



RESUMEN DE LAS DISCUSIONES

# Co-Lab sobre el fortalecimiento de sistemas para participar en alianzas triangulares

Colaboración PIFCSS - OCDE para la 8ª Reunión Internacional sobre Cooperación Triangular: Conectando procesos globales para crear impacto local

Octubre de 2024

Fundación Calouste Gulbenkian, Lisboa, Portugal



**PIFCSS**

PROGRAMA IBEROAMERICANO  
PARA EL FORTALECIMIENTO  
DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

## RESUMEN DE LAS DISCUSIONES

### Co-lab sobre el fortalecimiento de sistemas para participar en asociaciones triangulares

#### [Track de Sistemas]

El *track* de Sistemas tuvo como objetivo conversar sobre modelos, mejores prácticas y lecciones aprendidas que puedan fortalecer los sistemas institucionales para facilitar la participación en asociaciones triangulares. Estos sistemas incluyen marcos legales, estructuras organizacionales, recursos técnicos y financieros, y procedimientos operativos que permitan a los socios participar en la cooperación triangular (CT) de manera sostenible y aprender de ella<sup>1</sup>. Tales procedimientos suelen apoyar la identificación, negociación, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las iniciativas de CT.

Inspirados en el formato y los resultados del primer Co-laboratorio (Co-lab en adelante) regional de [MÁS QUE TRES](#) –la comunidad de práctica de CT del [Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur](#) (PIFCSS)– celebrado en Honduras, en junio de 2024, Portugal y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) invitaron al PIFCSS a facilitar el *track* de Sistemas en la Reunión de Lisboa, incorporando elementos de un Co-lab. El Co-lab del *track* de Sistemas buscó desempacar los desafíos, extraer conocimientos de todos los participantes, así como fomentar conexiones interregionales y explorar opciones concretas y soluciones ágiles para potenciar la modalidad de CT. Se abordaron aquellas situaciones en los sistemas de cooperación al desarrollo que dificultan o impiden desplegar completamente el potencial de la CT.

El enfoque del Co-lab se basó en los siguientes principios de participación:

- Las sesiones estuvieron conectadas entre sí mediante una metodología inductiva centrada en la resolución de problemas.
- Las sesiones se diseñaron para que todos los participantes trabajarán tanto de manera individual como colectiva. Se fomentó la escucha activa y la realización de análisis conjuntos, reflexionando sobre su propia experiencia y la de sus organizaciones. Cada persona tiene algo valioso que aportar.

---

<sup>1</sup> OCDE (2019), "Enabling effective triangular co-operation", Documentos de Política de Desarrollo de la OCDE, N.º 23, Publicaciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/5fc4501e-en>

- El objetivo es aprender mutuamente, de modo que los participantes puedan identificar elementos, ideas y prácticas de otros colegas que sean útiles para sus propias organizaciones.
- No existe una fórmula única o un enfoque exclusivo. La diversidad de prácticas representadas en la conferencia es un recurso valioso para que los profesionales encuentren soluciones viables.
- Los participantes invitados como expositores compartieron sus aportes durante las sesiones en respuesta al trabajo colaborativo realizado.

Además, durante los dos días de la reunión, el track de Sistemas invitó a todos los participantes a contribuir en la identificación de mecanismos y fondos disponibles para iniciativas de CT, así como a compartir recursos de conocimiento sobre esta modalidad. Esta información podría apoyar una mejor planificación y preparación de iniciativas, lo que ha sido identificado en la región iberoamericana como una necesidad compartida (ver Mapeo, detalles en el Anexo).



### **Sesión 1. Identificación de lo que funciona bien y lo que no en nuestros sistemas para participar en la cooperación triangular**

Honduras arrancó el Co-lab compartiendo las decisiones que han tomado para preparar su sistema nacional de cooperación como socio en la Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSST). Subrayaron la importancia de contar con una comunidad como MÁS QUE TRES para apoyo y aprendizaje colectivo.

Los participantes comenzaron la colaboración identificando los desafíos o situaciones que dificultan la práctica de la CT en sus organizaciones. A través de una discusión facilitada, estos desafíos fueron agrupados y categorizados por los propios participantes.

El Co-lab siguió dos pasos clave para conectar actores, experiencias y soluciones. Primero, se desglosaron conceptos como desequilibrio de poderes, apropiación y asimetría, analizando cómo se manifiestan y afectan la práctica y gestión del ciclo de la CT. Segundo, se separaron los problemas que corresponden específicamente al ámbito político. Este enfoque también buscó alinear las ideas del grupo con los mensajes clave que querían transmitir a los niveles de toma de decisiones en el track de Estrategia de la conferencia.

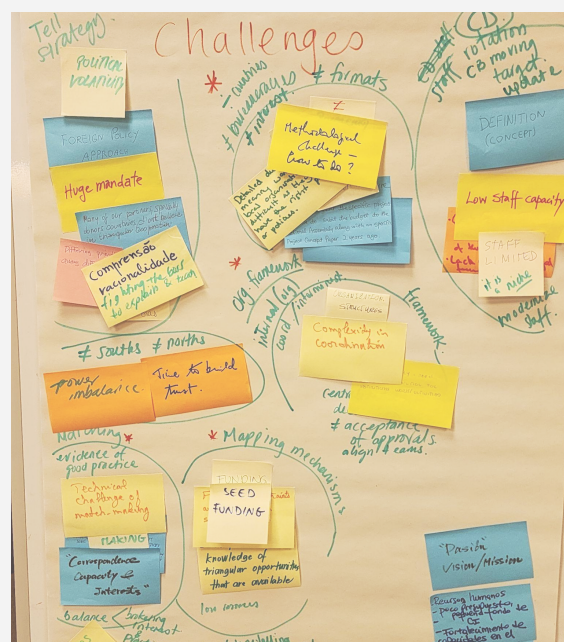
Como resultado de este ejercicio, los desafíos se clasificaron en las siguientes categorías:

1. **Alinear necesidades con prácticas:** en esta categoría, los participantes mencionaron la dificultad que enfrentan para encontrar buenas prácticas, conocimientos técnicos o soluciones para abordar el problema o el interés principal de una posible iniciativa de CT. Algunos perciben el problema como una falta de datos o como información asimétrica; otros actores agregaron a la ecuación la proliferación de plataformas, repositorios y recopilaciones de buenas prácticas, así como las complicaciones en torno a la intermediación (particularmente de organizaciones multilaterales), la actualización, consulta y verificación de dichas prácticas.
2. **Mapeo de mecanismos que apoyan/financian la CT:** esta categoría incluyó las limitaciones financieras de la modalidad y la falta de información pública y predecible sobre el financiamiento disponible para apoyar la CT. Los participantes destacaron la dependencia de donantes específicos para proveer financiamiento inicial para la modalidad. La discusión resuena con uno de los principales problemas que MÁS QUE TRES busca abordar en Iberoamérica y confirmó la relevancia de realizar el mapeo de mecanismos, programas y fondos para la CT que el track de Sistemas promovió durante los dos días de la reunión.
3. **Burocracias incompatibles y requisitos onerosos entre socios:** los participantes destacaron la dificultad de integrar los diferentes requisitos burocráticos, procedimientos, formatos y demandas administrativas de todos los socios involucrados en una iniciativa de CT. Esto incluye procedimientos presupuestarios y de rendición de cuentas, autorizaciones de proyectos, diferencias en los requisitos de reporte y sobrecarga de trabajo para socios con capacidades distintas, lo que puede generar percepciones dispares sobre la horizontalidad de la colaboración y, por lo tanto, impresión de desequilibrio de poder. Estas cargas son costosas en términos de tiempo, recursos financieros y oportunidades. Además, afectan la percepción de horizontalidad y no siempre garantizan el objetivo principal que deberían cumplir (rendición de cuentas, monitoreo o aprendizaje, entre otros).



4. **Coordinación dentro de la organización y el sistema:** en esta categoría se incluyeron la falta de marcos de cooperación, directrices y presupuestos correspondientes para apoyar la CT, así como la desalineación y divergencias en la comprensión de la CT dentro de una organización. Las múltiples capas de autorizaciones requeridas dentro de un sistema generan retrasos y deterioran las asociaciones. Los participantes también llamaron la atención sobre la coordinación interministerial y la colaboración entre entidades centrales y subnacionales, ya que todas pertenecen al mismo sistema de cooperación.
5. **Recolección, reporte y uso de datos:** en los marcos estadísticos globales, reportar datos sobre la CT aún presenta desafíos. Cada socio entrega datos sobre sus propias contribuciones, que no se pueden consolidar con las contribuciones de los otros socios del proyecto. [Apoyo Oficial Total para el Desarrollo Sostenible \(TOSSD\)](#), cada contribución aparece como una actividad diferente<sup>2</sup>. El reporte se considera desalentador y los datos para contar historias sobre los resultados de la CT son subutilizados o no están disponibles.

6. **Desarrollo de capacidades:** los participantes coincidieron en que la rotación constante de personal es una característica típica de muchos sistemas de cooperación para el desarrollo. Lo describieron como un 'blanco en movimiento'. Los equipos de CT son pequeños y, aunque el personal tenga experiencia en CT, debe mantenerse al día. Esto implica aprender nuevas prácticas, enfoques y usar herramientas ya disponibles. En muchos casos, los líderes se beneficiarían de capacitarse en nuevas modalidades y entender mejor el fundamento de la CT y la formación de asociaciones. La capacidad tiene muchas dimensiones. Hay un vínculo



<sup>2</sup> La unidad de información del Informe Iberoamericano sobre Cooperación Sur-Sur y Triangular es el proyecto, no la contribución individual para una actividad. Esta característica del marco iberoamericano facilita la integración de datos de diferentes socios para presentar información por proyecto y no por desembolso.

directo entre invertir en la capacidad individual y tener los marcos, presupuestos y procesos necesarios para que el personal se desempeñe bien.

Después de discutir los desafíos, los participantes compartieron opciones que han resultado útiles en sus organizaciones para abordar los retos de cada categoría. El sexto desafío, relacionado con capacidades, se reservó para la Sesión 2. En un formato de galería, el grupo revisó las soluciones propuestas, identificando conocimientos aplicables a sus propias organizaciones. La Tabla 1 recoge las opciones y soluciones compartidas por los participantes.

Dos discusiones destacaron particularmente. La primera abordó ejemplos de simplificación de procesos dentro de las organizaciones, estandarización de formatos entre socios y prácticas de reportes ágiles. Estas soluciones podrían ayudar a reducir la percepción de desequilibrio de poder, manifestada en sobrecargas burocráticas, y facilitar la interacción entre diferentes burocracias. Aunque ni los desafíos ni las soluciones son exclusivos de la Cooperación Triangular (CT), el efecto de estos problemas se amplifica cuando múltiples socios, y sus respectivas burocracias, intentan colaborar (o no lo logran). Por ello, la necesidad de soluciones específicas en el ámbito de la CT es aún mayor.

La segunda discusión se centró en cómo navegar entre plataformas, repositorios e información sobre mejores prácticas y capacidades existentes. Los participantes reflexionaron sobre el potencial de la tecnología, en particular la Inteligencia Artificial, para facilitar la intermediación y ayudar a encontrar soluciones técnicas adecuadas para los problemas específicos que enfrentan las iniciativas de CT.

Los oradores de esta sesión fueron invitados a reaccionar al ejercicio de desafío-solución, aportando experiencias y evidencias de sus organizaciones. El Ministerio de Asuntos Exteriores, Commonwealth y Desarrollo del Reino Unido (FCDO) propuso utilizar el enfoque de "valor por dinero" para transmitir al liderazgo un mensaje convincente sobre los beneficios de reducir la burocracia y simplificar los requisitos administrativos. Por su parte, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en México, basándose en la [evaluación de desempeño a mediano plazo de Sembrando Oportunidades](#), un programa de CT entre México, Estados Unidos y Centroamérica, destacó la importancia de coordinar estrategias de planificación para la cooperación bilateral y triangular. Esto permite evitar duplicaciones y aprovechar oportunidades, además de facilitar el intercambio de información, el establecimiento de líneas base comunes y la conexión con actores regionales.

*Figura 1. Muestra de opciones y soluciones para abordar los desafíos del Sistema*

Necesidades, Intereses y Capacidades / Mejores Prácticas	Mecanismos y Fondos para Mapeo de CT	Interacción entre Burocracias	Coordinación Interna (Organización y/o Sistema)	Recolección, Reporte y Uso de Datos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo escrito de capacidades técnicas</li> <li>- Galaxy Sur-Sur (616 organizaciones, 955 soluciones)</li> <li>- Talleres de emparejamiento</li> <li>- Plataforma de emparejamiento Sur-Sur por PMA</li> <li>- Talleres de emparejamiento</li> <li>- Red de puntos focales para CT en los países donde se trabaja</li> <li>- Dar visibilidad a los éxitos de la CSS-T</li> <li>- Comunidad de Países de Habla Portuguesa (en temas laborales)</li> <li>- Alineación de las prioridades del gobierno con la cooperación internacional (Marco de Cooperación con la ONU)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misiones/sesiones de evaluación para emparejamiento efectivo (RW)</li> <li>- Visitas conjuntas a sitios</li> <li>- Equipo de gestión del conocimiento compila soluciones disponibles y deriva tendencias/claves para empezar a planificar alrededor de la CT (Ventana de CT, Laboratorio de Soluciones)</li> <li>- Kit de herramientas para monitorear y evaluar el valor agregado de la CT</li> <li>- Planificación conjunta de cooperación bilateral y triangular</li> <li>- Reservar dinero para la coordinación</li> <li>- Claridad sobre el tiempo de los resultados (convocatoria de propuestas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondo fiduciario multipartito basado en protocolos existentes (equipos de país de la ONU)</li> <li>- Declaraciones de principios (por ejemplo, el Fondo de la India) para facilitar los reportes</li> <li>- Dirección nacional de cooperación como traductora y negociadora</li> <li>- Manual conjunto de cooperación trilateral (Brasil)</li> <li>- Descentralización de procesos a nivel técnico, aparte de decisiones estratégicas (Ruanda)</li> <li>- Mecanismo de Coordinación Financiado: ayudó a mapear proyectos, monitorear, evaluar, reportar y aprender, así como narrar historias a través de la colaboración. Ayudó a clarificar diferencias con socios y organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar la CT en el marco de cooperación para el desarrollo de las Naciones Unidas</li> <li>- Reportes orales en lugar de reportes escritos</li> <li>- Reuniones cortas de coordinación e intercambio de conocimientos semanalmente a nivel institucional (Ruanda); reuniones presenciales de alto nivel interno</li> <li>- Configurar una red de personas interesadas internamente (Reino Unido)</li> <li>- Incluir la CSS-T en las estrategias de los países (PMA)</li> <li>- Dedicación de tiempo para sesiones de lluvia de ideas entre los miembros del equipo para trabajo prospectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en una cultura de monitoreo e investigación</li> <li>- Acuerdo sobre campos comunes entre ejercicios de reporte (por ejemplo, SEGIB y CRS con TOSSD)</li> <li>- Tablas de equivalencia (por ejemplo, clasificaciones sectoriales temáticas)</li> <li>- Uso de IA para narración de historias y comunicación</li> <li>- Cálculo del ROI (Tailandia y UNFPA)</li> <li>- Historias de éxito a nivel personal (GIZ)</li> </ul>



Para el nivel Estratégico, tres mensajes destacaron:

- Los participantes coinciden en la necesidad de un cambio de mentalidad. Persiste un sesgo bilateral entre los socios facilitadores, junto con la percepción de que algunos países no confían en la CT. En ciertos casos, esto se debe a la falta de comprensión sobre la lógica y el valor de la CT o a las limitaciones de los procedimientos; en otros, responde a decisiones políticas. Existen múltiples enfoques y prioridades, así como distintos nortes y diversos sures.
- Todos tienen algo que aportar y algo que aprender, incluyendo los liderazgos. Los niveles de toma de decisiones podrían fomentar instancias de diálogo y propuestas que integren el conocimiento práctico derivado de la CT. Los procedimientos adecuados y los arreglos institucionales son el engranaje que permite concretar estrategias y dinamizar proyectos. La desconexión entre los niveles técnico y político puede impactar en la calidad de los sistemas.
- La simplificación de procedimientos requiere discusiones profundas sobre la racionalización de procesos, las limitaciones normativas y el cambio organizacional. El liderazgo superior tiene un rol clave en habilitar estas conversaciones y respaldar decisiones que podrían transformar la percepción de los socios respecto a la calidad de su cooperación para el desarrollo.

## **Sesión 2: Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades (del Personal) para Participar en la Cooperación Triangular**

Durante esta sesión, los participantes trabajaron en grupos para identificar las capacidades y habilidades necesarias para operar eficazmente la Cooperación Triangular (CT). La dinámica grupal fomentó la escucha activa, con el objetivo de evitar duplicaciones y promover la complementariedad a través de aclaraciones y discusiones colectivas.

Desde el comienzo, los participantes destacaron las diferentes dimensiones de las capacidades, señalando que las habilidades individuales, como las del personal, son solo una parte del panorama. Estas capacidades requieren un entorno habilitador para desplegar su máximo potencial. Esto incluye marcos organizacionales y sistémicos, procedimientos, herramientas y acuerdos institucionales que respalden y faciliten las operaciones de la CT. La Figura 2 sintetiza las principales necesidades y habilidades identificadas por los participantes para llevar a cabo la CT de manera efectiva.

La apertura y franqueza con la que se discutieron desafíos como la negociación de la CT con socios facilitadores y la gestión de desequilibrios de poder, fortalecieron la conexión entre los participantes de distintas regiones. Este intercambio despertó especial interés en promover intercambios interregionales Sur-Sur, destacándose el entusiasmo por que los actores de América Latina compartan con Asia y África sus experiencias en la negociación y el ejercicio de liderazgo en la cooperación para el desarrollo.

Además de asegurar que el personal esté actualizado en conceptos, herramientas y metodologías vinculadas a la CT, los participantes subrayaron la importancia de la gestión de proyectos, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje (MEL), junto con la participación de los actores clave. También destacaron el valor de habilidades técnicas y blandas como la gestión del conocimiento (a nivel individual y organizacional), la facilitación de procesos y alianzas, la incorporación de temas transversales, la sostenibilidad, la comunicación efectiva y las competencias interculturales.

En cuanto a los formatos de capacitación, los participantes compartieron sus experiencias con modelos presenciales, en línea, autoguiados e híbridos. Varios destacaron los beneficios de encuentros informales, como las sesiones tipo "brown bag", para compartir actualizaciones, recursos y aprendizajes, promoviendo la colaboración tanto entre departamentos como entre el personal y los líderes. También se propuso la creación de comunidades internas de práctica o la implementación de programas de formación de formadores para fortalecer capacidades. Por último, las agencias multilaterales indicaron que parte de sus esfuerzos en desarrollo de capacidades incluye integrar la CSS-T en las capacitaciones generales, tanto para el personal de oficinas centrales como para los equipos en terreno.



Figura 2. Necesidades de capacidades y habilidades

Habilidades Blandas y Duras a Nivel Individual	Capacidades Institucionales / Entorno Habilitante
Comprensión del concepto de CT Gestión de actores clave y coordinación / esquemas de gobernanza Habilidades de negociación, diplomacia y mediación Conocimiento de los marcos de CTS Gestión de proyectos Gestión integral del conocimiento y documentación Trabajo en red, uso de redes sociales y campañas públicas Incorporación de temas transversales Ciclo de desarrollo de la CT Habilidades de MEL (monitoreo, evaluación y aprendizaje) y cómo generar evidencia Comunicación efectiva Aprendizaje de otros idiomas Mapeo de actores clave Facilitación de procesos Competencias interculturales Abogar, aprender y mostrar retorno de inversión Movilización de recursos Metodologías colaborativas Evaluación de necesidades basada en análisis de brechas Alineación estratégica	Formación de un equipo dedicado DireCTices estratégicas claras Marco normativo y legal sólido Lineamientos institucionales concretos Financiamiento para capacitaciones y otras inversiones en desarrollo de capacidades Identificación de puntos focales en los grupos clave Aprovechar la experiencia previa del personal en otras modalidades (como beneficiarios o proveedores bilaterales) Fortalecer la memoria institucional Entregar orientación específica para iniciativas de CT Apoyo durante las asociaciones para fortalecer otros marcos institucionales nacionales Incorporar la CTS en marcos estratégicos nacionales, planes corporativos y trabajo de alianzas más allá de proyectos puntuales

Los oradores programados para la sesión fueron invitados a exponer cómo sus organizaciones han integrado estas necesidades y habilidades en sus programas de desarrollo de capacidades. Ruanda destacó los beneficios del *benchmarking* y las visitas de estudio como herramientas clave para mantenerse actualizados. Además, ofrecen servicios de asesoría a otras instituciones para apoyar la implementación y adaptación de programas. La capacitación de su personal incluye habilidades interculturales, interpersonales y de negociación, además de competencias en implementación de proyectos, gobernanza y coordinación.



La [Academia en Línea](#) del Banco Islámico de Desarrollo (IsDB) cuenta con un paquete de aprendizaje electrónico dirigido al personal y a las oficinas regionales. Una red de Campeones

[Enlace Reverso](#) (*Reverse Linkage*) y Cooperación Sur-Sur en las oficinas regionales entrega apoyo sobre cómo operar esta modalidad. El IsDB también colabora con los países miembros para fortalecer sus capacidades institucionales a través del enfoque de [Ecosistemas Nacionales](#), que incluye recursos y directrices para la Cooperación Sur-Sur y Triangular. Asimismo, extienden su apoyo al sector privado mediante relaciones de mentor-aprendiz, fomentando capacidades para el desarrollo sostenible. El banco enfatizó que la formación de personal, por sí sola, no garantiza resultados sostenibles si no se dispone de un entorno habilitador al interior de las organizaciones o instituciones.

El Fondo Saudita para el Desarrollo destacó la importancia de contar con un marco estratégico que proporcione claridad y orientación en el enfoque hacia la CSS-T. También subrayaron el valor de la comunicación y la narración de historias como herramientas pedagógicas y de rendición de cuentas, utilizando distintos medios para compartir resultados y sensibilizar al público general.

El [Fondo Regional de la Cooperación Alemana para la CT con socios de América Latina y el Caribe](#) realiza talleres presenciales orientados a proyectos, entregando orientación específica para enfrentar los desafíos de su implementación. Además, han desarrollado programas públicos de aprendizaje en línea sobre el diseño y presentación de proyectos de CT, junto con recursos de conocimiento, un repositorio de proyectos y la organización de una conferencia regional cada dos años para el diálogo político y el intercambio de conocimientos.

Al finalizar la presentación de herramientas y programas de formación, los participantes invitaron a otros asistentes a incorporar estas iniciativas en el mapeo global de mecanismos, fondos y recursos de conocimiento sobre CT, realizado durante los dos días de la conferencia.





### Sesión 3. Trabajar entre diferentes culturas organizacionales en asociaciones triangulares

Ya sea en cooperación triangular interregional o descentralizada, en la colaboración de múltiples actores o en asociaciones público-privadas, dedicar tiempo a entender las prioridades, procedimientos, vocabulario y culturas (organizacionales) particulares de cada socio es clave para el éxito de las asociaciones. En esta sesión, los participantes se involucraron en una conversación guiada para explorar estrategias prácticas que permitan cerrar las brechas culturales e interactuar con nuevos y diversos socios. Se puso un especial foco en la participación del sector privado.

La **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** impulsó la conversación compartiendo la esencia [tripartita](#) y de múltiples actores de la institución, que otorga igual estatus a gobiernos, empleadores y trabajadores. La diversidad de actores en su ecosistema y equipo refuerza continuamente las capacidades y herramientas de la institución para navegar entre distintas culturas, lenguajes organizacionales y entornos, así como para cerrar brechas y facilitar acuerdos para la formación de alianzas. Incorporar la CSS y la CT en este ecosistema, como sucedió en la preparación para BAPA +40, fue una experiencia clave para tener mejores herramientas y enfoques que les permitan hablar con estos actores sobre estas modalidades.

Las siguientes estrategias e ideas resumen la conversación que surgió entre los participantes sobre cómo involucrar a nuevos o diferentes actores en la CT:

- **Reconocer los diferentes paradigmas, visiones y enfoques.** Si los actores reconocen y aceptan que tienen distintos enfoques, la colaboración podría ser más fácil. Por ejemplo, un enfoque comentado por los participantes sugiere que el campo de la cooperación para el desarrollo se basa principalmente en el paradigma de compartir, mientras que el sector privado se construye sobre el paradigma de la competencia. Reconocer estas diferencias también puede evitar suposiciones equivocadas sobre el conocimiento o la comprensión del otro respecto a las propuestas de cooperación y el lenguaje técnico. Los participantes sugirieron explicar de manera alternativa cuál es el valor de compartir el conocimiento, mostrando cómo es posible lograr resultados con pequeñas cantidades de dinero y desglosando la cadena y las trayectorias de la colaboración.
- **Aprender los "lenguajes", prioridades y medidas de éxito de los demás.** Es fundamental aprender el lenguaje (jerga) y la cultura de un socio potencial para reducir la brecha. Por ejemplo, articular la asociación en términos de ventajas comparativas con otros, enfatizando por qué el tema en cuestión es relevante o urgente para cada uno de los actores involucrados. Hablar el lenguaje del otro también es importante al informar sobre los resultados (directos o indirectos) y el valor

agregado de la colaboración, en un lenguaje que los demás actores encuentren convincente y fácil de entender.

- **Salir de la burbuja.** Existe el riesgo de intentar involucrar a nuevos actores permaneciendo dentro de nuestro propio ámbito y comunidad técnica, en este caso, la comunidad de Cooperación Triangular. Algunos participantes sugieren alcanzar a otros actores donde ellos se encuentren, asistir a distintos eventos, cruzar el puente y encontrarse con actores potenciales en sus propios "terrenos" o reuniones; otra alternativa es invitar a estos actores a interactuar con el equipo de cooperación para el desarrollo o miembros del sistema, para que se expongan al lenguaje, prioridades y métodos de trabajo.
- **Proveer orientación y apoyo en todos los niveles y momentos del ciclo de la asociación.** Los participantes compartieron ejemplos de esquemas de mentoría que involucraban a personas con experiencia o trayectoria en el sector privado, con el fin de guiar y apoyar el proceso de formación de asociaciones.



## Conclusiones y recomendaciones para dar continuidad a las discusiones de Lisboa y seguir conectando iniciativas de diálogo

La asociación entre la OCDE y el PIFCSS para la preparación y facilitación del track de Sistemas brindó una oportunidad para conectar diálogos técnicos y conocimiento entre los niveles regional y global. El enfoque del Co-lab, principalmente orientado a perfiles técnicos,

es adecuado para fomentar una interacción más directa y abierta entre participantes con diversos perfiles y trayectorias, incluyendo el ámbito político y de liderazgo.

Desglosar desafíos bien conocidos y discutir cómo se materializan en la operación de la CT ayudó a encontrar posibles vías para abordar problemas de los sistemas de cooperación que, a simple vista, parecían pertenecer al ámbito político. Dos discusiones destacaron: i) el efecto percibido de los desequilibrios de poderes en las exigencias burocráticas, principalmente provenientes de los socios facilitadores, y ii) las limitaciones de capacidad de algunos países para ejercer liderazgo en las negociaciones y gestión de la CT.

Las seis categorías de desafíos identificadas durante el enfoque de Sistemas en Lisboa son compartidas entre regiones y actores, sin importar el rol que desempeñen en la CT. Por ejemplo, en el [Plan de Acción de MÁS QUE TRES](#), surgido del Co-lab en Tela, los países iberoamericanos también priorizaron el mapeo de mecanismos, fondos y espacios de diálogo, así como la alineación de necesidades con intereses y capacidades como temas clave a abordar colectivamente para fortalecer la CT. La navegación entre distintas burocracias, procedimientos y requisitos entre socios también fue identificada como un obstáculo para lograr compromisos verdaderamente horizontales, particularmente entre actores iberoamericanos que han iniciado fondos conjuntos de CT con la Unión Europea.

En cuanto a la categoría de datos, en contraste con la metodología TOSSD, la comunidad iberoamericana ya reporta la CT en términos de asociación/iniciativa, mostrando las contribuciones de los actores involucrados en un proyecto específico. Otro desafío identificado es cómo reportar e identificar el rol desempeñado por el actor en casos de cooperación sur-sur-sur o cuando los roles cambian durante el transcurso del proyecto, o cuando actores no gubernamentales se involucran y su rol no puede asignarse tan claramente. La coordinación interna dentro de los sistemas nacionales es una preocupación permanente en las discusiones de MÁS QUE TRES, así como cómo aprovechar el conocimiento técnico para informar la toma de decisiones políticas y estratégicas<sup>3</sup>.

Basándose en los resultados del Co-lab y la asociación entre OCDE y PIFCSS, las siguientes recomendaciones podrían capitalizar y profundizar los debates sobre el fortalecimiento de los sistemas para la CT:

1. La OCDE y el PIFCSS **podrían explorar cómo coordinarse o colaborar en 2025** para unir o distribuir fuerzas, conocimientos y recursos que catalicen el fortalecimiento de la CT. MÁS QUE TRES reúne principalmente a socios del sur, y la OCDE puede conectar con miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) que hayan

---

<sup>3</sup> Vega. B. "MÁS QUE TRES y el Co-laboratorio para el fortalecimiento de la CT en Iberoamérica: Aterrizaje, memoria y resultados. September 2024.

desempeñado el rol de facilitadores en la CT. Esta colaboración podría incorporar otras plataformas de diálogo y desarrollo de capacidades. Actualizar el mapa de mecanismos y activos de conocimiento parece un punto de entrada natural.

2. PIFCSS, y en particular la comunidad de práctica en CT MÁS QUE TRES, podría **promover intercambios interregionales para ayudar a los recién llegados a desarrollar habilidades para ejercer liderazgo y fomentar negociaciones más horizontales en la CT** y la formación de asociaciones. Este intercambio también puede contribuir a aprender unos de otros, abriendo posibilidades para la colaboración interregional en iniciativas de CT.
3. Las futuras reuniones internacionales sobre CT organizadas por la OCDE e Instituto Camoes podrían **basarse en la conversación sobre cómo abordar la sobrecarga burocrática invirtiendo en procedimientos simplificados, estandarizados o compartidos**. Las ideas presentadas en el enfoque de Sistemas sugieren que existe un conjunto no explorado de opciones que distintos países y modalidades han intentado para reducir la carga de responder a diversas burocracias de cooperación para el desarrollo. La conferencia de Lisboa tiene un poder inigualable para plantear temas cruciales a los miembros del CAD, identificados como fuentes de requisitos, formatos y procedimientos excesivos que podrían afectar la naturaleza horizontal de una colaboración triangular.
4. En el espíritu de colaboración y conexión de conocimientos e iniciativas, la OCDE podría **fomentar el diálogo entre redes, expertos de la OCDE y comunidades de práctica sobre cómo utilizar la experiencia y la evidencia para impulsar cambios de procesos y sistémicos**.

## ANEXO 1. Mapeo colaborativo de recursos para la CT

Durante los dos días de la Conferencia, el enfoque de Sistemas invitó a todos los participantes a contribuir al mapeo de mecanismos y fondos para iniciativas de CT, así como a los recursos de conocimiento sobre la modalidad. Este panorama global podría apoyar una mejor planificación y preparación de iniciativas, lo cual ha sido identificado en la región iberoamericana como una necesidad compartida.

*Descargo de responsabilidad: El mapeo a continuación presenta la información tal como fue compartida por los participantes durante la Reunión Internacional en Lisboa. Este fue un ejercicio parcial y ágil para mostrar las posibilidades del trabajo colaborativo. Para lograr uno*

integral, la información necesita ser completada y actualizada de manera regular, y muchos otros actores podrían contribuir con sus aportes. El mapeo puede actualizarse de manera bianual o anual, en un formato simple que facilite su difusión y acceso.

### Mecanismos, fondos y programas que apoyan iniciativas de CT.

Organización/País	Mecanismo, Fondo o Programa
Argentina	<a href="#">Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular</a>
Chile	<a href="#">Fondo conjunto Chile-España</a> <a href="#">Fondo conjunto Chile-Unión Europea</a>
Colombia	<a href="#">Mecanismo de CT APC/GIZ/UE</a>
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	<a href="#">FAO-China SCC Program</a> FAO -Turkey Trust Fund
Alemania	<a href="#">Fondo Regional de CT con ALC</a> <a href="#">Fondo Regional con Asia</a>
Banco Islámico de Desarrollo (IsDB)	<a href="#">Reverse Linkage Reverse Linkage</a>
Japón - JICA	Programa África Programa de Asociación con cinco países ALC Programa de Formación en Terceros Países
Corea - KOICA	Programa de Asociación
Luxemburgo	Fondo/Programa
Noruega	Proyectos NOREC
Portugal	<a href="#">Programa de CT ALC-África</a> con SEGIB
España	<a href="#">Programa de CT ALC</a>
UE - Adelante	<a href="#">Ventana Adelante y Mecanismos con ALC</a>
UNOSSC	<a href="#">Fondo de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (UNFSSC)</a>

Uruguay	<a href="#">Nodo de Inteligencia en Salud</a> (NISU) con apoyo de AUCI, PHAO, Oficina de Naciones Unidas
---------	--

### Activos de conocimiento sobre la CT (informes, estudios, herramientas)

Organización/País	Mecanismo, Fondo y Programa
Brasil	Programa de formación en gestión de CSS y CT (+40 países en desarrollo invitados) Asociación con UNOSSC y Japón
G20	Grupo de Trabajo sobre Cooperación Trilateral del G20: Prioridad de Trabajo
Iniciativa de la Alianza Global en Cooperación Triangular Efectiva (GPI)	<a href="#">Directrices Voluntarias para la CT Efectiva</a>
Alemania	<a href="#">E-Learning sobre CT por el Fondo Regional ALC</a> E-Learning por BMZ Alemania y OCDE
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	<a href="#">Plataforma Punto de Encuentro Sur-Sur</a>
Banco Islámico de Desarrollo (IsDB)	<a href="#">Marco de Evaluación</a> para Ecosistemas Nacionales de Cooperación Sur-Sur y Triangular <a href="#">Academia en línea sobre CSS y CT</a> Perspectivas Globales en la Cooperación Triangular <a href="#">Academia en Línea del Banco Islámico de Desarrollo (IsDB) para la Cooperación Sur-Sur</a> <a href="#">Índice de Cooperación Sur-Sur del Banco Islámico de Desarrollo (IsDB)</a> Mapeo de Centros de Recursos ( <a href="#">un ejemplo de Indonesia</a> )
Japón	Estudios e investigaciones
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	<a href="#">Herramientas para el Monitoreo y Evaluación del valor agregado de la CT</a> Análisis de tendencias <a href="#">Repositorio de proyectos</a> Hub de Conocimiento sobre CT, incluyendo E-learning (próximamente) Reunión Internacional OCDE-Camoes

Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS)	<a href="#">MÁS QUE TRES</a> y sus productos ágiles Co-lab PIFCSS
Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)	Informe sobre CSS y CT en Iberoamérica
SEGIB ADELANTE	<a href="#">Estudios e investigaciones sobre CT ALC-UE</a> (descentralizada, IA, interregional, ambiental, con pueblos indígenas)
España	VI Foro Mundial de Desarrollo Económico Local (Sevilla, España, 2025)
Total Official Support for Sustainable Development (TOSSD)	<a href="#">Apoyo Oficial Total para el Desarrollo Sostenible</a>
Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFP) & Agencia de Cooperación de Tailandia(TICA)	<a href="#">Cálculo del retorno social de la inversión</a> <a href="#">Cálculo del retorno social de la inversión</a>
Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFP)	Herramientas para medir el impacto socioeconómico
Oficina de Naciones Unidas de Cooperación Sur-Sur (UNOSSC)	<a href="#">Manual para Integrar la CSS y CT en los VNR-ODS</a> <a href="#">Manual para Integrar la CSS y CT en los VNR-ODS</a>
USAID-MÉXICO	Evaluación de Sembrando Oportunidades
Programa Mundial de Alimentos (PMA)	Plataforma de Emparejamiento Sur-Sur del PMA para mapear demandas y ofertas de CSS en áreas temáticas y regiones geográficas (próximamente versiones renovadas para audiencia externa) <a href="#">Política de cooperación sur-sur y triangular del PMA</a>