

Módulo 4: Paso a paso

1. Origen de las iniciativas de CTR y opciones de colaboración

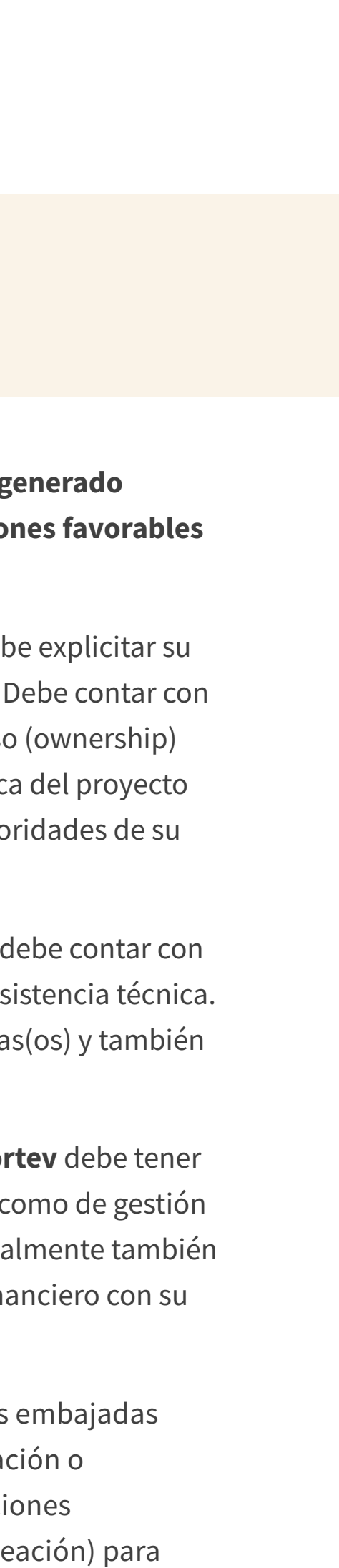
Todos los proyectos CTR deben contar con una clara demanda de la contraparte, principalmente del (de los) socio(s) beneficiario(s). Todos los actores de la CTR pueden iniciar y articular el proceso de formular un proyecto, por lo que el origen puede partir del sector público, privado, sociedad civil o academia.

Las características de horizontalidad y aprendizaje mutuo ayudan a que un proyecto CTR surja de conversaciones y alianzas entre los futuros socios.

En general, existen relaciones previas, cooperaciones preexistentes y deseos de colaborar y aprender que gatillan la idea y posterior formulación del proyecto.

La idea de proyecto puede surgir de cualquier socio del triángulo, por ejemplo:

- **Dos países desean colaborar entre sí e invitan a un tercer socio.** Los dos desean ofrecer y recibir: serán oferente y beneficiario a la vez, es decir, el proyecto será “de doble vía”.
- **Un país ve la oportunidad de compartir con otro los conocimientos que ha adquirido.**
- **Una institución sectorial** de un país desea resolver un problema y sabe que en otro país está la experiencia: solicita transferencia de conocimientos al socio principal, y apoyo al socio facilitador.
- **Una asociación gremial** desea adquirir experiencia de otro país de la región y del Norte global para entregar a sus asociados.
- **Un país** desea ofrecer su experticia a otros países de la región y contacta, por ejemplo, a una institución multilateral que ya trabaja y tiene nexos con expertos(as) en los diferentes países.



La idea del proyecto se puede iniciar en múltiples ocasiones, como en una conversación en embajadas, en un congreso internacional, en una visita a terreno. A veces, es el socio facilitador quien detecta las oportunidades de transferencia a través de conexiones con colegas en otros países. Muchas veces hay experiencias preexistentes de cooperación.

2. Condiciones para iniciar un proyecto CTR



La experiencia en proyectos CTR ha generado lecciones aprendidas sobre condiciones favorables para iniciar un proyecto CTR:

- **El socio solicitante o receptor** debe explicitar su interés en la temática (demanda). Debe contar con capacidades para liderar el proceso (ownership) e integrar lo transferido. La temática del proyecto debe estar relacionada con las prioridades de su estrategia nacional de desarrollo.
- **El socio principal y oferente Sur** debe contar con las capacidades para entregar la asistencia técnica. Esto implica tener a las(os) expertas(os) y también los recursos para cumplir su rol.
- **El socio facilitador y oferente Norte** debe tener las capacidades tanto financieras como de gestión para acompañar el proyecto, e idealmente también poder complementar su aporte financiero con su propia asistencia técnica.

Se requiere además del apoyo de las embajadas respectivas, las agencias de cooperación o sus homólogos (ministerios de relaciones internacionales, ministerios de planeación) para formalizar la colaboración.

3. Ciclo y etapas de proyectos de CTR

El ciclo y las etapas del proyecto CTR son similares a los de proyectos Norte-Sur y Sur-Sur; sin embargo, hay un fuerte énfasis en la colaboración activa y horizontal entre las partes y el fortalecimiento de las relaciones.

Identificación

La claridad sobre el objeto de desarrollo deseado por el beneficiario (o de los beneficiarios, cuando la transferencia es de doble vía), sobre su interés y su potencial de absorción de las capacidades es el punto de partida para identificar el foco de la cooperación.

Negociación y fortalecimiento de lazos entre los socios

Los potenciales socios deben entrar en conversaciones, conocerse más y reflexionar sobre sus roles, capacidades y ser honestos sobre sus limitaciones. Esto es válido entre los países, pero también al interior de cada país. ¿El sector en cuestión del socio principal tendrá los conocimientos, recursos y el respaldo político para comprometerse? ¿Cuáles son las condiciones del socio facilitador para participar? Relaciones personales e institucionales sólidas, así como un lenguaje común, cimentan la cooperación.

Formulación

Esta etapa idealmente se realiza entre todos los socios, integrando tanto a los sectores expertos en negociar cooperación (agencias y sus homólogos) como a quienes tienen conocimiento sectorial y de las circunstancias en que se desenvolverá técnicamente la cooperación.

Implementación y monitoreo

Esta es la etapa más larga y compleja, durante la cual se van desarrollando los intercambios y las prestaciones, y se van consolidando las capacidades. En el proceso se puede requerir de renegociación de aportes y revisión de la planificación. La coordinación y la organización de las medidas técnicas y de los intercambios es clave. El monitoreo sistemático entre todos los socios, sobre todo entre las instituciones sectoriales o técnicas participantes, es de gran ayuda para comunicarse, compartir experiencias, retroalimentarse sobre los avances y ajustar la cooperación en el camino.

Evaluación

La evaluación rigurosa y sistemática de los proyectos CTR aún es más la excepción que la regla. Es posible realizar una evaluación intermedia para corregir el rumbo si se requiere, y evaluar la cooperación entre los socios y los resultados obtenidos al final del proyecto. Algunos organismos, como por ejemplo el Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe, realizan sistemáticamente una evaluación ex post de cada proyecto. Esto permite obtener mayor información sobre la sostenibilidad y el impacto de las iniciativas, entre otros.

Cierre y difusión de los resultados

El cierre del proyecto puede realizarse con un acto oficial; requiere también un cierre de cuentas. La sistematización de los conocimientos para la multiplicación de capacidades forma parte del ciclo completo del proyecto; su publicación y difusión se refuerza en esta etapa final.

[Sharing experiences, good practices and success stories of triangular co-operation in line with the project cycle \(pág. 24\)](#)

[Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en iberoamérica](#)

4. Los principios fundamentales de la CTR según diferentes actores



Definición 1:

Ministerio de Cooperación Alemán, BMZ

La cooperación alemana subraya especialmente ciertas características de la relación que se establece con la cooperación triangular, y que es:

- De aprendizaje mutuo.
- Horizontal.
- De diálogo.
- De trabajo en red.
- Con confianza mutua.
- Desarrollando un lenguaje común.

Adicionalmente, tiene como objetivos:

- Fortalecer las relaciones entre socios estratégicos globales para el desarrollo sostenible.
- Mejorar la eficacia de las medidas de desarrollo en los países de desarrollo en los países receptores mediante el uso complementario de los conocimientos de los socios, experiencia y recursos financieros de los socios.

[Triangular Co-operation](#)

[Pursuing new forms of cooperation](#)

Definición 2:

Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe, BMZ + GIZ

El Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe aspira a que los proyectos que patrocina cumplan diversos criterios, que posteriormente también considera en sus evaluaciones. Siguen siendo válidos los criterios tradicionales de la OCDE, y se complementan con principios de la relación entre actores en la CTR.

La cooperación alemana en general cuenta con principios valóricos para todos sus proyectos, y la herramienta de gestión Capacity Works, desarrollada por la cooperación alemana, aporta otros elementos que considerar para el éxito de los proyectos. Son seis los criterios de calidad que deben aplicarse sistemáticamente en todas las medidas:

- Derechos humanos, equidad de género e inclusión.
- Lucha contra la pobreza y reducción de la desigualdad.
- Evaluación ambiental y climática.
- Digitalización.
- Lucha contra la corrupción e integridad.
- Sensibilidad a conflictos.

Definición 3:

Global Partnership Initiative on Effective Triangular Co-Operation, GPI

El GPI aprecia especialmente 9 lineamientos voluntarios, basados en los ODS y en aspectos que destacan de la modalidad triangular:

- Apropiación del país y cooperación impulsada por la demanda.
- Compromiso compartido.
- Centrarse en enfoques y soluciones orientados a resultados.
- Asociaciones inclusivas y diálogos entre múltiples partes interesadas.
- Transparencia y rendición de cuentas mutuas.
- Innovación y cocreación.
- Aprendizaje conjunto e intercambio de conocimientos para el desarrollo sostenible.
- Promover la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas.
- No dejar a nadie atrás.

[Policy paper on national strategies for south-south and triangular cooperation](#)

Definición 4:

Programa Iberoamericano para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur, Secretaría General Iberoamericana, PIFCSS – SEGIB

Esta organización destaca cinco principios de la CTR y criterios asociados a ellos:

- Mutua responsabilidad.
- Horizontalidad.
- Beneficio mutuo.
- Liderazgo del receptor.
- Eficacia y eficiencia.

[Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en iberoamérica](#)

Definición 5:

Banco Islámico del Desarrollo, IsDB

El IsDB subraya los siguientes principios de la cooperación triangular:

- Complementariedad económica, influenciada por una historia común y factores externos.
- Ventajas comparativas, identificando factores domésticos que determinan prioridades y necesidades, así como factores que determinan las relaciones exteriores con otros países
- Ir más allá de la ayuda oficial al desarrollo, complementando dicha ayuda y promoviendo una relación horizontal entre socios para el desarrollo, fomentando el sentido de “apropiación” por parte de los socios beneficiarios y teniendo un impacto de largo plazo en estos países.

[Policy paper on national strategies for south-south and triangular cooperation](#)