviendo dentro de la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible un diálogo entre pares. Afirma, a su vez, su carácter complementario de la cooperación tradicional y su naturaleza diversa, inclusiva, flexible y adaptable.

En efecto, la agenda post-PABA+40 identifica nuevos desafíos y asume la necesidad de continuar con la construcción de evidencia y aprendizaje sistemático sobre la CT, con el objetivo de proveer una mayor visibilidad, innovación y dinamismo a esta modalidad. En ese camino, continuar fortaleciendo las capacidades institucionales, a través del desarrollo de metodologías, instrumentos y documentos estratégicos que mejoren y robustezcan la gestión de la CSS y CT en Iberoamérica resulta una tarea de suma relevancia.

Sin dudas, el espacio iberoamericano ha sido una de las plataformas pioneras en abordar la CT desde sus instancias técnicas y políticas, incorporándola como parte de sus documentos y produciendo herramientas de gestión desde hace casi una década. En esa línea, a partir de la experiencia de los países miembros, y tomando en cuenta el acervo de experiencias que el propio Programa ha contribuido a sistematizar, en octubre de 2019 se desarrolló el taller de trabajo *“Construyendo una Guía Práctica para la identificación y formulación de proyectos de Cooperación Triangular en Iberoamérica”*, a fin

de reflexionar colectivamente, compartir experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas sobre CT, identificando los desafíos que aún enfrenta la gestión de esta modalidad de cooperación en la región, con miras a la identificación de nuevas prácticas y herramientas que contribuyan a mejorar la calidad de la CT.

El encuentro contó con la participación de los países iberoamericanos, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y algunos de los principales socios tradicionales de la región como la Unión Europea (UE), la Agencia Alemana de Cooperación (GIZ, por sus siglas en alemán), la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA, por sus siglas en inglés), así como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) de España y Camões, Instituto da Cooperação e da Língua de Portugal, del espacio iberoamericano, logrando un trabajo colectivo de reflexión inédito.

El presente documento es el resultado del intercambio de ideas, discusiones y consensos alcanzados en dicho taller.

## 02

# Iberoamérica y la Cooperación Triangular

Para conocer el marco actual en el que se inscribe la Cooperación Triangular iberoamericana, resulta importante conocer el recorrido del espacio regional en el abordaje de esta modalidad de cooperación, algunos aspectos político-estratégicos sobre los cuales los países ejecutan iniciativas de CT y cuáles son los principales socios, sus mecanismos y herramientas de asociación.

### 2.1. ANTECEDENTES

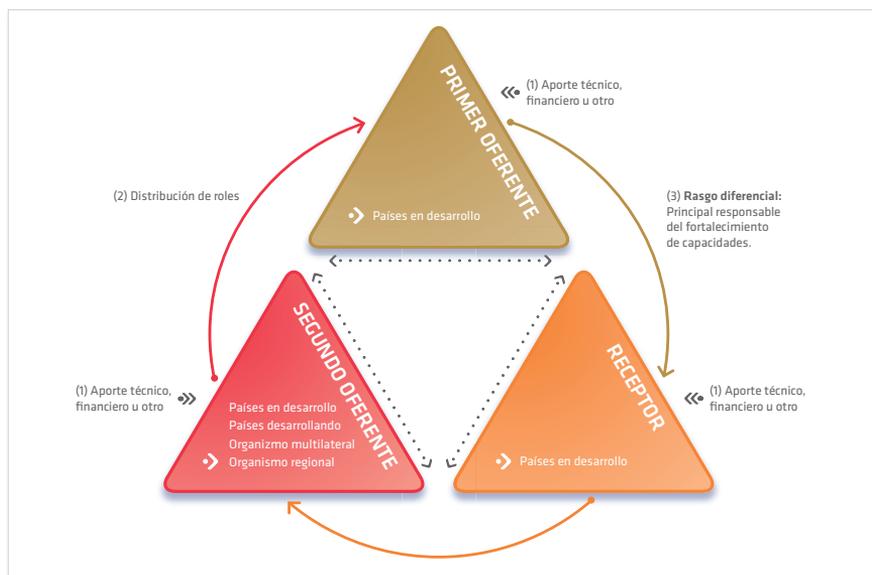
Desde su puesta en marcha en 2010, el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) junto a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), han promovido el fortalecimiento de las capacidades nacionales de las instituciones receptoras de la cooperación internacional respecto a la gestión de la CSS y CT, a partir de un trabajo desplegado tanto a nivel político para la construcción de visiones comunes, así como a nivel técnico, a través de distintas líneas de trabajo orientadas al fortalecimiento de capacidades técnicas.

En lo que refiere a la CT en particular, desde 2010 el PIFCSS ha organizado diversos encuentros de intercambio y reflexión como los siguientes: Taller: *“Avances y Retos para la Gestión de la Cooperación Triangular en Iberoamérica”* (República Dominicana 2011), Seminario-Taller: *“Cooperación Triangular: Aprendizajes y desafíos de su gestión”* (El Salvador 2012), Seminario-Taller: *“Cuestionario para el Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2013: revisando el tratamiento de las cooperaciones triangular y regional”* (Argentina 2013), Taller: *“Construyendo la Guía de Gestión de la Cooperación Triangular en Iberoamérica”* (Colombia 2014), Taller *“Construyendo la Guía de Gestión de la Cooperación Triangular en Iberoamérica” (II Parte)* (San Salvador 2014).

Como resultado del taller celebrado en 2013 en conjunto con la SEGIB, el espacio iberoamericano contó con un nuevo abordaje conceptual de la CT. Allí se acordó definirla como una *“Modalidad de Cooperación Sur-Sur en la que participan un conjunto de actores que, (1) pudiendo todos ellos realizar distintos tipos de aportes (técnicos, financieros y otros) se reparten el (2) ejercicio de tres roles: el de los así denominados primer oferente y*

receptor (uno o varios países en desarrollo, en cada caso), y el de segundo oferente (país en desarrollo, país desarrollado, organismo regional o multilateral o alguna asociación entre ellos). El (3) rasgo diferencial está determinado por el rol del primer oferente, quien actúa como responsable del fortalecimiento de capacidades”<sup>1</sup>.

### DEFINICIÓN VIGENTE DESDE 2013



Fuente: SEGIB.

A partir de esta definición conceptual, entre 2014 y 2015 el PIFCSS elabora la Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica (GOCT), con el objetivo de establecer lineamientos operativos y contribuir a la generación de mejores capacidades de gestión para una CT más efectiva, constituyéndose en una herramienta innovadora y pionera en la temática.

Finalmente, como ya se señaló, en 2019 el PIFCSS organizó el Taller “Construyendo una Guía Práctica para la identificación y formulación de proyectos de Cooperación Triangular en Iberoamérica”. Como resultado del encuentro y de la reflexión colectiva de los países participantes, se establecieron y acordaron los principales desafíos de la CT en la región, relacionados fundamentalmente con la necesidad de generar mayores capacidades técnicas, producir herramientas de gestión y lograr un mayor diálogo entre actores.

<sup>1</sup>Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2013-2014.

A partir de estos desafíos se trabajó en identificar posibles prácticas orientadoras que pudiesen contribuir en su superación. En las secciones 4 y 5 se desarrolla este contenido.



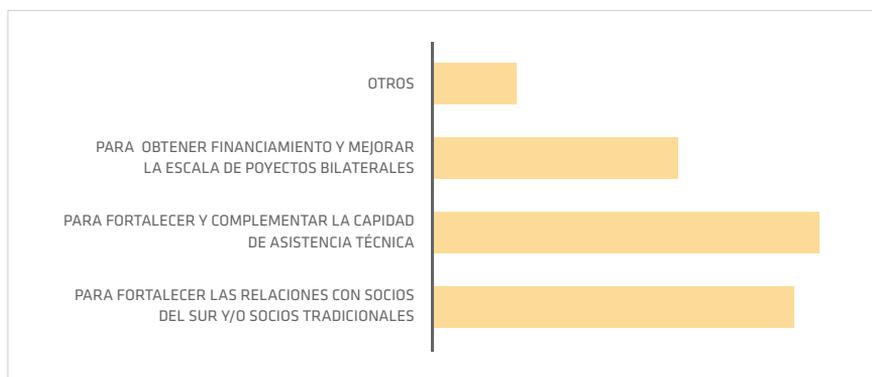
## 2.2. LA DIMENSIÓN POLÍTICA-ESTRATÉGICA DE LA CT EN IBEROAMÉRICA

A partir de un proceso de consulta<sup>2</sup> dirigido a los países iberoamericanos, realizado como parte de los trabajos preparatorios del Taller de 2019, se buscó indagar sobre algunos aspectos político-estratégicos en cuyo marco se desarrolla la CT en la región, del cual se obtuvieron los siguientes resultados.

### 1. MOTIVACIONES EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES IBEROAMERICANOS EN INICIATIVAS DE COOPERACIÓN TRIANGULAR

En primer lugar, se indagó sobre las motivaciones de los países iberoamericanos para establecer asociaciones triangulares ya sea con socios del sur o socios tradicionales. Los países señalaron que entre las principales razones se encuentran la posibilidad de aumentar y complementar la capacidad técnica, a través de las iniciativas triangulares y el fortalecimiento de relaciones entre los diversos socios que esta modalidad promueve.

<sup>2</sup> Encuesta estructurada dirigida a los países latinoamericanos y caribeños miembros del PIFCSS. Los resultados aquí expresados corresponden a 16 encuestas respondidas por las instituciones responsables de la gestión de la cooperación.



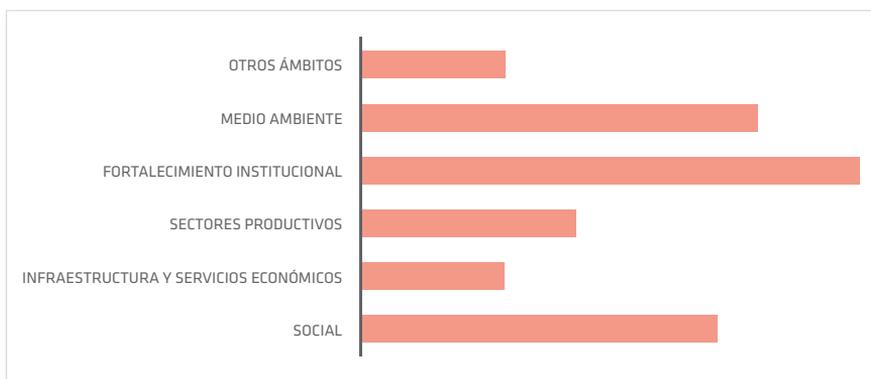
## 2. VALOR AGREGADO DE LA COOPERACIÓN TRIANGULAR

Cuando se indaga sobre el valor agregado de la CT en comparación con otras modalidades de cooperación, los países iberoamericanos han señalado que las principales ventajas se hallan vinculadas con la promoción y el fortalecimiento de las relaciones entre los distintos socios y con la posibilidad de dar mayor potencia a las capacidades y a los recursos que se ponen en juego en los esquemas bilaterales. La siguiente figura detalla las respuestas de los países sobre este punto. No se especifica porcentaje por respuesta ya que la encuesta ofrecía la posibilidad de seleccionar múltiples opciones.



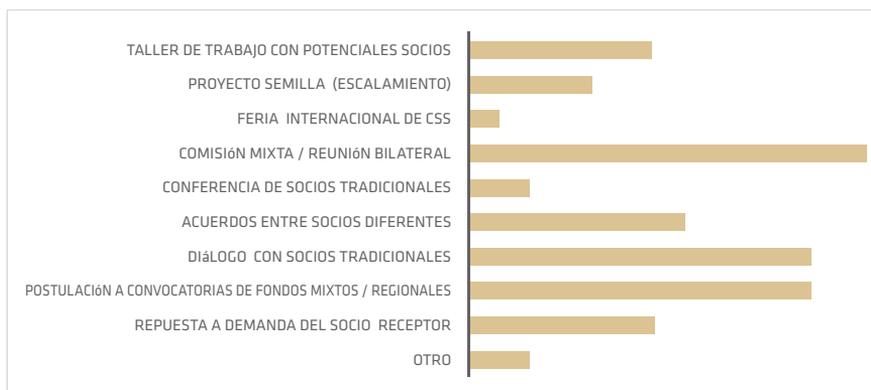
### 3. PRINCIPALES ÁMBITOS DE ACTUACIÓN, RECONOCIDOS EN EL ESPACIO IBEROAMERICANO, SOBRE LOS QUE SE ORIENTAN LAS INICIATIVAS DE CT EN IBEROAMÉRICA

Las iniciativas de CT en Iberoamérica se concentran fundamentalmente en el ámbito del fortalecimiento institucional, principalmente en sectores como: medio ambiente, productivo, infraestructura, económico, entre otros, replicando lo que sucede en los intercambios que se dan en el ámbito de la CSS bilateral, aunque con diferencias en el peso de cada sector.



### 4. PRINCIPALES INSTANCIAS DONDE SE ORIGINAN LAS INICIATIVAS DE CT

En relación con los mecanismos a través de los cuales los países iberoamericanos inician asociaciones triangulares, ya sea con socios del sur o tradicionales, se destaca fundamentalmente la celebración de Comisiones Mixtas o reuniones bilaterales entre socios del sur, el diálogo con socios tradicionales y la postulación a diversas convocatorias, entre otros.



## 2.3. LA COOPERACIÓN TRIANGULAR EN IBEROAMÉRICA EN NÚMEROS

De acuerdo con los datos reflejados en el Informe de Cooperación Sur- Sur en Iberoamérica 2018, la CT en la región se ha duplicado en la última década, pasando de 60 acciones y proyectos en 2006 a 137 acciones y proyectos en 2016. Si se observa de manera acumulada, en una década los países iberoamericanos ejecutaron 1.492 iniciativas de CT.

Asimismo, se advierte una clara tendencia a consolidar la realización de proyectos sobre las acciones puntuales<sup>3</sup>. Esto significa ampliar el alcance y apostar por iniciativa de mayor envergadura, tanto en términos presupuestarios como metodológicos y técnicos.

### PROYECTOS Y ACCIONES DE COOPERACIÓN TRIANGULAR 2006-2016, EN UNIDADES

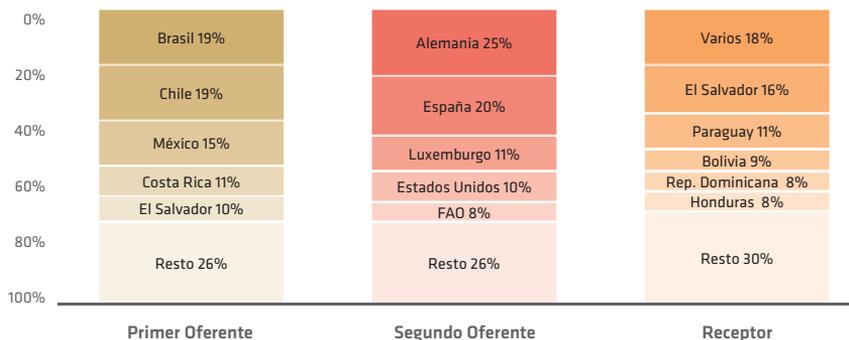


Fuente: SEGIB.

En relación con los principales participantes en esquemas de cooperación triangular, de acuerdo con el Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2018, Brasil, Chile, México, Costa Rica y El Salvador se posicionan entre los principales países de la región que participan en proyectos de CT en calidad de oferentes. Por su parte, El Salvador, Paraguay, Bolivia, República Dominicana y Honduras destacan en calidad de receptores.

<sup>3</sup> La **acción** de cooperación se ejecuta puntualmente por una sola vez. El **proyecto** tiene un alcance definido en el tiempo y en sus objetivos. Se plantean actividades, productos y resultados que permiten evaluar su cumplimiento e impacto.

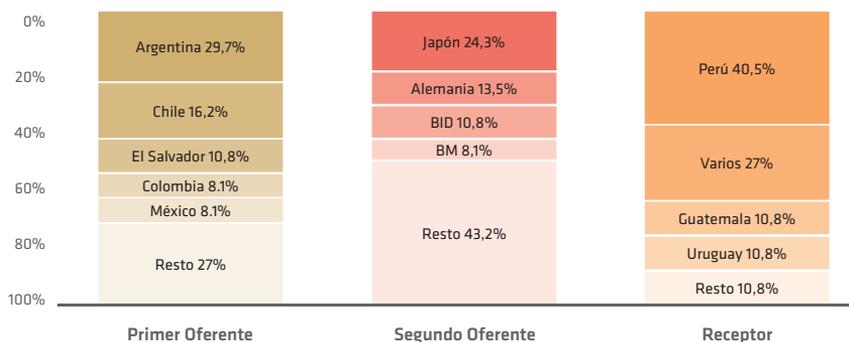
### PARTICIPACIÓN SEGÚN ROL EN PROYECTOS DE CT 2016, EN PORCENTAJE



Fuente: Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2018 - SEGIB.

Respecto a la participación en acciones de CT, se observa a Argentina, Chile, El Salvador, Colombia y México como principales oferentes, mientras que Perú, Guatemala y Uruguay resultan los principales receptores.

### PARTICIPACIÓN EN PORCENTAJE SEGÚN ROL EN ACCIONES DE CT 2016, EN PORCENTAJE



Fuente: Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2018 - SEGIB

## 03

### Principales Socios de Iberoamérica

Los socios tradicionales que cuentan con mayor trayectoria y trabajo en CT con los países de la región han sido Japón, Alemania y España, quienes han acompañado la ejecución de múltiples iniciativas a lo largo de varias décadas.

De acuerdo a lo reflejado en el Informe de la Cooperación Sur Sur 2018 de la SEGIB, en el año 2016 los principales socios de la región que han actuado como segundos oferentes son: Alemania, España, Japón, Luxemburgo, Estados Unidos, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), y el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), entre otros.

Por otra parte, una de las recientes socias de Iberoamérica ha sido la Unión Europea, que a través del “Programa Adelante” en su convocatoria del año 2019 destinó 10.000.000 de Euros para iniciativas de CT en América Latina y el Caribe.

En virtud de lo anterior, y teniendo en cuenta su participación en el Taller de trabajo organizado por el PIFCSS, a continuación se describen brevemente los programas y mecanismos de cooperación triangular que Japón, Alemania, España y la Unión Europea han puesto en marcha en la región:



Desde hace más de dos décadas Japón trabaja en iniciativas de CT en países de América Latina y el Caribe. Fundamentalmente estas acciones han estado enmarcadas en su Programa de Capacitación para Terceros Países, con el objetivo de compartir prácticas promovidas por la cooperación japonesa en países del sur, siendo receptores

otros países del sur. A partir de 1999, Japón ha implementado los Programas de Asociación (“Partnership Programs”), un marco integral de trabajo para promover conjuntamente iniciativas en terceros países. Hasta el momento Japón tiene programas con Argentina (2003), Brasil (2000), Chile (1999) y México (2003).



Alemania cuenta con el Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe, que tiene como objetivo fomentar políticas públicas para el desarrollo sostenible a través de la implementación de proyectos de CT. Desde su establecimiento en 2010 se han ejecutado 69

proyectos triangulares con la participación de más de 23 países de América Latina y el Caribe, con un aporte de 26.650.000 Euros. El Fondo regional cuenta con dos 2 convocatorias por año (mayo y noviembre) para proponer proyectos de CT.



La estrategia de Cooperación Internacional de España se refleja en el Plan Director de la Cooperación Española (PD) que el país elabora en forma cuatrienal. El Plan de 2009 ya incorpora una estrategia definida de CT, aunque ya desde 2005 España había iniciado su participación en este tipo de iniciativas. El actual PD 2018-2021 hace referencia explícita a la CT como modalidad de trabajo con los países de ALC,

especialmente con los de renta media alta y renta alta. Como principales instrumentos de trabajo cuenta con los denominados Acuerdos de Nueva Generación o Memorandos de Entendimiento. Estos acuerdos priorizan áreas como la innovación y la investigación aplicada y los Bienes Públicos Globales y Regionales o el fortalecimiento institucional, ámbitos de especial relevancia en la Cooperación Triangular.



El Programa Adelante, Facilidad para la Cooperación Triangular UE-ALC, es un programa cofinanciado por la Unión Europea con el fin de mejorar la integración de los países de América Latina y el Caribe (ALC) y contribuir a alcanzar sus objetivos de desarrollo. Este instrumento capitaliza la valiosa experiencia adquirida durante las últimas décadas por la Unión Europea

y los países latinoamericanos y caribeños a través de su participación en diversos proyectos y actividades de cooperación al desarrollo. En su primera edición lanzada en 2018, Adelante ha financiado 8 proyectos con participación de 54 organizaciones de 18 países de ALC y Europa con un presupuesto de 10.063.365 Euros.

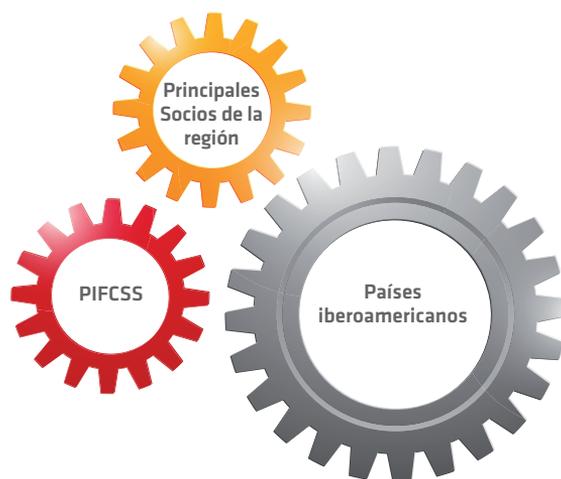
## 04

### Principales desafíos en la Gestión de la Cooperación Triangular

Como se ha señalado, a partir del trabajo impulsado por el PIFCSS en 2019, los países iberoamericanos junto a los principales socios tradicionales de la región compartieron experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas, e identificaron los desafíos que aún enfrenta la gestión de esta modalidad de cooperación en la región.

Con este ejercicio de reflexión e intercambio colectivo se propuso hacer énfasis especialmente en los procesos de identificación, negociación y formulación de iniciativas de CT. Durante estas fases iniciales del ciclo del proyecto se identifican las necesidades y oportunidades de cooperación y se establecen acuerdos que regulan la relación entre los socios y la planificación de las actividades, constituyendo las etapas más relevantes del ciclo y los cimientos de toda iniciativa de cooperación.

Identificar prácticas y herramientas que puedan fortalecer estas fases contribuirá a lograr mejores resultados y disminuir los costos de transacción, teniendo implicancias directas en la mejora cualitativa y cuantitativa de la CT en Iberoamérica.



A continuación, se presentan los principales desafíos identificados de manera colectiva por los países iberoamericanos y sus principales socios.

## 4.1. DESAFÍOS EN LA FASE DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

### 1. FORTALECER LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE CSS Y CT

Si bien la Cooperación Sur- Sur como la Cooperación Triangular constituyen dos modalidades de cooperación con amplia trayectoria en la región, se expresa todavía cierta falta de conocimiento sobre sus características, los beneficios específicos para cada uno de los actores intervinientes y el valor de la cooperación técnica, que dificultan su definitiva apropiación. Esto se observa sobre todo en las instituciones sectoriales que son las responsables directas de la ejecución de proyectos y en la sociedad civil en general.

### 2. PROMOVER LA GENERACIÓN DE EVIDENCIA SOBRE EL VALOR AGREGADO DE LA CT

Ciertamente se advierte la necesidad de profundizar el conocimiento sobre el valor agregado que tiene la cooperación triangular para los países respecto a esquemas de cooperación tradicional, ya que la misma no sólo es un medio para aumentar la escala a través de mayores recursos económicos, provistos en general en mayor proporción por el Segundo Oferente. La cooperación triangular va más allá de la transferencia de fondos. El déficit que se observa en la difusión de sus ventajas dificulta que esta modalidad sea desplegada en su máximo potencial.

### 3. FOMENTAR UN DIÁLOGO PRODUCTIVO ENTRE SOCIOS

La CT constituye una modalidad sumamente exigente, pues lleva en su esencia el desafío de articular intereses, prioridades, agendas y objetivos de, al menos, tres actores. Y en esta tarea, que es muy compleja, todavía se advierten grandes retos vinculados directamente con la necesidad de lograr un mayor y fluido diálogo entre los potenciales socios con el objetivo de aportar claridad y entendimiento en la identificación de temas de interés común, particularmente, que vayan en línea con las necesidades del socio receptor.

#### 4. PROMOVER INSTITUCIONES SÓLIDAS Y CAPACITADAS

Ciertamente Iberoamérica es reconocida como la región con mayor dinamismo en CSS y CT. Sin embargo, aún persisten ámbitos que requieren un permanente fortalecimiento como lo es el institucional. Allí se observa cierta disparidad en las capacidades adquiridas para la CSS y la CT entre las entidades rectoras de la cooperación y las instituciones ejecutoras, que en ocasiones dificultan la alineación de agendas e intereses. Asimismo, la alta rotación de recursos a nivel técnico y político de las institucionales gubernamentales no permite consolidar políticas de cooperación sólidas, generar capacidad instalada, así como un cuerpo técnico formado en la materia.

De igual manera, en la mayoría de los países no se cuenta con un mapeo claro de las necesidades institucionales existentes que puedan ser canalizadas a través de la CT.

#### 5. GENERAR PUENTES ENTRE CAPACIDADES Y NECESIDADES

Si bien durante los últimos años la región ha avanzado en el desarrollo de mapas o catálogos de capacidades, planes nacionales de desarrollo, y estrategias de cooperación, se ha señalado que no todos los países cuentan con estas herramientas y ello dificulta conocer tanto las capacidades con que cuentan otros potenciales socios, como las necesidades existentes en el plano nacional.

En lo que respecta a la información sobre las posibilidades y opciones que ponen a disposición los Segundos Oferentes, ésta no siempre es accesible o se encuentra de forma oportuna.

#### 6. AUMENTAR LOS MECANISMOS DE DIÁLOGO Y COORDINACIÓN

Como se ha mencionado, la CT conlleva un enorme desafío de coordinación de actores. La experiencia indica que existen aún grandes retos en la coordinación y diálogo entre los actores involucrados, parte esencial de la gestión de proyectos. Este reto es aún mayor cuando se trata de iniciativas que involucran diferentes regiones y distintos idiomas.

Se ha señalado también cierta diferencia en la participación de los actores en las distintas etapas del proyecto, debido a la falta de conocimiento sobre los procesos y tareas para cada etapa. Es esencial garantizar el liderazgo del receptor en este proceso, para garantizar la apropiación de los proyectos de cooperación.

## 7. PROMOVER UNA CT MÁS ADAPTABLE Y FLEXIBLE

Una de las ventajas reconocidas de la CSS iberoamericana tiene que ver con su flexibilidad y su capacidad para adaptarse a diferentes contextos. En el caso de la CT, y por la diversidad de actores involucrados con distintas trayectorias de cooperación, aún se advierte cierta densidad en los procesos burocráticos y en los procedimientos para la aplicación a convocatorias, fondos, marcos de asociación y mecanismos, y a las diferentes herramientas disponibles con las que cuentan los Segundos Oferentes.

Ciertamente los países han señalado que la falta de flexibilidad en algunos procedimientos y requerimientos formales de los diversos socios involucrados en las iniciativas no favorece el diseño de proyectos de alta calidad con objetivos claros e impactos observables.

## 8. GENERAR CANALES ALTERNATIVOS DE FINANCIAMIENTO

Uno de los retos más importantes que afronta la CT e incluso la CSS para lograr un mayor despliegue e impacto, está relacionado con los recursos, no solo financieros sino en ocasiones de recursos humanos y equipos técnicos calificados, ya que no siempre cuentan con las herramientas idóneas para mejorar cuantitativa y cualitativamente esta modalidad de cooperación. Por lo anterior, resulta fundamental promover formas innovadoras y alternativas para generar recursos que puedan ser destinados a políticas de cooperación internacional.

## 4.2. DESAFÍOS EN LAS FASES DE NEGOCIACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS

### 1. PROMOVER UNA GOBERNANZA CLARA E INCLUSIVA

La complejidad que implica la coordinación de tres o más actores para este tipo de iniciativas en ocasiones resulta aún mayor cuando no existe claridad en los roles a desempeñar por cada actor en cada fase del proyecto. Esto puede llevar a la superposición de roles, a la falta de horizontalidad en la negociación, a la disparidad en la participación e involucramiento de cualquiera de los socios, así como también a problemas de coordinación entre las instituciones ejecutoras y coordinadoras.

## 2. PROMOVER SISTEMAS DE CAPACITACIÓN PERMANENTES

La correcta formulación de proyectos está directamente relacionada con una exitosa y ordenada ejecución. Es por ello que la capacitación permanente es uno de los ámbitos que los países han señalado como prioritarios para mejorar los procesos de gestión de la CT. En efecto, se advierte la persistencia de ciertas debilidades institucionales para la formulación de proyectos a través de diversas metodologías y la capacidad de plasmar objetivos de políticas en proyectos concretos.

## 3. FOMENTAR HERRAMIENTAS MÁS AMIGABLES Y ÁGILES

Otro reto importante para la mejora de la gestión de la CT está relacionado con la reducción de la complejidad de procedimientos y formularios de proyectos. Aunque se cuente con las capacidades técnicas idóneas, los países advierten la falta de adaptación de los formularios a esquemas de cooperación triangular, prevaleciendo los formularios diseñados por el segundo oferente. En su gran mayoría los mismos no contemplan instancias elementales para esta modalidad como son los mecanismos de gobernanza del proyecto, los roles y responsabilidades de cada socio, etc.

## 4. GENERAR MECANISMOS DE INFORMACIÓN OPORTUNA Y ACCESIBLE

Diversas experiencias evidencian la necesidad de que todos los socios cuenten con información oportuna y accesible sobre la apertura de convocatorias, mecanismos disponibles de cooperación, etc., que permitan previsibilidad y planificación. De igual manera se ha señalado la importancia de contar con mayores tiempos para la formulación de proyectos de calidad y la presentación a convocatorias, teniendo en cuenta sobre todo los calendarios de trabajo de las distintas regiones.

## 5. FORTALECER LAS CAPACIDADES NEGOCIADORAS

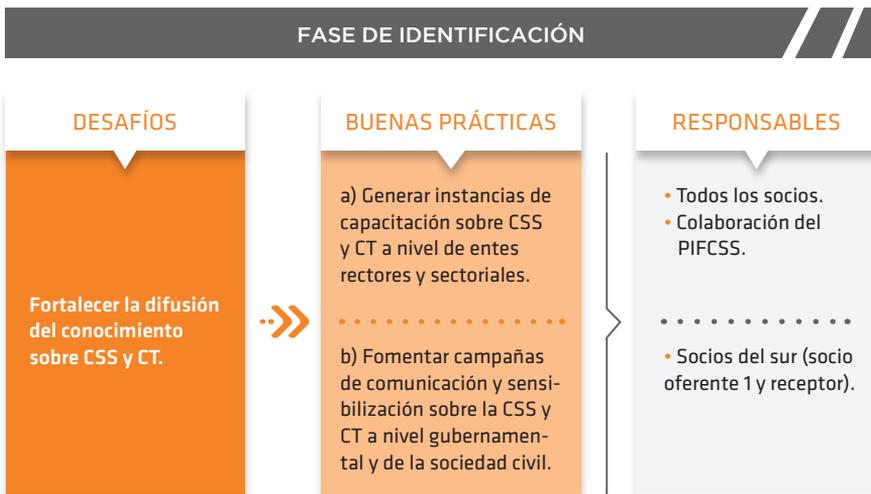
Otra de los retos institucionales identificados está relacionado con la necesidad de fortalecer las capacidades para llevar adelante procesos de negociación de proyectos de cooperación triangular. Se ha señalado que los equipos técnicos que llevan las negociaciones no siempre cuentan con las capacidades específicas ni con la información necesaria y completa para hacerlo.

## 05

# “Buenas prácticas” para la identificación y formulación/negociación de proyectos de Cooperación Triangular en Iberoamérica

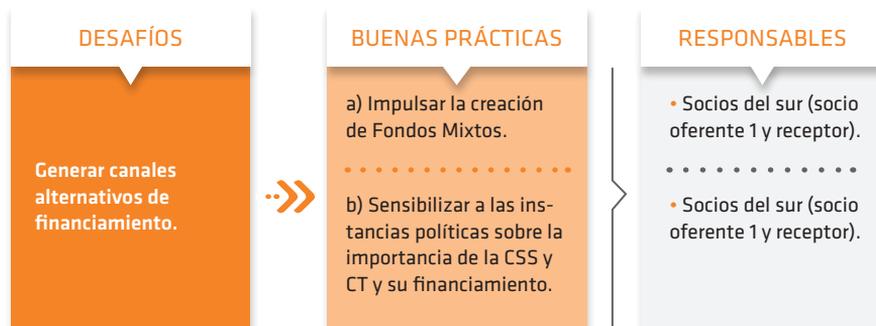
Como resultado del trabajo conjunto entre países iberoamericanos y algunos socios de la región, una vez identificados los principales desafíos de gestión señalados en el apartado anterior, los participantes del taller también reflexionaron colectivamente sobre cuáles podrían ser las medidas y buenas prácticas que contribuirían a superar los desafíos señalados.

Las mismas se proponen como prácticas orientadoras para mejorar la gestión de la CT, con foco en las fases de identificación y formulación/negociación de proyectos. Asimismo, de manera también orientadora se sugieren los principales responsables para su implementación. Lo aquí expuesto en ningún caso resulta vinculante.









**FASE DE NEGOCIACIÓN Y FORMULACIÓN**







## 06

# “Buenas prácticas” que el PIFCSS puede impulsar para fortalecer la gestión de la Cooperación Triangular

### BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES

1. Generar instancias de capacitación sobre CSS y CT a nivel de entes rectores y sectoriales.
2. Diseñar un plan de capacitación permanente de recursos humanos a nivel técnico y directivo.
3. Desarrollar un plan de capacitación permanente en formulación de proyectos para los entes rectores.
4. Impulsar la capacitación y el apoyo técnico en formulación de proyectos desde los entes rectores a las instituciones sectoriales.
5. Desarrollar un plan de capacitación en negociación de proyectos.

### BUENAS PRÁCTICAS PARA PROMOVER EL DIÁLOGO PRODUCTIVO

1. Establecer mesas de diálogo periódicas que permitan armonizar agendas e identificar puntos de interés comunes.
2. Establecer mecanismos de diálogo periódicos (Talleres, Seminarios) con diversos actores de la CT que fomenten el trabajo conjunto y el intercambio de perspectivas y experiencias, con el objetivo de construir herramientas flexibles.
3. Fomentar mayor intercambio y diálogo entre los diferentes actores a través de instancias de trabajo conjuntas para evaluar el acceso y oportunidad de la comunicación.



## BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

1. Impulsar la sistematización de experiencias de CT.
2. Promover la construcción de un catálogo de capacidades regionales.
3. Impulsar la creación de un portal que centralice la información de toda la oferta de cooperación disponible.
4. Elaborar un manual orientador sobre roles, responsabilidades y actividades a desarrollar por cada socio en cada etapa del proyecto.
5. Elaborar una guía orientadora para la formulación de proyectos de CSS y CT.
6. Elaborar un mapeo de mecanismos permanentes de CT con sus fechas de lanzamiento establecidas.



Secretaría General  
Iberoamericana  
Secretaria-Geral  
Ibero-Americana



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

