EL VALOR AÑADIDO DE LA COOPERACIÓN TRIANGULAR: LECCIONES APRENDIDAS DEL PROGRAMA PARA LA COOPERACIÓN TRIANGULAR UE-ALC (ADELANTE)

Nadine Piefer-Söyler y Néstor Pelechà Aigües

DOCUMENTO DE TRABAJO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA OCDE 68

Autorizado para su publicación por Jorge Moreira da Silva, Director de la Dirección de Cooperación para el Desarrollo

Extracto

Este documento es el resultado de un ejercicio piloto conjunto de la aplicación del "Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la Cooperación Triangular" entre el Programa UE-ALC para la Cooperación Triangular (ADELANTE) y la OCDE. Los ocho proyectos del Programa ADELANTE emplearon el cuestionario de la herramienta de evaluación para evaluar el valor agregado de trabajar en una asociación trilateral. El equipo de la UE y los proyectos estuvieron de acuerdo en que las seis áreas identificadas como valor agregado potencial de la cooperación triangular son válidas para ADELANTE. El ejercicio piloto conjunto fue una experiencia inspiradora para todos los socios involucrados, además de un instrumento para el aprendizaje mutuo. Las recomendaciones derivadas de este ejercicio conjunto pretenden contribuir al diseño de futuras iniciativas de cooperación triangular de la UE, con el objetivo de hacer un buen uso del valor agregado de la modalidad y abordar los desafíos de una manera constructiva y prospectiva.

Agradecimientos

Este informe ha sido redactado por Nadine Piefer-Söyler y Néstor Pelechà Aigües con la ayuda de Juan Casado-Asensio y Ana Fernandes (Foresight, Outreach and Policy Reform Unit del Directorado de Cooperación para el Desarrollo de la OCDE) y en estrecha colaboración de Leticia Casañ Jensen (Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo de la Comisión Europea), Javier Gavilanes, Laura Cabral e Hicham Boughdadi (Equipo de Asistencia Técnica Internacional del Programa ADELANTE). Los autores quieren transmitir su agradecimiento a los compañeros de los ocho proyectos ADELANTE: Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa, EDEM (*Emprendimiento y Desarrollo Empresarial en Mesoamérica*), DIALOGAS (*Desarrollo Inclusivo en América Latina: una Oportunidad para Gobiernos y Actores Sociales*), RED CALLE (desarrollo de políticas de atención a las personas en situación de calle), Proyecto SEDA (desarrollo de la sericicultura sostenible), EVALÚA (fomento de la evaluación de políticas públicas), Mirada Ciudadana (fomento de la buena gobernanza en municipios y gobiernos locales) y SA Cuba (aporte a la seguridad alimentaria de la población de Cuba), que respondieron al cuestionario del Kit de herramientas de la OCDE. El informe incluye los comentarios, aportaciones y conversaciones con todos los miembros del equipo y los representantes de los proyectos ADELANTE. Los autores agradecen a Alejandro Guerrero Ruiz, de la División de Revisión, Resultados, Evaluación e Innovación del Desarrollo del Directorado de Cooperación para el Desarrollo de la OCDE, por su revisión inter pares del documento y sus comentarios perspicaces.

Índice

Extracto	3
Agradecimientos	4
Abreviaturas y acrónimos	8
Resumen ejecutivo	9
Introducción	12
Capítulo 1. ADELANTE - Facilidad para la Cooperación Triangular UE-ALC	16
ADELANTE	16
Sectores	17
Presupuestos	19
Duración	19
Socios	20
Capítulo 2. Impresiones generales obtenidas de las respuestas de los proyectos ADELANTE	23
Paso de un enfoque tradicional a una concepción contemporánea de la cooperación triangular	23
Estructura de gobernanza y de coordinación de los proyectos ADELANTE	25
Factores de éxito: voluntad política, ampliación de iniciativas previas de cooperación bilateral y regional, vinculación de iniciativas de cooperación triangular con programas regionales de la UE y promoción del intercambio	29
Capítulo 3. Puesta a prueba de la Herramienta 3: análisis de las respuestas de ADELANTE en las seis áreas de valor añadido de la cooperación triangular	31
Generar apropiación y confianza	31
Promover la complementariedad y aumentar la coordinación en la cooperación para el desarrollo	33
Compartir conocimientos y aprender de forma conjunta	35
Crear soluciones y flexibilidad de forma conjunta	37
Incrementar el volumen, el alcance y la sostenibilidad	38
Lograr los objetivos de desarrollo globales y regionales a través de asociaciones fortalecidas para el desarrollo sostenible.	40

Capítulo 4. Reflexiones e ideas para el futuro 42

Evaluativo y de aprendizaje	42
Metodológico y de refuerzo de la apropiación	44
Estratégico	45

Referencias 47

Anexo A. Visión general de los proyectos ADELANTE 48

Anexo B. Cuestionario para los proyectos ADELANTE para evaluar el valor añadido de la cooperación triangular utilizando elementos del Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la Cooperación Triangular 51

Contexto	51
Apropiación y confianza	52
La complementariedad y aumentar la coordinación en la cooperación para el desarrollo	52
Compartir el conocimiento y aprender conjuntamente	53
Creación conjunta de soluciones y flexibilidad	53
Incrementar el volumen, alcance y sostenibilidad	54
Lograr los objetivos de desarrollo global y regional a través de alianzas fortalecidas para el desarrollo sostenible	54

Tablas

Tabla 1. Número de proyectos por presupuesto según el Repositorio digital de proyectos de la OCDE para Cooperación Triangular	19
Tabla 2. Número de proyectos por su duración según el Repositorio digital de proyectos de la OCDE para la Cooperación Triangular	19
Tabla 3. Apropiación y confianza	52
Tabla 4. La complementariedad y aumentar la coordinación en la cooperación para el desarrollo	53
Tabla 5. Compartir el conocimiento y aprender conjuntamente	53
Tabla 6. Creación conjunta de soluciones y flexibilidad	54
Tabla 7. Incrementar el volumen, alcance y sostenibilidad	54
Tabla 8. Lograr los objetivos de desarrollo global y regional a través de alianzas fortalecidas para el desarrollo sostenible	55
Tabla A 0.1. Mirada Ciudadana, Red Calle y SEDA	48
Tabla A 0.2. SA Cuba, DIALOGAS y EDEM	49
Tabla A 0.3. EVALÚA y Fortalecimiento de la justicia restaurativa	50

Gráficos

Gráfico 1. Kit de herramientas de la OCDE	13
Gráfico 2. Visión general de los ocho proyectos ADELANTE	17
Gráfico 3. Porcentaje de proyectos por sector CAD según el Repositorio digital de proyectos de la OCDE para Cooperación Triangular	18
Gráfico 4. Sectores de los actores del ámbito privado en los proyectos de Cooperación Triangular	21
Gráfico 5. Sectores los actores del ámbito social en los proyectos de Cooperación Triangular	21
Gráfico 6. Los tres roles de la Cooperación Triangular	24
Gráfico 7. Estructura de red densa	27
Gráfico 8. Red más concentrada en el socio pivot	28

Cuadros

Cuadro 1. Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación triangular	13
Cuadro 2. La cooperación triangular es, cada vez más, multi-actor	20
Cuadro 3. Ejemplos de resultados del proceso de aprendizaje conjunto de los proyectos ADELANTE	36
Cuadro 4. El valor del ejercicio piloto conjunto UE-OCDE del Kit de herramientas	45

Abreviaturas y acrónimos

AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
PABA+40	Segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur (Plan de Acción de Buenos Aires + 40)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
DEVCO	Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo de la Comisión Europea
EUR	Euro
GPI	Alianza Global para una Cooperación Triangular Eficaz (<i>Global Partnership Initiative</i>)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de la Sociedad Civil
SIF	Sistema de Intercambio de Información Financiera (<i>OECD Creditor Reporting System</i>)
UE	Unión Europea
USD	Dólar de Estados Unidos

Resumen ejecutivo

La cooperación triangular está en pleno crecimiento. La Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre Cooperación Sur-Sur (PABA + 40) proporciona un buen impulso para evaluar el valor añadido de esta modalidad. Muchos países e instituciones deciden participar en asociaciones trilaterales porque quieren hacer un buen uso de las fortalezas complementarias de los diferentes socios involucrados, ampliar las soluciones probadas a los desafíos del desarrollo o crear conjuntamente en un entorno de aprendizaje mutuo, abierto y flexible.

Los ocho proyectos de la Facilidad para la Cooperación Triangular de la Unión Europea (UE) - América Latina y el Caribe (ALC) (Programa ADELANTE) persiguieron objetivos similares. Al intentar evaluar los resultados de los primeros cuatro años de ADELANTE (2016-2019), resultó útil aplicar el "Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la Cooperación Triangular". El Kit de herramientas parte del supuesto de que cada proyecto o programa de cooperación triangular tiene objetivos y resultados de tanto desarrollo como de asociación. De hecho, la mayoría de las iniciativas se planifican para alcanzar los objetivos de desarrollo, mientras que los objetivos de asociación se incluyen implícitamente, aunque éstos no se monitoreen y evalúen sistemáticamente. En la realización de este trabajo, el equipo ADELANTE de la UE junto con la OCDE aplicaron la tercera herramienta del Kit de herramientas: "Diseñar evaluaciones para tener en cuenta el valor agregado de la cooperación triangular" y las preguntas de evaluación se compartieron con los ocho proyectos ADELANTE.

Este documento resume los principales resultados y recomendaciones de este ejercicio piloto conjunto. La UE identificó tres principales beneficios del ejercicio, de los que se derivan las siguientes reflexiones para los proyectos ADELANTE actuales y futuros:

Beneficio 1 - evaluativo y de aprendizaje: *reflexionar sobre cómo funcionó la modalidad de cooperación triangular para los proyectos ADELANTE y tomar estas lecciones aprendidas para el diseño de una posible próxima fase.*

- Es importante que la próxima generación de proyectos ADELANTE comience con una clara mentalidad de cooperación triangular (en lo relativo a procesos, ciclo de proyecto y estructura de apoyo) en la que la UE se convierta en un miembro pleno y activo de la asociación. Además, será beneficioso que todos los socios, incluyendo tanto actores estatales como no estatales, estén involucrados desde el principio, asegurando la plena apropiación, diseñando conjuntamente las actividades y objetivos del proyecto, reduciendo los riesgos y generando confianza mientras se forma la asociación.
- Segundo, los proyectos actuales de ADELANTE tienen presupuestos relativamente altos y una estructura de gobernanza que otorga un grado considerable de responsabilidad al socio coordinador o pivote. Los presupuestos de los proyectos podrían adaptarse mejor a las realidades de las instituciones de coordinación. Potencialmente, podría pensarse en tandems de coordinación que pudieran trascender el papel de financiación de los socios y mejorar el aprendizaje conjunto en lo relativo a la gestión.

- Tercero, la UE podría considerar una combinación de pequeñas iniciativas trilaterales para fomentar la confianza entre los socios con proyectos de cooperación triangular más grandes. Las primeras podrían eventualmente ampliarse a proyectos más grandes, y los segundos podrían ser el resultado de la ampliación de actividades anteriores o experiencias de cooperación ya existentes. En vistas a mantener el intercambio y dar continuidad a las redes de aprendizaje, puede que exista un valor en continuar los proyectos actuales con menos apoyo financiero de la UE y más cofinanciación de los socios. .

Beneficio 2 – metodológico y de refuerzo de la apropiación: *ayudar a los socios a comprender mejor la dinámica, los beneficios y los desafíos de la cooperación triangular, y a cómo aprovechar mejor esta modalidad.*

- Sería deseable trabajar con los socios actuales y futuros de ADELANTE para encontrar un consenso mínimo sobre cómo gestionar la cooperación triangular de manera conjunta y efectiva, facilitando tanto las contribuciones de todos como su participación activa.

Beneficio 3 - estratégico: *mejorar la visibilidad de los proyectos ADELANTE en cada institución asociada e identificar y resaltar el valor añadido de cada proyecto en el marco del Programa ADELANTE.*

- Primero, la UE podría evaluar la posibilidad de ampliar el alcance de ADELANTE para incluir socios fuera de la región en África y Asia, en vistas a tanto exportar como para importar experiencias sobre el abordaje de los desafíos del desarrollo.
- Segundo, la asociación con actores no estatales como, por ejemplo, organizaciones de la sociedad civil, sector privado, academia, filantropía o gobiernos locales y regionales, lo cual también fue destacado como una buena práctica.
- Tercero, la UE podría aumentar la visibilidad, transparencia, aprendizaje y el uso más estratégico de la cooperación triangular. De hecho, la UE podría aspirar a detectar sistemáticamente, dentro de sus programas más amplios, componentes o actividades trilaterales exitosas para evaluar su eventual ampliación.

Los ocho proyectos ADELANTE confirmaron, en sus respuestas al cuestionario para este ejercicio piloto, las seis áreas de posible valor agregado identificadas en el Kit de herramientas de la OCDE.

1. Generar apropiación y confianza

Todos los socios ejercieron apropiación aportando recursos al proyecto y compartiendo costos más allá de las contribuciones de la UE, lo que fue una forma exitosa de garantizar la apropiación y la corresponsabilidad. De hecho, el nivel de comodidad alcanzado condujo a generar la suficiente confianza entre los socios involucrados para la administración de los fondos de los demás. Esto fue facilitado por el hecho de que, en la mayoría de los casos, los socios habían trabajado juntos en el pasado y, por lo tanto, estaban familiarizados con los procesos relacionados con los proyectos. Además, este nivel de confianza entre los socios permitió crear un espacio seguro para la innovación conjunta, el intercambio y la implementación de nuevas ideas.

2. Promover la complementariedad y aumentar la coordinación en la cooperación para el desarrollo

En la mayoría de los proyectos de ADELANTE se eligió la experiencia de América Latina y el Caribe antes que buscar experiencias complementarias en otras regiones. Al mismo tiempo, algunos proyectos destacaron que asociarse con organizaciones de la sociedad civil de otras regiones también aportó experiencia adicional a los proyectos. El apoyo de la UE se valoró positivamente en todos los proyectos y, a menudo, se consideró como un catalizador para aprovechar las complementariedades de los socios, tanto en aspectos financieros como de gestión. Los métodos flexibles de trabajo se identificaron como buenas prácticas y la aceptación y la apropiación por parte del socio beneficiario aseguraron que las

soluciones a los desafíos de desarrollo se adaptasen a la realidad y al contexto del beneficiario. Es más, se fortalecieron los mecanismos de cooperación bilateral y multilateral, así como con otras partes interesadas, dentro del alcance de los proyectos ADELANTE.

3. Compartir conocimientos y aprender de forma conjunta

Sin excepción, todos los coordinadores de proyecto afirmaron que los socios aprendieron unos de otros. Esto demuestra el fuerte compromiso de ADELANTE para el desarrollo de capacidades, incluso en lo relativo a que las instituciones asuman el rol de facilitadoras y proveedoras de cooperación. De hecho, los proyectos reportaron que, al participar en este intercambio triangular, las capacidades de todos los socios se vieron fortalecidas, incluidas las de las instituciones socias europeas.

4. Creación conjunta de soluciones y flexibilidad

Los proyectos ADELANTE ven un gran valor agregado en cooperar entre países con condiciones y desafíos similares, proporcionando un terreno fértil para la creación conjunta de soluciones, lo que queda reflejado en el fuerte carácter de red regional de los proyectos. Sin embargo, la flexibilidad en términos de presupuestos y ajustes administrativos ha demostrado ser importante para permitir la creación conjunta de soluciones rentables y específicas al contexto a lo largo del ciclo del proyecto. Además, se plantearon y se abordaron inquietudes con respecto a los derechos de propiedad intelectual para garantizar la continua apertura a la creación conjunta y el intercambio entre los socios.

5. Incrementar el volumen, el alcance y la sostenibilidad

Los socios movilizaron recursos financieros y en especie más allá de los presupuestos de los proyectos. Además, algunos proyectos reportaron que se unieron socios adicionales, tales como la sociedad civil, y que se crearon redes regionales y globales durante la duración del proyecto, las cuales es muy probable que continúen más allá del cierre operativo de los proyectos. Si bien algunos proyectos previeron trabajar para garantizar la sostenibilidad de los resultados desde el principio, a fecha de elaboración de este documento, la mayoría de ellos aún no habían introducido mecanismos para continuar el intercambio una vez que los proyectos hubieran finalizado.

6. Alcanzar los objetivos de desarrollo mundial y regional a través de asociaciones fortalecidas para el desarrollo sostenible

La Agenda 2030 sirve como guía orientadora de todos los proyectos ADELANTE y se ha discutido conscientemente la alineación de sus actividades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) específicos. Además, algunos de los proyectos se han desarrollado alineando estrategias globales y regionales, contribuyendo así a los objetivos de desarrollo regional.

Concluyendo, la aplicación del Kit de herramientas fue un ejercicio piloto conjunto que inspiró a todos los socios involucrados. Este ejercicio, el cual fue concebido como un instrumento para el aprendizaje mutuo, enriqueció el conocimiento y la experiencia en lo relativo a la cooperación triangular tanto de la UE como de la OCDE.

Introducción

"En comparación con la experiencia obtenida gracias a otros proyectos, pensamos que el Programa ADELANTE tiene un gran impacto gracias a la presencia de representantes y de expertos de la UE, a la oportunidad de colaborar con equipos de otros proyectos dentro del Programa y a contar con el apoyo de un equipo de asistencia técnica."

Representante del proyecto Mirada Ciudadana

La cita anterior nos muestra que la diversidad y la pluralidad de puntos de vista, el intercambio entre pares y las aportaciones de todos los socios (incluyendo al facilitador) proporcionan mayor valor a los proyectos triangulares en comparación a los bilaterales o a las iniciativas regionales. Muchos profesionales del sector recuerdan estos elementos cuando se les pregunta o cuando tienen que entrar en detalles sobre cuál es el valor añadido del proyecto al ejecutarse bajo la modalidad de cooperación triangular. La facilidad para la Cooperación Triangular UE-ALC, conocida como Programa ADELANTE, ha dado un paso hacia delante para buscar respuestas a esta pregunta, apostando por la utilización del Kit de herramientas de la OCDE para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación triangular.

El kit de herramientas nació tras observar que muchos países e instituciones eligen la modalidad triangular porque quieren poner en valor las ventajas comparativas de los diferentes socios, fortalecer las asociaciones y elevar las soluciones probadas para los retos del desarrollo. Sin embargo, en numerosas ocasiones, las partes involucradas no incorporan este valor añadido, el cual es de gran importancia en la identificación y la formulación del proyecto. Por ello, los proyectos se diseñan, monitorean y evalúan desde una perspectiva estrictamente de resultados de desarrollo, sin tener en cuenta ni el valor o la importancia de las alianzas creadas ni el cómo se han generado las sinergias entre los actores del proyecto.

Además de los objetivos de desarrollo y estratégicos, establecer alianzas es clave para la cooperación triangular. Por esta razón, la modalidad triangular es esencial para la consecución de la Agenda 2030 y los ODS. En los proyectos de cooperación triangular, los objetivos de desarrollo y la creación de alianzas son dos aspectos de igual importancia que se fortalecen mutuamente, habiendo casos en los que las alianzas creadas se mantienen más allá de la duración del proyecto y, gracias a ellas, se desarrollan nuevas actividades triangulares entre los mismos socios y se incrementa impacto (OCDE, 2018).

En este contexto, y teniendo en cuenta las conversaciones mantenidas en reuniones internacionales sobre cooperación triangular en Lisboa y en el marco de la Alianza Global para una Cooperación Triangular Eficaz (GPI, 2019), la OCDE ha propuesto seis áreas, recogidas en el kit de herramientas, donde la cooperación triangular puede generar valor añadido.

Estas seis áreas son (OCDE, 2018):

1. Generar apropiación y confianza.
2. Promover la complementariedad y aumentar la coordinación en la cooperación para el desarrollo.
3. Compartir conocimientos y aprender de forma conjunta.
4. Crear soluciones y fomentar la flexibilidad de forma conjunta.

5. Incrementar el volumen, el alcance y la sostenibilidad.
6. Lograr los objetivos de desarrollo globales y regionales a través de alianzas fortalecidas para el desarrollo sostenible.

Cuadro 1. Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación triangular

Para asegurar que los objetivos de desarrollo y de creación de alianzas se consideren alcanzados, el kit de herramientas sugiere tres herramientas:

- Herramienta 1 - El valor añadido de la cooperación triangular. Un listado con seis áreas diferentes en las que la cooperación triangular podría añadir valor desde el punto de vista de las alianzas.
- Herramienta 2 - La formulación de indicadores para medir el valor añadido de la cooperación triangular. El valor añadido de la cooperación triangular se puede seguir y medir de la misma manera que se pueden medir el logro de los resultados y la consecución de los objetivos en proyectos de cualquier otra modalidad: definiendo objetivos precisos, formulando indicadores de calidad y midiendo su consecución. Por ello, es necesario crear marcos de resultados que puedan también medir la creación de alianzas y la contribución de estas al éxito del proyecto, además de los propios resultados de desarrollo. La herramienta 2 cuenta con una guía para definir la lógica de la intervención con sus correspondientes indicadores.
- Herramienta 3 - El diseño de evaluaciones para medir el valor añadido de la cooperación triangular. La herramienta 3 aporta ideas para diseñar evaluaciones que combinen los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) y los principios de la cooperación sur-sur, agregándolos en matrices de evaluación que puedan aportar evidencias sobre el valor añadido de la cooperación triangular.

Gráfico 1. Kit de herramientas de la OCDE

Fuente: (OCDE, 2018). Kit de herramientas de la OCDE para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación triangular.

Para la UE, el kit de herramientas suscitó interés de cara a su programa emblemático sobre cooperación triangular, el Programa ADELANTE, lanzado en 2015 con un presupuesto de 10 063 365 EUR. El objetivo del Programa es fomentar las relaciones horizontales entre los países de América Latina y el Caribe y de éstos con Europa con el fin de potenciar el intercambio de conocimiento y aprovechar la capacidad de todos sus socios para aportar soluciones orientadas al desarrollo sostenible de la región. La Comisión Europea lanzó en 2016 una convocatoria que tuvo como resultado la cofinanciación de 8 proyectos que involucran a 54 organizaciones de 18 países de América Latina y el Caribe, además de varias instituciones europeas (ADELANTE, 2019).

En noviembre de 2018 tuvo lugar en Nueva York una reunión de representantes de ADELANTE y de la OCDE, en el marco de la EXPO Global sobre la Cooperación Sur-Sur, para tratar la posibilidad de llevar a cabo un ejercicio conjunto orientado a la aplicación del Kit de herramientas. Al mismo tiempo, la UE quería hacer balance de los ocho proyectos ADELANTE y generar aprendizajes orientados a introducir mejoras en el diseño de una potencial segunda fase. Las conversaciones continuaron durante principios del 2019, momento en que se tomó la decisión de aplicar la Herramienta 3 del Kit.

El 19 de marzo de 2019, representantes de la OCDE presentaron el Kit de herramientas a todos los proyectos ADELANTE y se celebraron reuniones individuales con representantes de cada uno de los mismos en el marco de la Segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur (PABA+40). Tras estas conversaciones, la OCDE diseñó un cuestionario basado en las preguntas de evaluación de la Herramienta 3, que trata sobre las seis áreas en las que la cooperación triangular puede aportar valor (ver Anexo 2). Gracias a la facilitación del equipo de Asistencia Técnica de ADELANTE, los proyectos aportaron de forma individual sus respuestas entre abril y mayo de 2019. El 18 de junio, la OCDE y el equipo de ADELANTE celebraron en Bruselas un breve taller, en el marco de los Días Europeos de Desarrollo, con el fin de clarificar las respuestas y añadir información contextual. Tanto las respuestas a los cuestionarios como los datos obtenidos en estas reuniones y talleres son la fuente de información principal para la redacción de este informe.

Según el equipo de ADELANTE, se ha comprobado que al trabajar con el Kit de herramientas de la OCDE se obtienen tres ventajas clave en cuanto a:

1. **Evaluación y aprendizaje:** saber más sobre cómo ha funcionado la modalidad de cooperación triangular en los proyectos ADELANTE y extraer las lecciones aprendidas para poder diseñar, potencialmente, una segunda fase.
2. **Metodología y refuerzo de la apropiación:** ayudar a los socios a comprender mejor las dinámicas, los beneficios y las dificultades de la cooperación triangular para que adquieran un mayor compromiso con esta modalidad.
3. **Estrategia:** promover la visibilidad de los proyectos ADELANTE entre las instituciones coordinadoras e identificar y destacar el valor añadido de cada uno de los proyectos del Programa.

Al mismo tiempo, este ejercicio piloto fue muy valioso para la OCDE puesto que las experiencias aportadas se utilizaron para revisar y actualizar el Kit de herramientas. Las experiencias obtenidas del uso y aplicación del mismo son esenciales para garantizar que el Kit responda verdaderamente a las necesidades de las iniciativas triangulares. Además, este ejercicio piloto conjunto se concibe como un instrumento de aprendizaje mutuo que favorece el conocimiento y la experiencia de la cooperación triangular de tanto del lado de la UE como de la OCDE.

Los resultados obtenidos de este ejercicio serán presentados en cuatro capítulos. El capítulo 1 aporta una breve visión general e incorpora las características principales de los proyectos ADELANTE en un contexto más amplio de más de 750 actividades triangulares que están recogidas en el Repositorio digital de proyectos de la OCDE (OCDE, s. f.). La UE estaba interesada en este tipo de comparativa para comprender dónde se encuentran los proyectos ADELANTE al ser comparados a nivel internacional. Esta

parte del informe no está directamente relacionada con el Kit de herramientas, pero está redactada en base a la información del propio proyecto y a los datos custodiados por la OCDE.

El capítulo 2 presenta las impresiones generales de los proyectos ADELANTE que sí proceden de la aplicación de Kit de herramientas pero que no encajan estrictamente en un área concreta del Kit. Los ocho proyectos ADELANTE aportan información relevante que permite tener una visión más amplia del enfoque, las estructuras gobernanza y los factores de éxito.

En el capítulo 3, siguiendo con la estructura del Kit de herramientas de la OCDE (OCDE, 2018), se ofrece información acerca de las ya mencionadas seis áreas donde la cooperación triangular puede generar un valor añadido en consonancia con las experiencias particulares de los ocho proyectos. Este capítulo es un piloto de la Herramienta 3 del Kit de herramientas.

En el capítulo 4 se incluyen reflexiones de los autores, así como algunas ideas para el futuro.

Capítulo 1. ADELANTE - Facilidad para la Cooperación Triangular UE-ALC

Este capítulo muestra una breve visión general del Programa ADELANTE y sus ocho proyectos, comparando sus principales características en un contexto global más amplio a través de los siguientes aspectos: sectores, presupuesto, duración y actores. Este ejercicio de análisis establecerá un escenario general que permitirá llegar, en un segundo momento, al análisis cualitativo de las respuestas al cuestionario en el contexto de la Herramienta 3.

Gracias a este análisis, el capítulo 1 mejora el conocimiento de la OCDE sobre las iniciativas de cooperación triangular existentes, estudiando más de cerca uno de los programas triangulares más importantes que se están llevando a cabo en la actualidad. Para la UE, este capítulo 1 permite poner las características de una de sus iniciativas emblemáticas en una perspectiva global.

ADELANTE

En 2015, la Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo (DEVCO) de la Comisión Europea lanzó el Mecanismo Regional para la Cooperación y la Asociación Internacional, que posteriormente se llamó Programa ADELANTE. El ámbito actual de los proyectos ADELANTE incluye la práctica totalidad de la región de América Latina y el Caribe, con 18 países y 54 organizaciones participantes que contribuyen a cumplir con los ODS en la región (véase Gráfico 2) (ADELANTE, 2019).

Gráfico 2. Visión general de los ocho proyectos ADELANTE

	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD COORDINADORA	PRESUPUESTO TOTAL	PAÍSES BENEFICIARIOS	CONTRIBUCIÓN DIRECTA A LA AGENDA 2030	CONTRIBUCIÓN COMPLEMENTARIA
Aumentar la disponibilidad de alimentos inocuos de origen animal y elevar los niveles de sanidad animal con el fin de mejorar la seguridad alimentaria para la población de Cuba.	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) - Chile	1.089.633,45 €	Cuba

Fortalecer la eficacia de los programas de superación de la pobreza y mejorar la educación a través de la inclusión y la evaluación de competencias transversales y socioemocionales.	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) - Chile	635.580,00 €	Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Italia, Paraguay, Perú y Uruguay

Apoyar a los empresarios para que desarrollen y fortalezcan sus ideas empresariales y apoyar a las pequeñas y medianas empresas para que aumenten su capacidad de innovación.	Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia (APC)	2.368.000,00 €	Belice, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana

Institucionalizar la evaluación de las políticas públicas para permitir la toma de decisiones informadas y efectivas y contribuir a una sociedad más igualitaria y sostenible.	Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIAPP) - España	1.552.629,30 €	Colombia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay

Aplicar soluciones alternativas al encarcelamiento, promoviendo una justicia más humana y equitativa que brinde oportunidades a las poblaciones más vulnerables.	Poder Judicial de Costa Rica	1.029.182,60 €	Colombia, Costa Rica y México

Fortalecer las capacidades institucionales y la buena gobernabilidad para mejorar la eficiencia de los municipios y así lograr políticas públicas de calidad enfocadas a reducir las brechas de desigualdad.	Intendencia de Cerro Largo - Uruguay	512.159,00 €	Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay

Proporcionar capacitación, herramientas y tecnología apropiada para la sericultura con el fin de apoyar a las mujeres y a las poblaciones vulnerables en el desarrollo de una actividad económica sostenible.	Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) - Argentina	2.283.805,00 €	Argentina, Brasil, Colombia, Cuba y México

Influir en las autoridades públicas y sensibilizar a la sociedad civil sobre la realidad de las personas en situación de calle con el fin de lograr políticas más eficaces orientadas a mejorar sus condiciones de vida.	Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) - Uruguay	592.376,61 €	Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Italia, Paraguay y Uruguay

Fuente: Información proporcionada por ADELANTE en el contexto de los Días Europeos de Desarrollo 2019.

Sectores

La cooperación triangular contribuye a la consecución de todos los ODS. Durante el periodo de ejecución de los proyectos ADELANTE se hizo un mapeo de los ODS a los que los proyectos pretenden contribuir. Como resultado, el equipo de ADELANTE encontró que los 8 proyectos actuales contribuyen principalmente a alcanzar 9 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 27 de sus metas (ADELANTE, 2019). ADELANTE hace una contribución especial al ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), aunque también son de destacar las contribuciones al ODS 1 (Fin de la pobreza), al ODS 10 (Reducción de las

desigualdades) y al ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), así como se presta una atención especial al ODS 5 (Igualdad de género)¹.

Los temas y sectores² a los que contribuyen los proyectos ADELANTE son:

- Gobernabilidad y sociedad civil: 3 proyectos (EVALÚA, Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa y Mirada Ciudadana).
- Comercio y otros servicios: 2 proyectos (EDEM y SEDA).
- Educación: 1 proyecto (DIALOGAS).
- Agricultura y seguridad alimentaria: 1 proyecto (SA Cuba).
- Infraestructura social: 1 proyecto (RED CALLE).

En consonancia con lo que se puede observar a nivel general, según el Repositorio digital de proyectos de la OCDE para Cooperación Triangular³ (véase Gráfico 3), los sectores principales de los 758 proyectos del repositorio son similares a los de los proyectos ADELANTE: gobernabilidad y sociedad civil (24%), agricultura y seguridad alimentaria (16%), salud (11%), medioambiente (9,5%) y energía (7%). Es interesante destacar que la mayoría de los proyectos de más de una región se centran en agricultura y seguridad alimentaria (24%), en lugar de gobernabilidad y sociedad civil (17%) (GPI, 2019).

Gráfico 3. Porcentaje de proyectos por sector del CAD según el Repositorio digital de proyectos de la OCDE para la Cooperación Triangular

Fuente: datos ofrecidos voluntariamente a la OCDE desde 2012, publicados por primera vez en (GPI, 2019). Cooperación Triangular en la Era de la Agenda 2030: Puesta en común de pruebas e historias desde el terreno.

¹ Información disponible en la web de ADELANTE: <http://www.adelante-i.eu/quienes-somos>

² De acuerdo con los criterios de clasificación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)

³ Repositorio digital de proyectos de la OCDE para Cooperación Triangular. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/triangular-co-operation/triangular-co-operation-repository.htm>

Presupuestos

Los proyectos ADELANTE tienen presupuestos más altos que la mayoría de los proyectos de cooperación triangular. Los presupuestos totales de los proyectos ADELANTE son relativamente altos, yendo desde los cerca de 512 159 EUR hasta los casi 2 400 000 EUR (ADELANTE, 2019). La media de los proyectos ADELANTE es de aproximadamente 1 419 204 USD. En comparación, de los 577 proyectos que informaron sobre sus presupuestos al Repositorio digital de proyectos de la OCDE, el 68% contaba con un presupuesto inferior a 1 000 000 USD, de los que un 48% tenía un presupuesto incluso más bajo que el proyecto ADELANTE con menor presupuesto – 500 000 EUR (GPI, 2019)(véase Tabla 1).

Tabla 1. Número de proyectos por presupuesto según el Repositorio digital de proyectos de la OCDE para Cooperación Triangular

Presupuestos	Número de proyectos	%
< 100 000 USD	133	23 %
Entre 100 000 USD y 500 000 USD	144	25 %
Entre 500 000 USD y 1 000 000 USD	116	20 %
Entre 1 000 000 USD y 5 000 000 USD	133	23 %
Entre 5 000 000 USD y 10 000 000 USD	18	3 %
> 10 000 000 USD	33	6 %
Total	577	100 %

Nota: No hay datos disponibles para 181 de los 758 proyectos que se incluyen en el repositorio digital.

Fuente: Basado en datos aportados voluntariamente a la OCDE desde 2012, publicados por primera vez en Cooperación Triangular en la Era de la Agenda 2030: Puesta en común de pruebas e historias desde el terreno (GPI, 2019).

Duración

La duración de los proyectos ADELANTE va en consonancia con la tendencia mundial. Los 8 proyectos financiados por el Programa tienen una duración de entre 2 y 4 años, con una media de 35 meses (ADELANTE, 2019). Esta duración media es la misma para los proyectos sobre los que se ha informado a la OCDE, donde el 49% de ellos tiene esta misma duración de entre 2 y 4 años. Otro 27,3 % tiene una duración inferior a 2 años, el 21 % entre 5 y 10, y sólo un 2% tiene una duración de más de diez años (GPI, 2019)(véase Tabla 2).

Tabla 2. Número de proyectos por su duración según el Repositorio digital de proyectos de la OCDE para la Cooperación Triangular

Duración del proyecto	Número de proyectos	%
< 12 meses	97	14,3 %
Entre 12 y 24 meses	88	13 %
Entre 25 y 48 meses	332	49 %
Entre 49 y 132 meses	146	21,5 %
> 132 meses	15	2,2 %

Nota: No hay datos disponibles para 80 de los 758 proyectos que se incluyen en el repositorio digital.

Fuente: Basado en datos aportados voluntariamente a la OCDE desde 2012, publicados por primera vez en Cooperación Triangular en la Era de la Agenda 2030: Puesta en común de pruebas e historias desde el terreno (GPI, 2019).

Socios

Los proyectos ADELANTE demuestran que la cooperación triangular es multi-nivel e involucra a distintos tipos de actores. En consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la mayoría de los proyectos ADELANTE tienen un fuerte carácter de red con varios socios públicos (desde ministerios y agencias hasta municipalidades), privados, sociales y académicos en diferentes países de la región que promueven y contribuyen a la creación de alianzas inclusivas y diversificadas (ADELANTE, 2019). Esta experiencia se puede compartir con otros socios para incentivar acercamientos semejantes.

Cuadro 2. La cooperación triangular es, cada vez más, multi-actor

Aunque los gobiernos nacionales y las organizaciones internacionales siguen siendo los principales actores en la cooperación triangular, el compromiso de los actores no estatales con esta modalidad está en aumento. La Agenda 2030 indica a los actores no estatales que su compromiso con la cooperación para el desarrollo es crucial para el cumplimiento de los ODS. Las organizaciones de la sociedad civil, el ámbito académico y el sector privado, así como las organizaciones filantrópicas y los gobiernos locales y regionales, están todos ellos llamados a contribuir activamente a la cooperación triangular para movilizar recursos adicionales (conocimiento, recursos financieros y recursos humanos) y para llevar a cabo los proyectos a nivel local de manera más eficaz. Casi el 40% de los proyectos sobre los que se ha informado a la OCDE están financiados por otros socios distintos a los gobiernos nacionales y las organizaciones internacionales, siendo el 17% de ellos apoyados por organizaciones de la sociedad civil y otro 17% por el ámbito académico y las instituciones de investigación, seguidos por el sector privado (9%), las instituciones filantrópicas (3%) y los actores sub-nacionales (3%). Estos actores no estatales trabajan conjuntamente entre ellos en proyectos triangulares: el 13% de los proyectos llevados a cabo con actores no estatales cuentan con socios de dos o más campos (bien ya sean sociedad civil, el sector académico, el sector privado, la filantropía o actores sub-nacionales). El 21% de ellos entre las organizaciones de sociedad civil y el ámbito académico o los institutos de investigación, otro 21% entre las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, y 22% entre el sector privado y el ámbito académico (GPI, 2019). Estos compromisos muestran la diversidad de actores en la cooperación triangular, así como la necesidad de contar con conocimientos de varios campos para que los proyectos triangulares tengan mejores resultados y sean más eficaces.

En lo que respecta a los proyectos de cooperación triangular recogidos en el Repositorio de la OCDE, tanto el sector privado como las organizaciones de la sociedad civil hacen un buen uso de la ventaja comparativa cuando se comprometen en una asociación triangular. Si comparamos los sectores, los actores del ámbito privado son un socio natural de los proyectos relacionados con el desarrollo de infraestructuras (véase Gráfico 4), mientras que los actores de la sociedad civil a menudo se vinculan con los proyectos relacionados con asuntos de gobernanza y de infraestructura social (véase Gráfico 5).

Gráfico 4. Sectores de los actores del ámbito privado en los proyectos de cooperación triangular

Fuente: Repositorio digital de proyectos de la OCDE para Cooperación Triangular (OCDE, s. f.). Disponible en <https://www.oecd.org/dac/triangular-co-operation/triangular-co-operation-repository.htm>

Gráfico 5. Sectores los actores del ámbito social en los proyectos de cooperación triangular

Fuente: Repositorio digital de proyectos de la OCDE para Cooperación Triangular (OCDE, s. f.). Disponible en <https://www.oecd.org/dac/triangular-co-operation/triangular-co-operation-repository.htm>

La comparación de los proyectos ADELANTE con los datos generales obtenidos del Repositorio digital de proyectos de la OCDE muestra que los proyectos ADELANTE están entre los que cuentan con presupuestos más altos mientras tienen una duración concordante con la media. Teniendo en cuenta los altos presupuestos de los proyectos ADELANTE, un modelo de costes de 50-50 no sería, probablemente, el escenario más realista. En todo caso, en vistas a mejorar la apropiación y a garantizar el uso eficiente y efectivo de los recursos de los proyectos, se podría valorar la utilización de diferentes modelos de financiación conjunta entre los socios para la próxima generación de ADELANTE. En cuanto a la duración, sería aconsejable asegurar la sostenibilidad, para lo que se podría pensar en la posibilidad de que los proyectos se ejecutaran en varias fases o pudieran solicitar apoyo ad hoc después de la terminación del proyecto (véase Capítulo 3). Los proyectos ADELANTE comparten la misma orientación sectorial que la mayoría de los del Repositorio digital de proyectos de la OCDE. En concreto, los socios de la región intercambian conocimientos y experiencias en el campo de la gobernabilidad y sociedad civil. El programa ADELANTE sigue la tendencia de sumar socios más allá de los gobiernos nacionales, tales como el sector privado, la sociedad civil, la academia y los gobiernos regionales y locales.

Capítulo 2. Impresiones generales obtenidas de las respuestas de los proyectos ADELANTE

Este capítulo reúne las reflexiones acerca de las impresiones generales obtenidas de las respuestas de los proyectos ADELANTE que, si bien proceden de la aplicación de Kit, no encajan necesariamente en una sola de sus seis áreas. La realización de este ejercicio favorece la mejor comprensión de los proyectos y forja el camino para el análisis de la Herramienta 3, que se realizará en el siguiente capítulo, mientras que, además, se extraen las primeras ideas para una posible segunda fase del Programa.

Paso de un enfoque tradicional a una concepción contemporánea de la cooperación triangular

ADELANTE dio sus primeros pasos con un enfoque de apoyo regional a la cooperación sur-sur en los países de América Latina y Caribe. Posteriormente, el Programa tomó un carácter más trilateral después de que los proyectos fueran seleccionados tras la convocatoria. Este momento se entiende como el punto de partida de la transición desde un enfoque tradicional hacia un enfoque contemporáneo de la cooperación triangular.

Tradicionalmente, tanto en los debates internacionales como dentro del sistema de Naciones Unidas, la cooperación triangular se entendía bajo un esquema en el que un miembro CAD o una organización internacional apoyaba (vía financiación) la cooperación sur-sur. Gracias a la Agenda 2030 y a la modificación del escenario de la cooperación para el desarrollo, muchos de los socios involucrados en la cooperación triangular están optando por un concepto más amplio (véase Gráfico 6). En este sentido, el Nuevo Consenso Europeo sobre Desarrollo establece que:

«La UE y sus Estados Miembros crearán asociaciones con países en desarrollo más avanzado para promover la ejecución de la Agenda 2030 a través de [...] el intercambio de las mejores prácticas, la asistencia técnica y el compartir de conocimiento. Además, la UE y sus Estados miembros trabajarán con estos países para promover la cooperación sur-sur y triangular en línea con los principios de la eficacia de la ayuda»⁴.

El Nuevo Consenso Europeo sobre Desarrollo (Unión Europea, 2017)

⁴Nuevo Consenso Europeo sobre Desarrollo «Nuestro mundo, nuestra dignidad, nuestra visión» – Declaración conjunta del Consejo y de los representantes de los gobiernos de los países miembros reunidos dentro del Consejo, el Parlamento Europeo y la Comisión, 2017/C 210/01.

Como tal, un entendimiento contemporáneo de la cooperación triangular se fundamenta en asumir que se necesitan tres roles (los cuales pueden evolucionar a lo largo del tiempo) para que una actividad o proyecto se considere triangular (GPI, 2019). Estos son:

- El **socio beneficiario** que solicita apoyo para abordar un problema específico de desarrollo.
- El **socio pivot** que tiene experiencia doméstica relevante, en un contexto similar al del país beneficiario, que puede contribuir a la solución de dicho problema y que, además, está dispuesto a compartir sus recursos financieros, su conocimiento y su experiencia.
- El **socio facilitador** que ayuda a que los socios trabajen juntos apoyando la colaboración desde un punto de vista tanto financiero como técnico.

Entre los socios se encuentran gobiernos nacionales y organizaciones internacionales, pero también actores procedentes de la sociedad civil, del sector privado y del ámbito académico, además de los socios sub-nacionales. Los socios pivot suelen ser otros países en desarrollo o instituciones, en bastantes casos de la misma región que el país beneficiario.

Gráfico 6. Los tres roles de la cooperación triangular

Fuente: Visualización basada en conversaciones de la GPI y Cooperación Triangular en la era de la Agenda 2030: Puesta en común de pruebas e historias desde el terreno (GPI, 2019).

En el caso de ADELANTE, la mayoría de los proyectos se formularon y empezaron a ejecutar bajo el enfoque de apoyo a la cooperación sur-sur en la región, es decir, aportando la Unión Europea la mayor parte de la financiación (80%), aunque sin dejar de atraer contribuciones en especie valorizadas por parte de todos los socios del proyecto (20%). Además, las contribuciones en especie incluyeron la realización de eventos, gastos de viaje, intercambio de expertos, etc. que fueron aportados por todos los socios involucrados.

Según la UE, todos los proyectos del Programa respondieron al menos al anteriormente citado esquema de socios facilitadores, pivots y beneficiarios. Si bien el Programa ADELANTE no empezó con un enfoque puramente triangular, sí hubo interés para orientarlo en esta dirección.

ADELANTE demuestra claramente que los papeles pueden cambiar a lo largo de una colaboración triangular. De hecho, en la mayoría de los proyectos se mencionan cambios importantes en los roles a lo largo de la ejecución, llegando a esquemas en los que todos los socios comparten conocimientos y aprenden al mismo tiempo. En algunos proyectos, lo que se entiende por cooperación triangular tradicional se convirtió en otro tipo de cooperación en la que todas las instituciones han sido tanto socios pivot como beneficiarios al mismo tiempo, generando una atmósfera de aprendizaje destacable. Llama la atención que esto se dio en los proyectos con un fuerte formato de red (como DIALOGAS, RED CALLE o Mirada Ciudadana). También cabe mencionar que se dio un enfoque contemporáneo de la cooperación triangular cuando el socio pivot estaba receptivo a las contribuciones del beneficiario (como EDEM y SEDA). Parece que los proyectos con menor número de socios (como SA Cuba) contaron con una mayor implicación de la UE. En los proyectos en los que participaban muchos socios de América Latina y el Caribe, el valor añadido de la UE también consistía en la facilitación con otros actores europeos, tales como IILA, así como vía apoyo financiero. No menos importante, todos los proyectos valoraron el trabajo y las contribuciones del equipo de asistencia técnica de la UE.

Estructura de gobernanza y de coordinación de los proyectos ADELANTE

Los proyectos ADELANTE tienen una estructura de gobernanza específica con un socio pivot que actúa como coordinador del proyecto gestionando los recursos y velando por la consecución de los resultados; uno o más socios beneficiarios que, además de beneficiarse de las soluciones en cuanto a su problema de desarrollo, también comparten conocimientos y experiencia; y la UE como facilitador de la cooperación vía recursos financieros, así como en cuanto conocimiento y experiencia por parte de varios expertos europeos, en particular gracias a su equipo de asistencia técnica. De este modo, se añade otro nivel de “coordinador del proyecto” a la estructura normal de los tres tipos/roles de socio: beneficiario, facilitador y pivot. Además, algunos socios pivot han creado comités de dirección que tomaron el rol de segundo facilitador (EVALÚA) o sub-proyecto (SEDA), los cuales quedaron demostrados como útiles en el marco concreto de dichos proyectos.

En general, la estructura es similar a la forma en la que la UE lleva a cabo la cooperación regional a través de consorcios de instituciones desde los estados miembros dentro del modelo de cooperación delegada (véase, por ejemplo, el Gráfico 8 en lo relativo a EDEM o el Gráfico 9 en lo relativo a SA Cuba). A diferencia de las instituciones europeas, que tienen experiencia en la gestión de grandes presupuestos de la UE, esto supuso un reto para algunos de los socios de los proyectos ADELANTE que realizaban esta labor por primera vez. Por ejemplo, en el caso de SA Cuba, la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) tuvo que adquirir un buen número de equipos, algo que no suele estar dentro de sus actividades habituales. Según la información de Chile, el presupuesto anual de la Agencia es de 4 millones de dólares (OCDE, 2019). Los fondos de la UE para los proyectos SA Cuba y DIALOGAS rondan un total de 1,8 millones de dólares; es decir, casi la mitad del presupuesto anual de la Agencia para su cooperación sur-sur y su cooperación triangular. Es muy probable que, como consecuencia de esta realidad, surjan dificultades para la agencia. Sería recomendable replantearse este nivel extra de coordinación en cuanto al modelo de cofinanciación de la UE y el socio(s) pivot que financien los distintos componentes del proyecto triangular. Otra opción posible sería la realización de tandems entre las diferentes instituciones de coordinación que facilitasen sinergias entre ellas.

En lo que se refiere a la UE - DEVCO como socio facilitador, ésta comenzó financiando los ocho proyectos de un modo ad hoc en función de sus necesidades individuales para, posteriormente, ir desempeñando

un papel de apoyo más fuerte y continuo por parte del equipo de asistencia técnica⁵. Este proceso culminó en el último año, en el que los representantes de DEVCO asumieron un papel cada vez más importante. Esta evolución se podría explicar debido a haber ido conociendo, in situ, cada vez mejor las formas de trabajo de la cooperación triangular y las necesidades específicas de cada uno de los países socios. La región de América Latina y el Caribe cuenta con mucha experiencia en distintos modelos de cooperación triangular, por lo que es fácil entender que, cuando el grado de apertura así lo permitió, haya ocurrido transmisión de enseñanzas a la UE y al conjunto de actores implicados.

En algunos casos los proyectos sugirieron específicamente incluir expertos de la Unión Europea, demandando así un papel más fuerte del socio facilitador en la siguiente fase o ronda de proyectos y reconociendo el valor añadido que suponen las experiencias complementarias en la cooperación triangular (véase Capítulo 3). Todos los proyectos valoran el trabajo y las contribuciones del equipo de asistencia técnica de la UE. Cabe mencionar que cuando los socios de fuera de la región están implicados, los proyectos valoran mucho sus contribuciones (como en el caso de las instituciones españolas e italianas que participaron en DIALOGAS, SEDA y EVALÚA). En el caso de EVALÚA, el hecho de que FILAP tenga la capacidad de gestionar cooperación delegada de la UE otorga al proyecto un rol distinto como coordinador del mismo. La estructura de los proyectos ADELANTE varía de un proyecto a otro, reflejando la diversidad de las asociaciones triangulares y la flexibilidad para adaptarse a especificidades y circunstancias particulares. Se pueden identificar tres tipos de estructuras en los proyectos ADELANTE:

- **Una estructura de red densa:** en DIALOGAS, Red Calle y EVALÚA todos los socios están internamente conectados e intercambian experiencias y conocimiento. Solamente el socio pivot está directamente vinculado a la UE. En este tipo de estructura, todos los socios aprenden y comparten conocimiento al mismo tiempo, mientras que sus roles cambian continuamente a lo largo de la vida del proyecto (véase Gráfico 7).

⁵Un equipo de tres consultores: jefe de equipo, experta en gestión de proyectos y experto en comunicación.

Gráfico 7. Estructura de red densa

Red Calle (superior izquierda), EVALUA (superior derecha) y DIALOGAS (inferior)

Fuente: Imágenes procedentes de ADELANTE en el contexto de los Días Europeos de Desarrollo 2019.

- **Una red centrada en el socio pivot:** en Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa, Mirada Ciudadana y EDEM, el socio pivot tiene un papel fundamental en cuanto a la conexión de la UE con los otros socios que, de no ser así, no estarían vinculados. En consecuencia, todas las redes dependen del socio pivot y, por ello, los intercambios entre los beneficiarios pueden ser menos fluidos (véase Gráfico 8). La red del proyecto SEDA es similar a las anteriores, pero con la excepción de un segundo socio pivot (en este caso, la experiencia de Italia se introdujo en el sistema a través de un socio pivot, Argentina, y posteriormente fue transferida a los socios).

Gráfico 8. Red más concentrada en el socio pivot

Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa (superior izquierda), Mirada Ciudadana (superior derecha), EDEM (inferior izquierda) y SEDA (inferior derecha)

Fuente: Imágenes procedentes de ADELANTE en el contexto de los Días Europeos de Desarrollo 2019.

- **Estructura tradicional de la cooperación triangular:** SA Cuba es el ejemplo de la cooperación triangular más tradicional, pues sólo cuenta con un socio facilitador, un socio pivot y un socio beneficiario. En todo caso, debe señalarse que el proyecto evolucionó hacia un modelo más contemporáneo de cooperación triangular a lo largo de su ejecución (véase Gráfico 9).

Gráfico 9. Estructura tradicional de la cooperación triangular

SA Cuba

Fuente: Gráficos procedentes de ADELANTE en el contexto de los Días Europeos de Desarrollo 2019.

Factores de éxito: voluntad política, ampliación de iniciativas previas de cooperación bilateral y regional, vinculación de iniciativas de cooperación triangular con programas regionales de la UE y promoción del intercambio

Investigaciones y discusiones en el marco de PABA +40 muestran que la voluntad política al más alto nivel posible es un factor de éxito para los proyectos de cooperación triangular (BID y UNOSSC, 2019). Egipto, Indonesia, México y Marruecos son ejemplos en los que se ha incluido la cooperación sur-sur y triangular en la propia constitución del país o en sus leyes y políticas nacionales. En este contexto, dichos países han estado participando activamente en iniciativas de cooperación triangular contando con un apoyo de carácter político. En todo caso, a nivel del proyecto, el compromiso de alto nivel también puede buscarse después del inicio del proyecto y éste puede expandirse a lo largo de su vida útil. En términos de apoyo político y respaldo entre los gobiernos de los países socios de ADELANTE, existe una comparación interesante entre DIALOGAS y Red Calle. DIALOGAS reportó desafíos durante el desarrollo del proyecto porque la temática del proyecto no estaba incluida en la agenda política de sus socios, mientras que Red Calle recibió un apoyo político fuerte desde los más altos niveles por parte de los socios involucrados. Ambos proyectos lograron buenos resultados, pero los caminos que siguieron fueron diferentes debido al distinto respaldo político que tuvo cada proyecto.

A excepción de SA Cuba, todos los proyectos partieron de cooperaciones bilaterales previas:

- Bien sea dentro del ámbito de otros programas regionales de la UE,
 - EUROsocial: DIALOGAS, EVALÚA and Red Calle son el resultado de experiencias de aprendizaje procedentes de proyectos norte-sur y triangulares previos;
 - Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa, en el que, además de la colaboración previa en EUROsocial, ya había existido cooperación entre los socios en otros proyectos bilaterales y con otros donantes de cooperación al desarrollo en el pasado.
- O dentro del ámbito de cooperaciones previas sur-sur, norte-sur o regionales:
 - EDEM: colaboración bajo el marco regional del Sistema de Integración Centroamericano (SICA) y trabajo a nivel interministerial;
 - SEDA: colaboración previa en la Red de la Seda de América Latina y en un proyecto sobre fibras naturales del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED);
 - Mirada Ciudadana: las distintas municipalidades ya se conocían entre ellas y habían trabajado juntas en alguna ocasión. Esta colaboración se formalizó y financió gracias a ADELANTE.

Los proyectos mencionan que la cooperación previa fue un factor clave para el éxito y subrayan que la cooperación triangular les permitió aprovechar mejor los beneficios de asociarse con la UE, a diferencia de lo que ocurría en el enfoque regional. La UE considera que el aspecto principal de pasar de un enfoque bilateral/regional hacia uno de cooperación triangular consiste en la mejora en los procesos de aprendizaje y de intercambio de conocimientos. De hecho, todos los proyectos confirmaron que los socios pivot reconocen el potencial de los beneficiarios para contribuir a todos los demás socios, principalmente vía su conocimiento.

Las relaciones con otros programas regionales de la UE también se consideran como un factor de éxito. De hecho, algunos proyectos organizaron eventos conjuntos, mientras que otros recibieron financiación para actividades realizadas en coordinación y dentro de las áreas temáticas de estos programas. Los proyectos ADELANTE sólo cuentan con socios de América Latina y el Caribe, lo que genera un gran valor en los intercambios regionales debido a su contexto similar y a la utilización del mismo idioma.

Sin embargo, **las ideas innovadoras pueden proceder también de otras regiones**, invitando a fomentar la apertura del diálogo con otras formas de trabajar. La UE informó que recibió solicitudes internas, así como de distintos países socios, para considerar la posibilidad de ampliar el ámbito de ADELANTE fuera de los países de la región. Aunque el instrumento actual está restringido para financiar a América Latina, la UE está evaluando la posibilidad de incluir socios en el futuro de otras regiones a través de un nuevo instrumento para el próximo Marco de Financiación Multianual (2021-2027). Gracias a ello, se podría favorecer el intercambio entre distintos proyectos regionales de la UE y mejorar el intercambio inter-regional triangular. De hecho, muchos de los países de América Latina y el Caribe ya trabajan con socios de África y Asia y, además, están obteniendo buenos resultados que podrían aprovecharse dentro del ámbito de una posible segunda fase de ADELANTE.

Capítulo 3. Puesta a prueba de la Herramienta 3: análisis de las respuestas de ADELANTE en las seis áreas de valor añadido de la cooperación triangular

En consonancia con la Herramienta 3 del Kit de herramientas de la OCDE, este capítulo proporciona información sobre las seis áreas donde la cooperación triangular puede añadir valor a las experiencias particulares de los ocho proyectos ADELANTE. Para la OCDE, este capítulo 3 representa un ejercicio piloto de gran importancia que ofrece valoraciones de primera mano sobre la Herramienta 3, proporcionando información de utilidad sobre este instrumento para futuras revisiones y actualizaciones del Kit de herramientas y garantiza su respuesta a las necesidades de la cooperación triangular.

Los ocho proyectos ADELANTE reflejan un alto grado de satisfacción en lo referente al trabajo en equipo de los socios y al modo en el que manifestaron su confianza mutua, se responsabilizaron del proyecto, hicieron uso de sus cualidades complementarias, aprendieron y crearon conjuntamente, trabajaron para garantizar la sostenibilidad de los resultados y de las redes, meditaron acerca de cómo involucrar en el proyecto a socios más allá de los gobiernos, y aspiraron a alcanzar objetivos globales como los ODS. El ejercicio de utilizar el Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado a la cooperación triangular de la OCDE (OCDE, 2018) suscitó un debate sistemático acerca de qué implica ser parte de una cooperación triangular, así como de las adaptaciones necesarias para sacarle el máximo provecho a esta cooperación, de la necesidad de sistematizar las experiencias de aprendizaje y de cuál es el valor añadido que aporta a los resultados desarrollo y al trabajo en alianza. El capítulo 3 se basa en las respuestas de los proyectos ADELANTE al cuestionario del Kit de herramientas, en los talleres realizados y en las conversaciones que tuvieron lugar en Buenos Aires (marzo 2019) y en Bruselas (junio 2019), así como en las comunicaciones posteriores con DEVCO y con el equipo de Asistencia Técnica.

Generar apropiación y confianza

Los proyectos ADELANTE afirman que todos los socios se sintieron valorados, fueron tomados en cuenta por los demás y pudieron influir en los distintos procesos del proyecto, de forma que todos los actores implicados pudieron contribuir al éxito de los mismos. Los socios fueron co-responsables del éxito de los proyectos y, con el tiempo, adaptaron sus respectivas exigencias institucionales con el fin de asegurar una mayor implicación. **Todos los socios mostraron apropiación por medio de la aportación de recursos y la asunción de costes compartidos de modo complementario a las contribuciones de**

la Unión Europea, lo que resultó ser una buena práctica para garantizar la implicación y la responsabilidad compartida de todos y cada uno de ellos. Cabe mencionar que, en ocasiones, cada entidad fue directamente responsable de gestionar sus propios fondos y contribuciones, lo que también fomentó su apropiación para con el proyecto. Además, la responsabilidad de celebrar talleres y seminarios fue cambiando durante la vida de los proyectos, lo que derivó en la rotación de responsabilidades en lo que atañe a los preparativos logísticos y a la reflexión sobre los contenidos. Esto también hizo posible que un gran número de actores locales pudieran participar en dichos eventos y, gracias a ello, comprendiesen mejor la realidad de los proyectos, lo cual no hubiera sido posible de otro modo al tener algunos de ellos capacidad limitada de desplazamiento. Asimismo, la rotación de los eventos permitió que todos los socios entendiesen mejor la realidad y el contexto de los demás socios, algo que también fomentó un mayor grado de confianza entre ellos.

Al administrar los fondos los unos de los otros, se logró alcanzar un ‘nivel de confort’ que posibilitó que los socios involucrados en el proyecto desarrollasen un gran nivel de confianza entre ellos, algo que también se hizo posible gracias a la estructura específica de gestión de las instituciones coordinadoras que recibieron los fondos de la UE y que se encargaron de administrarlos en representación de todos. En ocasiones, se responsabilizó a cada entidad de gestionar sus propios fondos y contribuciones. RED CALLE mencionó que la transferencia de fondos a diferentes instituciones no formaba parte de las bases del proyecto y, por ende, no existía ningún mecanismo institucional para ello. En este contexto, dicho mecanismo sólo se pudo diseñar gracias a la confianza. De hecho, ningún proyecto mencionó ningún aspecto negativo ni de riesgo en lo que respecta a cuestiones de confianza en relación a la administración de los fondos por parte de los demás socios. Todos los socios contribuyeron en especie (alrededor del 20% de los presupuestos de cada proyecto).

Este nivel de comodidad y de confianza fue facilitado por el hecho de que **los socios, en la mayoría de los casos, ya habían participado conjuntamente en la ejecución de proyectos en el pasado y, por ese motivo, estaban habituados a estos procesos** (véase capítulo 2). Además, en algunos casos las fortalezas y las debilidades de los socios se conocían con antelación o se pusieron de manifiesto al inicio de la ejecución, de modo que fue posible adaptar la gestión en función de estos aspectos. En algunas ocasiones incluso se pudo mantener la metodología de trabajo de colaboraciones anteriores, como en el caso de Mirada Ciudadana. Concretamente, este proyecto valoró la posibilidad de que representantes de autoridades sub-nacionales participasen en proyectos de cooperación triangular y que contaran con el asesoramiento y la financiación de la UE. Las municipalidades se habían reunido e intercambiado opiniones antes de la puesta en marcha del proyecto, aunque en el momento previo a la puesta en marcha no había financiación para institucionalizar y entender un modo de cooperación diferente y con nuevos socios.

EVALÚA señaló que **los proyectos de cooperación triangular crean un espacio seguro y de confianza para la innovación conjunta, el intercambio y el desarrollo de nuevas ideas.** Atendiendo a motivos de confidencialidad de los resultados, EVALÚA ha creado mecanismos que hacen que resulte obligatorio consultar al resto de instituciones socias antes de tomar decisiones sobre el proyecto. Por medio del intercambio horizontal y de la estructura de gestión del proyecto que eligió EVALÚA, se reforzó a las instituciones participantes al permitirles mantener sus propias dinámicas y valores. Desde un punto de vista técnico, el proyecto SEDA exigió la introducción de medidas legales relacionadas con los derechos de propiedad intelectual para reforzar la confianza entre los socios y fomentar el intercambio de conocimientos.

En SA Cuba, los socios mencionaron la necesidad de aprender a adaptarse a los respectivos requisitos internos durante la implementación del proyecto. En la cooperación triangular, con frecuencia se tiende a infravalorar el trabajo que supone familiarizarse con ritmos administrativos diferentes (como los ciclos de presentación de informes o los años fiscales) y con ciertos requisitos especialmente complejos (como las

adquisiciones). Por ejemplo, en un caso diferente en Sudáfrica, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) observó que la puesta en práctica de los proyectos resultaba más sencilla una vez se habían entendido las limitaciones y oportunidades institucionales del resto de los socios. Así las cosas, este proceso de adaptación a los respectivos requisitos internos requiere comunicaciones fluidas y continuas entre los distintos socios.

Pese a todo, es posible que surjan problemas técnicos, administrativos o de comunicación que afecten al progreso de los proyectos, a la confianza y a las contribuciones activas y puntuales de los socios. Por ejemplo, en SA Cuba, los socios mencionaron que tuvieron que aprender a amoldarse a los respectivos requisitos institucionales y administrativos a lo largo de la implementación del proyecto. En lo que respecta a los retos en la comunicación, en el caso de Mirada Ciudadana se valoraron muy positivamente los intercambios con expertos que podían hablar el mismo idioma, lo que fomentó un ambiente de comodidad, confianza y entendimiento, incluido a nivel cultural. En general, el equipo de ADELANTE resaltó que el hecho de poder comunicarse en la misma lengua reforzó de forma notable la confianza entre los socios.

Promover la complementariedad y aumentar la coordinación en la cooperación para el desarrollo

Todos los proyectos afirmaron que la gran parte de los socios aportaron capacidades complementarias, tales como conocimientos específicos, acceso a tecnología o participación en redes. **El apoyo de la UE fue muy valorado en todos los proyectos y con frecuencia fue considerado como un catalizador para aunar las complementariedades de los socios en tanto lo que respecta a aspectos financieros como en lo relativo a la experiencia en gestión de proyectos.** Por ejemplo, el apoyo técnico de la UE en el seguimiento del proyecto ha sido un aspecto clave para el caso de Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa. Además, los intercambios horizontales condujeron a resultados más creativos e innovadores en comparación a otras formas de cooperación, lo cual fue un factor positivo en vistas a hacer uso de las complementariedades.

En la mayoría de los casos, **América Latina aportó los conocimientos técnicos en primera instancia antes de buscar expertos de otras regiones.** Esta práctica resultó ser muy satisfactoria, especialmente para fortalecer las redes de la región. Sin embargo, algunos proyectos mencionaron que habría sido de utilidad haber contado también con experiencias adicionales procedentes de Europa u otras regiones con el objetivo de aumentar la diversidad de perspectivas, lo cual fue considerado como valor añadido de trabajar trilateralmente.

Los proyectos también valoraron el **acceso a una diversidad de perspectivas en proyectos de cooperación triangular.** En Mirada Ciudadana, la combinación de expertos locales, nacionales e internacionales fue crucial para aprovechar las sinergias y las complementariedades. Del mismo modo, EDEM señaló que la participación de todas las instituciones involucradas fue esencial para el desarrollo del proyecto, aunque tal diversidad de instituciones pueda convertirse en un reto cuando se tiene un diálogo inclusivo.

En lo que respecta a EVALÚA, los equipos mixtos de expertos evaluadores de América Latina y de Europa que participaron conjuntamente en algunas de las actividades del proyecto llevaron a cabo evaluaciones enriquecidas gracias a la confluencia de varias perspectivas. Esta composición mixta fue fundamental para realzar las fortalezas y detectar las debilidades propias y del resto de instituciones socias. De hecho, al compararse a cuando se tuvieron que cubrir esas necesidades sólo con expertos internacionales, en este proyecto la ratio beneficio-coste fue mucho más alta cuando se conformaron equipos mixtos y los expertos locales pudieron aportar los conocimientos técnicos necesarios.

De forma similar, tal y como ejemplifica RED CALLE, **colaborar con organizaciones de la sociedad civil de otras regiones aportó conocimientos técnicos adicionales al proyecto**. Sin embargo, RED CALLE también calificó estas relaciones como complejas y marcadas por la presencia de algún que otro reto dado lo delicado que es el tema del sinhogarismo, el cual está cargado de tensiones sociales en todos los países. De hecho, incluso existen algunos países con altos niveles de desarrollo en América Latina y en Europa que no han conseguido dar con soluciones satisfactorias a este problema concreto. En este contexto, es complicado no dejarse llevar por el punto de vista tradicional de la cooperación norte-sur que continúa influenciando las prácticas en este campo, lo que puede llevar a discrepancias en cuanto al nivel de expectativas. RED CALLE observó que en algunos casos los socios beneficiarios esperaban ayuda por parte de los expertos del proyecto en forma de “recetas mágicas” para diseñar políticas. El enfoque que tomó RED CALLE consistió en facilitar reuniones e intercambios horizontales entre los representantes de las administraciones públicas, la sociedad civil y el ámbito académico en todos los países socios. Este fue el enfoque estratégico y metodológico del proyecto, el cual permitió, además, contribuir al trabajo conjunto y coordinado. Así las cosas, el proyecto aspiraba a funcionar como un catalizador para crear y hacer uso de la red nacional, en lugar de proporcionar soluciones estandarizadas.

En estos primeros proyectos ADELANTE, la convocatoria lanzada por la UE por la que se accedió a la financiación sólo permitió que se postulasen los gobiernos, de forma que las instituciones coordinadoras necesitaban el “permiso” o “aprobación” de sus gobiernos antes de presentar la propuesta⁶. **Además de aportar experiencia, conocimientos adicionales y redes, los actores no estatales también pueden contribuir a garantizar la continuidad del proyecto y su estabilidad frente a factores externos**, como por ejemplo en épocas electorales, en procesos de cambio de gobierno u en otros momentos en los que se puedan generar presiones externas. Muchos proyectos informaron acerca del impacto que sufrieron cuando se produjo el cambio de uno o más gobiernos, retando al desarrollo previsto del proyecto. Durante esos momentos, los socios ajenos al ámbito público pueden continuar con las tareas del proyecto, mientras que es posible que los socios gubernamentales tengan que esperar a nuevas instrucciones o a la designación de los nuevos responsables políticos. Este es un problema que también mencionaron muchos otros proyectos de cooperación triangular en todo el mundo. A diferencia de lo que sucede en la cooperación bilateral, cabe señalar que se mencionó en varias ocasiones que las actividades triangulares no suelen verse tan impactadas por este hecho debido al papel que desempeña el tercer (o sucesivos) socio (socios).

En función del contexto de los países asociados, **el equipo de ADELANTE calificó como buenas prácticas los métodos de trabajo flexibles**. Por ejemplo, en el caso de SA Cuba resultaba complicado establecer comunicaciones virtuales por lo que las misiones y las actividades llevadas a cabo en el país beneficiario fueron esenciales para sacar el mejor partido a las complementariedades de los socios. Este proyecto es el único con un beneficiario claro: Cuba. Sin embargo, en otros proyectos que involucraban a Cuba (como SEDA), las funciones cambiaron con más fluidez y todos los participantes cumplieron y se vieron beneficiados (véase Capítulo 2).

Los socios coordinan sus actividades, lo que les lleva a obtener más coherencia en los enfoques de desarrollo y en la coordinación entre la cooperación sur-sur y la norte-sur. Los proyectos ADELANTE informaron que **la coordinación tuvo lugar a todos los niveles**: a nivel político (entre la Comisión Europea y los representantes gubernamentales), a nivel del proyecto (entre la Comisión y el socio pivot o entidad coordinadora) y a nivel de ejecución (entre los socios). Los proyectos también mencionaron que **algunas colaboraciones se beneficiaron de redes bilaterales existentes en las que participaban los**

⁶ Según la Guía para los solicitantes de subvenciones del Programa Regional para la Cooperación y la Asociación Internacional de la Comisión Europea (Comisión Europea, 2016)

diversos socios involucrados. En estos casos, la financiación adicional y el apoyo de la UE hizo que aumentase el alcance de estas redes e hizo posible la incorporación de nuevos conocimientos técnicos. Por ejemplo, en SEDA, los acuerdos, el uso de las TIC y la creación de un grupo ayudó a institucionalizar la red. De hecho, el proyecto tiene previsto lanzar una convocatoria propia de propuestas para que proyectos y actividades más pequeñas puedan recibir apoyo por medio del proyecto. Estas acciones están destinadas específicamente a los pequeños productores de seda y a las cooperativas, incluyendo de este modo al sector privado y a las organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de llegar incluso a las entidades de producción y venta de seda en América Latina y el Caribe. Los miembros del proyecto SEDA señalaron encarecidamente la importancia de alcanzar decisiones consensuales entre los socios.

De forma similar, en Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa, **la validación de todos los productos por parte del beneficiario figura como una garantía para asegurar que la solución de desarrollo se adapta a la realidad y al contexto del propio beneficiario.** De este modo, estos proyectos han sido contruidos sobre mecanismos que garantizan la responsabilidad y la implicación de todos los socios.

Los proyectos ADELANTE reforzaron los mecanismos de cooperación bilateral y multilateral existentes, así como con otros actores involucrados. En EVALÚA, el hecho de que la UE había reconocido a la institución coordinadora como entidad elegible para gestionar cooperación delegada facilitó este proceso. De hecho, FIIAP es la única institución coordinadora europea que cambia ligeramente la naturaleza triangular de este Programa ya que la estructura de gestión se asemeja a la cooperación delegada de la UE.

Asimismo, se señaló que **el Programa ADELANTE, en tanto que “programa paraguas”, permite identificar mejor las sinergias y promover vínculos con otros programas y proyectos de la UE, lo que fomenta el intercambio de conocimiento y el aprendizaje mutuo entre diferentes proyectos y programas.** De hecho, en algunos casos, ciertas contribuciones en especie procedentes de otros programas regionales de la UE contribuyeron a las actividades de los proyectos ADELANTE. Es más, los proyectos también reconocieron el valor añadido de dichos “programas paraguas” que permitieron la articulación con programas diversos y regionales, como por ejemplo en el caso de EDEM.

Compartir conocimientos y aprender de forma conjunta

Los socios involucrados en todos los proyectos compartieron conocimientos. Para lograrlo, algunos proyectos destacaron que se valieron de estructuras regionales existentes o de experiencias bilaterales anteriores, tanto en lo que se refiere a cooperación sur-sur como norte-sur. Cabe mencionar que, en otros proyectos como EVALÚA, los socios identificaron un valor compartido particular que, para este caso concreto, fue la “discreción institucional” en vistas a promover la confianza y compartir conocimientos sobre metodologías, debilidades internas y proyectos políticos de naturaleza delicada. En otros, como en el caso de SEDA, se procedió a la firma de acuerdos relacionados con los derechos de propiedad intelectual para permitir el intercambio abierto de conocimientos, así como para consolidar una relación de confianza entre los socios (véase Capítulo 3).

Todos los proyectos, sin excepción, mencionaron que los socios aprendieron los unos de los otros. De hecho, la mayoría de los proyectos identificaron ejemplos concretos de resultados obtenidos de los procesos de aprendizaje conjunto (ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Ejemplos de resultados del proceso de aprendizaje conjunto de los proyectos ADELANTE

Citas de los proyectos ADELANTE

«El proyecto RED CALLE es en sí mismo el resultado de un proceso de aprendizaje conjunto que combina experiencias anteriores de los socios de la cooperación norte-sur y de la cooperación triangular». — RED CALLE

«Una de las experiencias más valiosas del proyecto fue el intercambio de conocimientos tecnológicos y científicos». — SEDA

«El proceso de aprendizaje conjunto más valioso fue aprender más sobre el contexto socio-económico de los países asociados, lo que permitió superar retos y progresar en la creación de facilitadores de desarrollo comercial y empresarial. Por ejemplo, El Salvador creó las condiciones propicias para suscitar la aparición de empresas locales pese a los retos que provocaron los grupos violentos, Honduras consiguió crear una red de emprendedores gracias a las cámaras de comercio y Nicaragua mejoró la situación de los emprendedores en tiempos de inestabilidad política. En otras palabras, el mejor resultado fue saber que, pese a los diferentes niveles de desarrollo económico, todos los socios pudieron compartir experiencias positivas». — EDEM

«La evaluación de la “Política de Igualdad de Género de Costa Rica (PIEG)” que realizamos para MIDEPLAN se benefició de las lecciones aprendidas y recibió retroalimentación directa de los socios colombianos del Departamento Nacional de Planificación (DNP) [...] Las evaluaciones que financiamos para Perú, Uruguay y Ecuador sobre sus políticas de lucha contra la violencia de género están demostrando el potencial para aprender de manera conjunta y así mejorar la calidad de las políticas públicas. [...] En definitiva, la experiencia más valiosa consistió en encontrar soluciones a problemas comunes [...] que pusieron de manifiesto lo constructivo que resulta aprender de las soluciones a las que han llegado instituciones socias». — EVALÚA

«Para la puesta en práctica del “Protocolo interinstitucional vinculante del estado de México”, el proyecto contó con la ayuda de personal judicial de Colombia y Costa Rica. La experiencia de Costa Rica permitió diseñar una hoja de ruta para la aplicación del protocolo y los conocimientos de Colombia posibilitaron organizar actividades de forma jerárquica. Como resultado, pese a no estar previsto, se produjo un plan de acción que aumentó el valor añadido del proyecto». — Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa

«La municipalidad de Peñalolén tiene talleres para la innovación donde se intercambian soluciones y se comparten experiencias relacionadas con el emprendimiento, con especial atención al emprendimiento femenino. Para el desarrollo de una iniciativa de gestión participativa en Candiota, el alcalde se valió de la experiencia de Peñalolén. Asimismo, la municipalidad de Cerro Largo se sirvió de la experiencia obtenida en programas para la juventud en San Isidro». — Mirada Ciudadana

«La experiencia más valiosa fue lograr un conocimiento compartido de los problemas comunes, lo que nos permitió encontrar mejores soluciones de forma conjunta». — DIALOGAS

«[por medio del proyecto] el Ministerio de la Agricultura de Cuba y la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, con el apoyo de la Unión Europea, obtuvieron experiencia para la coordinación y la puesta en práctica de proyectos de cooperación triangular». — SA Cuba

Fuente: Información provista por los socios de ADELANTE como respuesta a las cuestiones de la Herramienta 3 del Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación triangular.

En RED CALLE, el método creado a partir del proceso derivado del aprendizaje entre pares ha demostrado ser muy útil para fomentar un entorno de aprendizaje conjunto que permita compartir abiertamente experiencias, retos y debilidades.

Los proyectos ADELANTE muestran un compromiso fuerte para el desarrollo de capacidades, incluso por parte de las instituciones que asumen el papel de facilitadoras y proveedoras de financiación. Los proyectos informaron que, **por medio de la participación en este intercambio triangular, las capacidades de todos los socios, incluso las de los socios del norte, se vieron reforzadas de forma implícita.** Por ejemplo, las experiencias de América Latina resultaron ser de utilidad para los socios europeos en RED CALLE puesto que el problema del sinhogarismo es un desafío en toda Europa y las buenas prácticas de la región inspiraron cambios en Italia. Lo mismo ocurrió con DIALOGAS en materia de competencias transversales y socioemocionales. En SEDA, el socio italiano, la Società Cooperativa Sociale SOCIOLARIO, obtuvo información acerca de la producción de seda en América Latina y, gracias a ello, está actualmente modificando sus métodos de trabajo como resultado de esta experiencia de aprendizaje.

Asimismo, el caso específico de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) también resulta interesante. La AGCID coordina dos de los ocho proyectos ADELANTE y participa en el proceso de aprendizaje relacionado con la identificación y movilización de personal nacional con conocimientos técnicos en los temas de los dos proyectos. De este modo, se añade otro nivel de coordinación en Chile a la estructura del proyecto y, en paralelo, el proceso contribuye a reforzar el papel de AGCID y las capacidades del sistema de cooperación chileno. Por medio de las estructuras de gestión creadas para los proyectos, todas las instituciones coordinadoras aumentaron sus capacidades de gestión al dirigir los proyectos ADELANTE. Sin embargo, administrar y gestionar los fondos relativamente altos que proporcionó la UE supuso un reto para algunas de las instituciones.

Crear soluciones y flexibilidad de forma conjunta

Los proyectos ADELANTE ven el gran valor añadido que supone la cooperación entre países con condiciones y retos similares, lo que proporciona las bases adecuadas y el terreno fértil para generar nuevas soluciones de forma conjunta. Las soluciones prácticas planteadas para los retos del desarrollo tuvieron en cuenta las experiencias de los diferentes actores en los proyectos ADELANTE. De este modo, se pudieron agrupar soluciones que estaban fragmentadas y dispersas antes de las actividades de los proyectos. **Todos los proyectos cuentan con una red de marcado carácter regional:** en lugar de generar soluciones para el mismo problema en cada uno de los países, se hace uso de la posibilidad de intercambiarlas por medio de plataformas y redes regionales, como por ejemplo en los casos de SEDA y EDEM.

El caso de DIALOGAS ilustra correctamente el modo en el que las soluciones se generan de forma conjunta entre todos los socios. En las respuestas al cuestionario, el proyecto reconoce que ninguno de los socios tenía conocimientos técnicos suficientes para responder a los actuales retos sobre el tema y,

por lo tanto, todos los expertos (nacionales e internacionales) buscaron nuevas soluciones comunes de forma conjunta.

EDEM también aportó experiencias interesantes al trabajar con socios privados y públicos, tanto nacionales como regionales, en la generación conjunta de soluciones. Dicho proceso de generación conjunta de soluciones es, a la vez, medio y fin para el proyecto, dado que los países seleccionados para la socialización de las herramientas y posterior implementación tienen más posibilidades de éxito.

La flexibilidad en términos de adecuación presupuestaria y administrativa ha demostrado ser importante, como en el caso de SA Cuba, en el que la adquisición de equipos resultó ser un proceso mucho más complejo de lo que se esperaba. Fortalecimiento de Justicia Restaurativa señaló la transparencia y flexibilidad del socio facilitador a adaptarse a contextos cambiantes como factor importante para modificar y redefinir tareas de forma efectiva, cuando el contexto así lo requirió.

La transparencia para generar soluciones de forma conjunta generalmente se ve afectada por cuestiones relacionadas con los derechos de propiedad intelectual (DPI), motivo por el cual el Kit de herramientas analiza la cuestión de los DPI en esta sección. Sin embargo, las respuestas de los proyectos manifestaron la estrecha relación existente entre este tema y las cuestiones relativas a la confianza. Otros contestaron que, debido a la naturaleza de los proyectos, no hubo ningún problema relacionado con los DPI (p. ej. Mirada Ciudadana). Según EDEM y RED CALLE, todavía existe la necesidad de un tener debate más profundo sobre los DPI que permita alcanzar un consenso entre los socios.

Incrementar el volumen, el alcance y la sostenibilidad

Los socios aportaron recursos financieros y en especie más allá de lo previsto en los proyectos.

De hecho, el presupuesto de facto de los proyectos fue con frecuencia más alto que el presupuesto oficial debido a que todos los socios aportaron contribuciones en especie (en términos de organización de eventos, costes de viaje, expertos, etc.) o como consecuencia de la necesidad de utilizar conocimientos específicos que no habían sido previstos inicialmente, para lo que se recurrió a expertos externos. Algunos proyectos informaron acerca de la existencia de problemas a la hora de cuantificar estos aportes debido a su naturaleza variable y/o al contexto del país, como en SA Cuba. En todo caso, debe señalarse que SA Cuba es el único proyecto de ADELANTE que adquirió equipamiento, ya que los otros proyectos se basan en conceptos relacionados con el intercambio de conocimiento y de las experiencias de los socios.

Por ejemplo, Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa cuenta con el aporte en términos de recursos humanos de distintas instancias del Poder Judicial de Costa Rica para contratar diversos actores en las actividades del proyecto. Además, una comisión de alto nivel tiene a cargo el seguimiento a nivel institucional de la ejecución del proyecto. Al pertenecer al “Portafolio de proyectos institucionales”, también estuvieron disponibles recursos humanos de la Dirección de Planificación y recursos tecnológicos para el monitoreo y seguimiento.

EVALÚA cuantificó los recursos adicionales que aportaron los socios externos en 50 000 EUR procedentes del Programa EUROCLIMA para la organización de un taller sobre seguimiento y evaluación de políticas climáticas, así como de los programas EUROsociAL (10 000 EUR) y Bridging the Gap (20 000 EUR) para la organización de otro taller sobre políticas públicas de género. EVALÚA abordó cuestiones intersectoriales de forma que fue posible encontrar sinergias con varios programas regionales. La institución coordinadora, la FIIAPP, fue la que facilitó este intercambio, la cual también forma parte del consorcio que lleva a la práctica estos otros programas de la UE. En el caso de EDEM, el proyecto calcula que las contribuciones en especie de los expertos de siete instituciones adicionales colombianas podría alcanzar la cifra de 250 000 EUR.

Asimismo, EVALÚA extendió la red del proyecto más allá de sus miembros para incluir como colaboradores a las instituciones de la región que tuviesen una trayectoria y reputación consolidada en el ámbito de la evaluación de políticas públicas (como CONEVAL en México, DIPRES en Chile y el Ministerio de Planificación en Brasil). Al ser instituciones clave con peso financiero y político en la región, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) también participaron.

Otros proyectos informaron que nuevos socios e incluso redes se habían unido al proyecto. Por ejemplo, **la sociedad civil** desempeñó un papel fundamental en Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa puesto que el componente social del proyecto exigía una estrecha colaboración con las organizaciones de la sociedad civil en todas las fases de ejecución. De forma similar, la sociedad civil se postuló como un actor central en SEDA, proyecto en el que las instituciones de investigación y del ámbito académico, las cooperativas y las organizaciones sociales no sólo contribuyeron a su éxito sino que también impulsaron su visibilidad y su prestigio. Para SEDA y EDEM es importante trabajar con el sector privado, ya que los socios relevantes deben responsabilizarse de los resultados del proyecto y la formación tienen que adaptarse a sus necesidades específicas. Para Mirada Ciudadana, por su enfoque de trabajo con los gobiernos locales, es fundamental la comunicación y el intercambio con todos los actores relevantes del territorio, tanto multiactor como multinivel, y se cuenta con varias experiencias interesantes en este sentido.

Asimismo, RED CALLE está valorando la posibilidad de **ampliar las redes regionales a nivel global** utilizando como base las experiencias del Programa ADELANTE, lo que demuestra el valor de los proyectos triangulares en lo que respecta al aumento del volumen y del alcance de los procesos de cooperación al desarrollo. Algunos socios adicionales ya incluyen campañas globales como “Un lugar al que llamar hogar” y tienen vínculos cercanos con asociaciones europeas y americanas (Federación europea de asociaciones nacionales que trabajan con las personas sin hogar trabajando con el Instituto Global sobre el Sinhogarismo).

En algunos casos, se contempló la necesidad de garantizar la sostenibilidad de los resultados desde el principio del proyecto, como es el caso de Mirada Ciudadana, aunque para otros este aspecto sólo pareció ser importante durante la fase final del mismo. Mirada Ciudadana prevé acuerdos para garantizar la sostenibilidad y el seguimiento del proyecto y SEDA señaló la necesidad de alcanzar acuerdos entre socios para concebir un mecanismo de seguimiento único tras la puesta en marcha del proyecto que, tal y como ocurrió en SA Cuba, podría contar con el apoyo de misiones de seguimiento. La sostenibilidad del proyecto EDEM depende de las redes que se crearán y se fortalecerán durante la ejecución, mientras que Mirada Ciudadana aspira a contar con instituciones de segundo nivel para garantizar una cooperación continuada. Por último, SA Cuba valora la posibilidad de establecer comunicación directa con los socios para iniciar proyectos nuevos a medio plazo.

Por su parte, Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa cuenta con poder replicar las distintas actividades de formación realizadas con los tres poderes judiciales socios y la implementación de los instrumentos de actuación, lo que permite dar continuidad al trabajo desarrollado durante los años del proyecto

A la fecha de cumplimentar el cuestionario, la mayoría de los proyectos todavía no había introducido de forma definitiva mecanismos para continuar con el intercambio tras la finalización. Con todo, algunos ya han comenzado a incluir elementos de los proyectos en estructuras nacionales y regionales con el objetivo de reforzar su sostenibilidad y su continuidad una vez que la financiación llegue a su fin (EDEM). Esto depende en gran medida de las relaciones que establezcan los socios durante la ejecución del proyecto:

«Las relaciones entre los socios se establecen y se fortalecen con el tiempo y continuarán avanzando de forma independiente al proyecto siempre que exista un interés mutuo por compartir experiencias; a ello contribuyen las plataformas tecnológicas, como el sitio web de Justicia Restaurativa de cada uno de los Poderes Judiciales socios». — Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa.

o «los técnicos [...] han establecido relaciones profesionales permanentes y directas». — SA Cuba.

«La mejor estrategia de sostenibilidad es incluir los resultados del proyecto en las políticas y en los sistemas nacionales respectivos». — EVALÚA

En otros, la continuidad del intercambio de información dependerá de la voluntad de los organismos de mantener los mecanismos de diálogo (Mirada Ciudadana).

La mayoría de los proyectos hacen uso de redes existentes o han establecido redes regionales de intercambio. Es muy probable que éstas continúen funcionando más allá de la duración del proyecto, aunque en algunos casos esto no estaba previsto durante la formulación y, en consecuencia, se debieron afrontar la ejecución (Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa). La UE podría ofrecer apoyo con pequeñas financiaciones destinadas a una segunda fase o a ciertas actividades de continuidad. Incluir a las organizaciones de la sociedad civil, del ámbito académico y del sector privado en las estrategias de sostenibilidad de los proyectos podría contribuir a incrementar la responsabilidad conjunta de todos los socios y, además, expandir el alcance del proyecto a las comunidades locales. Asimismo, una forma de contribuir al refuerzo de la sostenibilidad sería la creación de plataformas en línea y páginas web con los resultados/productos de los proyectos.

Lograr los objetivos de desarrollo globales y regionales a través de asociaciones fortalecidas para el desarrollo sostenible.

La Agenda 2030 está sirviendo de guía a todos los proyectos ADELANTE que, además, intentan que sus actividades se alineen con los ODS (véase Gráfico 2 para obtener un resumen). Mirada Ciudadana mencionó que a día de hoy todos los socios del proyecto están sensibilizados para incrementar la visibilidad de sus contribuciones a los ODS, sin necesidad de añadir una carga adicional al trabajo del proyecto. En Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa, el proyecto cuenta con indicadores que miden el impacto en los ODS transversalizados (como, por ejemplo, los indicadores en cuanto a género) y otros que, en términos generales, se centran en evaluar la transparencia y la rendición de cuentas a nivel institucional y comunitario. En opinión de EVALÚA, a la hora de informar acerca de las contribuciones destinadas a alcanzar los ODS, surgieron algunos problemas debido a la falta de conocimiento/instrumentos para evaluar dichas contribuciones. Los socios del proyecto SEDA reconocieron que cada país ha fijado prioridades específicas, las cuales fueron incluidas en la formulación de los objetivos de proyecto.

Además, **algunos proyectos se diseñaron originalmente alineados con estrategias globales y regionales que contribuyen directamente a objetivos de desarrollo regionales, que, a su vez, contribuyen directamente a los ODS.** Por ejemplo, SICA Emprende es el modelo en el que se basa el proyecto EDEM para fortalecer la competitividad en la región. Los países mesoamericanos han desarrollado de forma conjunta estrategias regionales para el desarrollo del comercio y de la actividad empresarial y están en la actualidad en pleno proceso de ejecución, particularmente por medio del Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (CENPROMYPE). No menos importante, los intercambios de información ayudan a alcanzar un consenso regional que más adelante tendrá

repercusiones políticas más amplias⁷. Asimismo, el proyecto EDEM observó que, a nivel de las entidades receptoras, la alineación con objetivos regionales y globales no está tan clara desde la perspectiva de coordinación de proyecto.

Todos los proyectos presentaron resultados en eventos globales o regionales y participaron en redes y debates facilitados por medio del programa ADELANTE. ADELANTE participó de forma activa en la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur (PABA +40) y presentó su experiencia en eventos regionales e internacionales, tanto previos como posteriores. Más allá de esto, algunos proyectos se limitaron a mantener un diálogo a nivel técnico con el fin de evitar discrepancias que pudieran interferir negativamente (EVALÚA), evitando de este modo participar de forma activa en debates y posiciones políticas oficiales.

Las respuestas al cuestionario ADELANTE han puesto de manifiesto la importancia y la relevancia de las seis áreas del Kit de herramientas. La relación con las estrategias para el desarrollo regionales y globales no siempre son tan evidentes para todos los socios del proyecto, pero la alineación con la Agenda 2030 y con los ODS supone la prueba definitiva de su importancia. Los proyectos ADELANTE mencionaron ejemplos concretos de los resultados de los procesos de aprendizaje conjunto y valoraron positivamente los resultados innovadores de la creación conjunta de soluciones. El grado de apropiación de los socios fue muy elevado y, además, la cooperación triangular parece fomentar especialmente la confianza al crear un espacio seguro para el debate, el intercambio de información y la experimentación. Los proyectos ADELANTE fueron muy conscientes de las fortalezas y de las debilidades de los socios, lo que hizo posible hacer buen uso de los conocimientos complementarios.

⁷ Los viceministros responsables del desarrollo comercial en la región mesoamericana son miembros del consejo de CENPROMYPE, por lo que hay vínculos directos con el proceso de elaboración de políticas.

Capítulo 4. Reflexiones e ideas para el futuro

El ejercicio conjunto de la UE y de la OCDE para poner a prueba el Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación triangular fue muy esclarecedor, enriquecedor y motivador para todos los socios involucrados (véase Cuadro 4). Algunas de estas reflexiones pueden ser de utilidad para los proyectos ADELANTE que todavía están en curso y otras podrán ayudar a nuevos proyectos. Al resumir los principales resultados de este ejercicio piloto, cabe destacar siete mensajes principales y recomendaciones a lo largo de las tres áreas de los beneficios de este ejercicio (evaluativo y de aprendizaje; metodológico y de refuerzo de la asociación; y, estratégico).

Evaluativo y de aprendizaje

1) Empezar nuevos proyectos ADELANTE con una comprensión clara desde el principio de lo que es, su proceso y el ciclo del de la cooperación triangular, así como de la estructura de apoyo de la UE

La participación en este ejercicio piloto del Kit de herramientas demostró tener un valor añadido a la hora de concienciar a los proyectos ADELANTE acerca de la actitud y métodos de trabajo adecuados para trabajar en cooperación triangular. En el futuro, resultaría de utilidad comenzar todo el ciclo de los proyectos con esta actitud, desde la definición de la convocatoria y la selección de los proyectos hasta la evaluación, pasando por la negociación entre los socios, la formulación de los proyectos y su ejecución. En el transcurso de la fase actual, y gracias al impulso dado por la UE, ADELANTE ha pasado paulatinamente de un enfoque inicial de apoyo a la cooperación sur-sur a una perspectiva triangular. Debido a este enfoque inicial, los ocho proyectos actuales no prestaron mucha atención al diseño de sus asociaciones triangulares. Al mismo tiempo, la consolidación de un papel más activo por parte de la UE (incluyendo el equipo de asistencia técnica) responde a las demandas de los proyectos actuales. Lo ideal sería que el papel de la UE fuera más allá de la simple aportación de apoyo, consolidándola como un socio activo de la colaboración (incluyendo el equipo de asistencia técnica). Esto podría reproducirse en el diseño de la posible próxima convocatoria a la hora de definir, por ejemplo, el tipo de apoyo que proporcionará el equipo de asistencia técnica (que, en el caso de la formación, podría también unir fuerzas con los demás estados miembros de la UE). Si se toma como base las experiencias de los proyectos ADELANTE actuales, sería importante garantizar que en el futuro todos los socios (los representantes de los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, el ámbito académico, y los gobiernos locales y regionales) se involucraran desde el principio y sintieran como propia la formulación de los proyectos. Dicha apropiación y colaboración también se podría reflejar en la administración de los fondos y, en este sentido, cabría valorarse la posibilidad de que los diferentes socios recibiesen financiación, sin limitarse necesariamente ésta a sólo una institución coordinadora.

Asimismo, la primera generación de proyectos ADELANTE podría tener la oportunidad de participar en reuniones de los nuevos proyectos con el fin de compartir sus experiencias, sus retos y las lecciones aprendidas tras su colaboración en el marco de la cooperación triangular. Esto beneficiaría a los nuevos proyectos en el sentido de que podrían intercambiar ideas, resolver dudas y obtener recomendaciones de la primera generación de ADELANTE. Además, esto contribuirá a la reducción de riesgos y al diseño eficaz de proyectos de cooperación triangular.

II) Hacer que los presupuestos de los proyectos ADELANTE se adapten mejor a las realidades y limitaciones de las instituciones coordinadoras y considerar la posibilidad de realizar tandems de coordinación.

En comparación con otros proyectos de cooperación triangular a nivel mundial, los proyectos ADELANTE tienen presupuestos relativamente altos y una estructura de gestión que otorga mucha responsabilidad al socio coordinador a la hora de distribuir y utilizar los fondos que permiten alcanzar los resultados del proyecto. Muchas instituciones en América Latina y el Caribe no tienen experiencia en la gestión de presupuestos tan elevados, puesto que su modo de participar en la cooperación sur-sur y en la cooperación triangular es principalmente por medio de contribuciones en especie. Aunque esto pueda llevar a fortalecer las capacidades de la institución coordinadora, cargar con la responsabilidad total de esta tarea puede ser convertirse en un reto para algunas de estas instituciones. Esto demanda más claridad en los objetivos de la UE: ¿el hecho de proporcionarle todo el presupuesto a una institución coordinadora tiene como objetivo fortalecer las capacidades de dicha institución? ¿O, sin embargo, esta decisión está relacionada con las regulaciones de la UE y sus requisitos relativos a la gestión? Si se trata del segundo supuesto, podría resultar útil considerar la posibilidad de desarrollar un enfoque diferente en cuanto a los proyectos de cooperación triangular.

Posiblemente, la UE podría considerar la creación de tandems de coordinación entre los diferentes socios pivot o entre una institución de América Latina y el Caribe y una europea. Esto haría que, simultáneamente, se fortaleciese el papel activo de los socios en la financiación de los proyectos y se incrementase el aprendizaje conjunto sobre diferentes formas de gestionar proyectos.

En lo que respecta a los gastos de proyectos más grandes y a la adquisición de equipamiento o tecnología, podría resultar de utilidad permitir un cierto grado de flexibilidad y valorar qué socio de la iniciativa triangular puede estar en mejores condiciones para hacerlo.

III) Considerar una combinación de pequeñas iniciativas triangulares, que tengan por objetivo fomentar la confianza, con grandes proyectos de cooperación triangular.

La mayoría de los proyectos ADELANTE compartían un mismo punto de partida: muchos socios del proyecto se conocían antes del proyecto, habían trabajado juntos en el pasado y habían asumido de forma conjunta su propuesta a la UE con el objetivo de lograr apoyo o institucionalizar la colaboración existente. La apropiación y la confianza entre los socios tiene un nivel muy alto en todos los proyectos ADELANTE, pero este escenario de partida no tiene que necesariamente darse por supuesto en el futuro. Por este motivo, la UE podría considerar combinar diferentes tipos de proyectos y actividades:

- Proyectos de presupuesto bajo y breve duración, los cuales podrían recibir el apoyo necesario para fomentar la confianza por medio de la colaboración y de la consecución conjunta de los primeros resultados. A la vez, debería concederse la posibilidad de elevar estas colaboraciones y primeros éxitos.
- Proyectos de presupuesto medio centrados en el intercambio a nivel técnico, talleres, seminarios o envíos de expertos por un breve periodo de tiempo.

- Proyectos más grandes, los cuales pueden ser resultado de la ampliación de los proyectos anteriormente expuestos o estar basados en experiencias de cooperación existentes, que pueden en algunos casos llegar a incorporar elementos “hardware” tales como la adquisición de equipamientos o la construcción.
- Adicionalmente, más allá de ampliar y partir de programas nacionales y regionales de la UE, se podrían aprovechar los vínculos con iniciativas más amplias de cooperación para el desarrollo en los países socios de una cooperación triangular, de modo que la contribución de la UE / ADELANTE esté estrechamente vinculada con el ecosistema de cooperación general y conduzca a un impacto sistémico.

En lo que respecta a los proyectos ADELANTE existentes, sería importante continuar el intercambio de conocimiento y mantener las redes más allá del periodo de ejecución. En el caso de que los proyectos estén considerando la posibilidad de solicitar una segunda fase, se deberían evaluar cuidadosamente las ventajas y las desventajas en la selección de proyectos futuros. Podría ser interesante continuar con proyectos existentes, pero con menos apoyo financiero por parte de la UE y más cofinanciación de los socios. El modelo actual de participación en proyectos más grandes, que están prácticamente financiados en su totalidad por la UE, podría ser reevaluado para mantener la flexibilidad.

Metodológico y de refuerzo de la apropiación

IV) Trabajar con socios actuales y futuros de ADELANTE para encontrar un consenso mínimo acerca de cómo gestionar la cooperación triangular de forma conjunta y efectiva. Por ejemplo, mediante la utilización de la guía del PIFCSS, de otros manuales y de kits de herramientas (incluido el de la OCDE).

Este ejercicio conjunto de la UE y de la OCDE ha demostrado lo beneficioso que es para todos los socios del proyecto ser conscientes de los retos y las oportunidades que trae consigo trabajar en cooperación triangular desde el primer día. Esto posibilita también que el socio facilitador (la UE en este caso) reconozca que todos los socios tienen necesidades administrativas y metodológicas diferentes para la gestión de sus proyectos. Para facilitar las contribuciones de todos y su participación activa en el proceso, los nuevos proyectos ADELANTE podrían buscar un mínimo común denominador en cuanto a cómo se pueden gestionar de forma conjunta los proyectos de cooperación triangular. La Guía Orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica desarrollada por el Programa iberoamericano para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) (PIFCSS, 2015) podría ser un buen punto de partida para empezar las discusiones.

En vistas a poder aprovechar mejor el valor añadido de la cooperación triangular en los nuevos proyectos ADELANTE, podrían incluirse indicadores e ideas del Kit de herramientas de la OCDE en el diseño del proyecto. Por ejemplo, el Fondo regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe de la GIZ ha añadido el Kit a sus plantillas de formulación de proyectos y, además, obliga a incluir indicadores del Kit en la matriz del proyecto. Es más, la UE podría extender el uso del Kit a otras regiones, programas y proyectos de cooperación triangular, así como a otras modalidades enfocadas a la colaboración, tales como las asociaciones entre múltiples actores.

Este proceso puede exigir un papel más activo de los equipos de asistencia técnica dado que los procedimientos de la UE tendrían que seguir cumpliéndose para fines internos. Sin embargo, esta carga administrativa adicional debería mantenerse en niveles mínimos para permitir que los socios se centrasen en obtener los resultados del proyecto.

Cuadro 4. El valor del ejercicio piloto conjunto UE-OCDE del Kit de herramientas

Este ejercicio de aprendizaje conjunto llevado a cabo por la OCDE y la UE resultó beneficioso para ambas partes. La OCDE obtuvo lecciones muy valiosas en cuanto al trabajo con el Kit de herramientas y aprendió sobre la importancia de identificar y formular proyectos de forma consciente desde una mentalidad triangular. En base a estas lecciones y a futuros pilotos del Kit de herramientas, éste último será revisado y adaptado con el fin de asegurar que responde a las exigencias de los proyectos y programas triangulares. Las primeras impresiones apuntan a que ciertas preguntas de la evaluación conducen a pequeñas redundancias (como las relacionadas con la complementariedad y la creación conjunta, o aquellas relacionadas con los derechos de propiedad intelectual en tanto que una cuestión de confianza y un motivo de preocupación a la hora de crear soluciones de forma conjunta).

En opinión del equipo de ADELANTE, el Kit de herramientas ha permitido reconocer el valor estratégico y el uso adecuado y contextualizado de la lógica de la cooperación triangular, perfectamente ilustrado en las seis áreas de valor añadido de la cooperación triangular. Al mismo tiempo, participar en este ejercicio hizo que los socios del proyecto fuesen más conscientes de esta modalidad y de su valor. Debido a la ruta específica de ADELANTE, que pasó de apoyar la cooperación sur-sur en la región a apoyar la cooperación triangular, muchos socios (técnicos) no estaban familiarizados con lo que significa trabajar de forma triangular. De este modo, este ejercicio piloto tuvo un carácter evaluador y a la vez reflexivo.

Además, al hacer uso del Kit de herramientas de la OCDE, el equipo de ADELANTE observó que los proyectos estaban interesados en:

- Obtener más información sobre cooperación triangular y sobre cómo aplicar esta modalidad.
- Entender si estaban utilizando el Kit de herramientas correctamente y saber si era posible sacarle más partido para mejorar la ejecución de los proyectos.
- Identificar y divulgar el valor añadido de su correcta aplicación.

Estratégico

V) Evaluar la posibilidad de aumentar el alcance de ADELANTE para incluir socios extra-regionales en África, Asia y países en la vecindad de la Unión Europea.

La UE tiene muchos proyectos regionales con componentes de cooperación triangular en todo el mundo. ADELANTE es el buque insignia de la UE en cooperación triangular y, como tal, está bien posicionado en América Latina y el Caribe. En la actualidad ya se está dando un intercambio entre ADELANTE y los programas regionales de la UE en la región, aunque su alcance podría extenderse a otras regiones. Es posible que se existan experiencias interesantes en África o Asia para afrontar retos de desarrollo en América Latina o, inversamente, América Latina podría estar en posición de ofrecer conocimientos técnicos a estas regiones a la hora de abordar sus retos. Además, los programas trilaterales con países vecinos de la Unión Europea podrían ser de interés mutuo. Por este motivo, la voluntad de intercambiar información y colaborar con otras regiones será siempre beneficiosa para ambas partes.

VI) Fomentar colaboraciones con actores no estatales, tales como organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, el ámbito académico y organizaciones filantrópicas, así como con gobiernos locales y regionales.

Todos los proyectos ADELANTE reconocen el valor de colaborar con actores no estatales, así como con gobiernos locales y regionales. Según las respuestas al cuestionario, los actores no estatales desempeñan el papel de socios al contribuir de diferentes formas:

- Con conocimientos técnicos específicos y su participación en redes;
- Como formadores en seminarios o beneficiarios de los mismos en proyectos de cooperación triangular;
- Como facilitadores en cooperación triangular descentralizada, sirviendo de enlace entre los socios públicos y privados en diferentes niveles de gobierno;
- Como “la voz en el terreno”, aportando información útil para la ejecución de los proyectos y llevando información sobre los resultados de los proyectos a los beneficiarios;
- Como socios permanentes en los proyectos de cooperación triangular, especialmente importantes durante los procesos electorales o en momentos de cambio de gobierno, en los que la participación de los socios gubernamentales puede verse condicionada.

Tomando como base estas buenas experiencias, la UE podría intentar incluir de forma sistemática actores no estatales y/o gobiernos locales y regionales, ya bien sea en la convocatoria de propuestas para nuevos proyectos o bien en aquellos momentos en los que resulte apropiado dentro del ciclo de vida de un proyecto determinado.

VII) Aumentar la visibilidad, la transparencia, el aprendizaje y el uso estratégico de la modalidad de cooperación triangular en la UE.

La UE podría hacer un inventario de las actividades de cooperación triangular, tanto en lo relativo a proyectos individuales como a componentes de programas y proyectos más amplios, con el fin de aprender de sus prácticas actuales y usar la modalidad en el futuro de forma más estratégica y eficaz.

Asimismo, la UE podría intentar identificar de forma sistemática actividades o componentes triangulares que hayan demostrado ser útiles en sus programas más grandes para evaluar el potencial de ser replicados a mayor escala. La cooperación triangular está creciendo y, probablemente, se convertirá en una modalidad más importante y habitual de enfocar la cooperación al desarrollo en el futuro. La UE, como uno de los proveedores de cooperación al desarrollo más importantes, podría compartir sus conocimientos y las lecciones aprendidas para situarse en la vanguardia del “pensamiento triangular”.

Referencias

- ADELANTE. (2019). *ADELANTE: Programa de Cooperación Triangular EU-ALC*. Obtenido de <https://www.adelante-i.eu/sites/default/files/adelante-folleto-es-2019.pdf>
- BID y UNOSSC. (2019). *Desarrollando Ecosistemas Nacionales para la Cooperación Sur-Sur y Triangular para conseguir la Agenda 2030 para le Desarrollo Sostenible*. Banco Islámico de Desarrollo y la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur. Obtenido de <https://www.isdb.org/sites/default/files/media/documents/2019-10/Developing%20National%20Ecosystems%20for>
- Comisión Europea. (2016). *Guía para los solicitantes de subvenciones del Programa Regional para la Cooperación y la Asociación Internacional de la Comisión Europea*. Referencia: EuropeAid/150248/DH/ACT/LAC.
- GPI. (2019). *Cooperación Triangular en la era de la Agenda 2030: Puesta en común de pruebas e historias desde el terreno*. Alianza Global para la Cooperación Triangular. Obtenido de <https://www.slideshare.net/OECDdev/gpi-report-bapa-40>
- OCDE. (2018). *Kit de herramientas de la OCDE para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación triangular*. Obtenido de http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/Toolkit_for_identifying_monitoring_and_evaluating_the_value_added_of_triangular_cooperation
- OCDE. (2019). *Informe de Cooperación de Desarrollo 2019: Por un futuro más justo, verde y seguro*. <https://doi.org/10.1787/9a58c83f-en>.
- OCDE. (s. f.). *Repositorio Digital de Proyectos Triangulares de la OCDE*. Obtenido de <https://www.oecd.org/dac/triangular-co-operation/triangular-co-operation-repository.htm>
- PIFCSS. (2015). *Guía Orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica*. Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. Obtenido de <https://www.cooperacionsursur.org/images/GOCTENG.pdf>
- Unión Europea. (2017). *El Nuevo Consenso Europeo en Desarrollo: nuestro mundo, muestra dignidad, nuestro futuro*. doi:https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf

Anexo A. Visión general de los proyectos ADELANTE

Tabla A 0.1. Mirada Ciudadana, Red Calle y SEDA

Título del proyecto:	Mirada Ciudadana	Red Calle	SEDA
Países/OI:	Uruguay (Intendencia de Cerro Largo); Chile (Municipalidad de Peñalolén); Chile (Municipalidad de Los Andes); Argentina (Municipalidad de San Isidro); Brasil (Municipalidad de Aceguá); Brasil (Municipalidad de Candiota); Paraguay (Municipalidad de Presidente Franco); Paraguay (Municipalidad de San Bernardino); Unión Europea	Uruguay, Costa Rica, Brasil, Chile, Paraguay, Colombia, Italia, Unión Europea	Argentina, México, Cuba, Brasil, Unión Europea
Objetivo:	Mejorar la gobernabilidad y la implementación de las políticas públicas de calidad que reducen la desigualdad existente en la región.	Fortalecer las políticas públicas nacionales de los países participantes compartiendo y perfeccionando herramientas; promover la realización de intercambios, la cooperación y la difusión de la gestión innovadora para mejorar las condiciones de vida de las personas sin hogar.	Explorar distintas vías de desarrollo de la sericultura en los países de América Latina y del Caribe.
Descripción de las actividades relacionadas con la temática del caso:	Este innovador proyecto, con gobiernos locales como socios beneficiarios, principales y facilitadores, ha aceptado los principios de la Agenda 2030 para que sirvan de guía de todas sus actividades. Los ODS 5, 10, 11 y 16 pueden ser los objetivos más evidentes relacionados con este proyecto, sin embargo, ninguno de los 17 se puede disociar de las acciones del proyecto, pues tienen un enfoque universal independientemente de los niveles de desarrollo de los socios. El proyecto está envuelto en un proceso de localización de los objetivos para hacer un seguimiento del proyecto en cada uno de los países participantes, y asegura que hay una importante representación de todos los segmentos de la sociedad, por lo que los ODS son una parte fundamental de todas las acciones. También se rige por el principio de mantener una gran diversidad de actores a la hora de implicar no solo a gobiernos locales y a una organización multilateral como es la Unión Europea, sino también al sector privado, al gobierno central y al ámbito académico.	El fortalecimiento de una red de instituciones públicas que trate con la gente de la calle y la promoción de una dinámica que permita la identificación y sistematización de las buenas prácticas para poder analizar más en profundidad y para incorporar dentro de los procesos de cada socio.	A través de una combinación de experiencia técnica única, desde biólogos y agrónomos, hasta ingenieros y expertos textiles, abarcando todas las fases de la cadena de valor de la seda, el proyecto crea conjuntamente soluciones para productores locales y artesanos de la región.
Presupuesto:	512 159 EUR	592 376 EUR	2 283 805 EUR
Período del proyecto:	1 enero 2017 - 30 junio 2019 (30 meses)	1 abril 2017 - 31 octubre 2019 (31 meses)	2017-2020 (48 meses)

Tabla A 0.2. SA Cuba, DIALOGAS y EDEM

Título del proyecto:	SA Cuba	DIALOGAS	EDEM
Países/OI:	Chile, Cuba, Unión Europea	Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Unión Europea, Paraguay, Perú, Uruguay	Colombia, Honduras, Nicaragua, Guatemala, República Dominicana, Costa Rica, Centro Regional de Promoción de la MIPYME - CENPROMYPE, Unión Europea
Objetivo:	Incrementar la cantidad de alimentos seguros de origen animal y mejorar los niveles de salud animal para así aumentar la seguridad alimentaria en la población de Cuba.	Fortalecer la efectividad de los programas para resolver la pobreza y mejorar la educación a nivel regional, mejorando la habilidad de evaluación y desarrollo transversal y las competencias socio-emocionales (CTS) de las personas en situación de vulnerabilidad.	Contribuir a la reducción de la pobreza y de las desigualdades desarrollando y/o mejorando políticas, estrategias y herramientas para favorecer el emprendimiento y la innovación, así como para fortalecer las capacidades de las Cámaras de Comercio en lo que respecta a la atención que les dan a las micro, pequeñas y medianas empresas, para que puedan ser más competitivas
Descripción de las actividades relacionadas con la temática del caso:	El proyecto tiene como objetivo aumentar la seguridad de los alimentos en Cuba, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Para ello, el proyecto aumentará la cantidad de alimentos seguros de origen animal e incrementará los niveles de salud animal. Además, el proyecto también está orientado a la formación de profesionales en materia de seguridad alimentaria y salud animal. Por otro lado, se mejorarán la disponibilidad y la actualización tecnológica de los equipos, así como la infraestructura necesaria para la gestión del Laboratorio Nacional para la Higiene Alimentaria.	Siendo un derivado de una iniciativa previa de cooperación para el desarrollo financiada por la Comisión Europea, este proyecto ha conseguido incluir el concepto de competencias transversales y socioemocionales en las agendas de muchas instituciones públicas de la región. A través de numerosas reuniones regionales y de la formalización de un mecanismo de coordinación llamado MESACTS, el proyecto ha servido de catalizador para la inclusión de varios países nuevos como miembros del proyecto y del mecanismo de coordinación, mejorando el volumen y alcance iniciales. Los beneficiarios del proyecto han pasado de los 7 socios iniciales a un total de 24 instituciones, entre socios, asociados y miembros de MESACTS. Al formar parte del proyecto y del MESACTS, las instituciones integrantes han adquirido compromisos firmes hacia la sostenibilidad de las acciones que se llevan a cabo dentro del proyecto y por ello continúan trabajando en la incorporación de evaluaciones y de programas educativos relacionados con competencias transversales y socioemocionales más allá del período de ejecución del proyecto.	Se están llevando a cabo acciones específicas en la coordinación entre este proyecto y otro proyecto regional, financiado por la UE e implementado por CENPROMYPE (ADESEP), así pues, se están ampliando los recursos y se están identificando aspectos complementarios entre las dos iniciativas de cooperación.
Presupuesto:	1 089 633 EUR	635 580 EUR	2 368 000 EUR
Período del proyecto:	1 febrero 2017 - 31 enero 2020 (36 meses)	1 enero 2017 - 1 mayo 2019 (28 meses)	24 noviembre 2016 - 23 noviembre 2019 (36 meses)

Tabla A 0.3. EVALÚA y Fortalecimiento de la justicia restaurativa

Título del proyecto:	EVALÚA	Fortalecimiento de la justicia restaurativa
Países/Ol:	España, Colombia, Perú, Paraguay, Costa Rica, Uruguay, Ecuador, Unión Europea	Costa Rica, Colombia, México, Unión Europea
Objetivo:	Poner en común experiencias sobre evaluación en el ámbito de las instrucciones públicas en los países de América Latina y poner en práctica la asistencia técnica entre iguales para que el uso de esta herramienta se institucionalice en sus respectivos países. De este modo, se mejorará el aprendizaje y se tomarán decisiones informadas en el marco de los proyectos, programas y políticas públicas.	Fortalecer la justicia restaurativa en materia penal juvenil y de adultos, poniendo un énfasis especial sobre la población vulnerable.
Descripción de las actividades relacionadas con la temática del caso:	El enfoque innovador de este proyecto para conseguir el cumplimiento de sus objetivos gira alrededor de una metodología de aprender haciendo en la que todos los socios participan en la evaluación de políticas públicas específicas mientras aprenden en el proceso, aportan feedback e incorporan los resultados para mejorar versiones nuevas de estas políticas. Este enfoque permite la optimización de los recursos y la sostenibilidad de las acciones, sin embargo, las evaluaciones las hacen en conjunto los consultores externos y los oficiales del gobierno, que más tarde replicarán los ejercicios en sus respectivas instituciones. El proyecto también ha creado una estrategia de gestión del conocimiento con un repositorio importante de documentos disponibles al público general que no solo aporta capacidades reforzadas sino también activos tangibles.	Los socios del proyecto han tenido numerosas actividades interdisciplinarias para aprender sobre sus mejores prácticas con el objetivo de adaptarlas e incorporarlas a sus respectivos procedimientos y legislaciones relacionadas con la Justicia Restaurativa. También han aprendido de iniciativas de éxito de terceras partes, tales como experiencias específicas de las ciudades de Turín y Palermo en materia de justicia juvenil restaurativa. Todos los socios del proyecto viajaron a Italia y luego participaron en una serie de reuniones internas para construir confianza y responsabilizarse de los resultados del proyecto. Se han esbozado varias pautas en los tres países del proyecto para ayudar a sistematizar el proceso de Justicia Restaurativa.
Presupuesto:	1 552 629 EUR	1 029 182 EUR
Periodo del proyecto:	16 enero 2017 - 15 enero 2020 (36 meses)	1 febrero 2017 - 31 diciembre 2019 (35 meses)

Anexo B. Cuestionario para los proyectos ADELANTE para evaluar el valor añadido de la cooperación triangular utilizando elementos del Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la Cooperación Triangular

Contexto

El fuerte énfasis que Agenda 2030 realiza respecto a las alianzas, junto al ODS 17 dedicado de forma particular a las alianzas globales, propicia la exigencia de una mayor atención al cómo y cuándo deben producirse las alianzas para que éstas sean más efectivas y generen un mayor impacto en el desarrollo sostenible. Además de los objetivos estratégicos y de desarrollo, el núcleo de la cooperación triangular es la creación y el establecimiento de alianzas, lo que eleva la importancia de esta modalidad de cooperación para alcanzar los ODS.

El Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la Cooperación Triangular ofrece ideas para que los encargados de formular políticas, los profesionales del sector y los evaluadores identifiquen el valor añadido de la cooperación triangular. En los proyectos de cooperación triangular, los objetivos de desarrollo son tan importantes como las alianzas para lograrlos y, por lo general, se refuerzan mutuamente. De hecho, las alianzas creadas duran más que el proyecto en sí y conducen al desarrollo de nuevas actividades triangulares con los mismos socios aumentando así el impacto positivo inicialmente previsto.

Este cuestionario está diseñado para el Programa ADELANTE con el fin de evaluar el valor añadido de las alianzas que se crearon. Se basa en la Herramienta 3, pero también se apoya en insumos de las otras dos herramientas del Kit de herramientas de la OCDE. En el Kit se identificaron seis áreas en las que las alianzas triangulares suelen añadir valor. Estas son:

1. Generar apropiación y confianza,
2. Promover la complementariedad y aumentar la coordinación en la Cooperación para el Desarrollo,
3. Compartir el conocimiento y aprender conjuntamente,
4. Co-crear soluciones y fomentar la flexibilidad,
5. Incrementar el volumen, el alcance y la sostenibilidad,
6. Lograr los objetivos de desarrollo global y regional a través de alianzas fortalecidas para el desarrollo sostenible.

Se le invita a compartir sus experiencias y opiniones respondiendo a las preguntas que tienen como objetivo evaluar estas seis áreas.

Apropiación y confianza

La apropiación y la confianza pueden parecer conceptos y procesos difíciles de evaluar, ya que dependen inherentemente de la percepción de los socios involucrados. Por lo tanto, este conjunto de preguntas aborda estos conceptos poniendo el foco en diferentes aspectos de la apropiación y la confianza, incluyendo:

- Responsabilidad compartida: Todos los socios se responsabilizan de la gestión e implementación del proyecto.
- Recursos: La apropiación es ejercida por todos los socios involucrados, por ejemplo, aportando recursos al proyecto. Los socios pueden sumar fondos y delegar la administración a uno de los socios.

Por favor, comparta sus percepciones personales al responder a las preguntas a continuación y, cuando sea posible, proporcione un ejemplo para ilustrar sus opiniones.

Tabla 3. Apropiación y confianza

El valor añadido de la Asociación triangular	Preguntas
La apropiación está asegurada y la confianza está aumentada entre los socios involucrados.	¿Cómo influyen los diferentes socios el proceso del proyecto? ¿Qué papel tienen los socios en la asociación y por qué juegan este papel? ¿Qué papel jugaron los demás?
	¿Cómo trabajan juntos los diferentes socios en la cooperación triangular? ¿Hay una comprensión de los obstáculos y deficiencias entre los socios? ¿Sienten que sus contribuciones son valiosas?
	¿Por qué usted podría/no podría administrar fondos de otros en el proyecto de cooperación triangular?
	¿Cómo administran los socios los fondos (conjuntos) del proyecto? ¿Por qué se crearon ciertas estructuras de financiamiento / presupuesto?

La complementariedad y aumentar la coordinación en la cooperación para el desarrollo

Los socios en proyectos de cooperación triangular idealmente hacen el mejor uso de las fortalezas complementarias que cada socio aporta en la colaboración, como la experiencia específica o el acceso a tecnología. Al tener acceso a una diversidad de perspectivas, ideas y experiencias, se pueden crear nuevas soluciones, en consonancia con los objetivos de desarrollo nacional y las estrategias de los socios beneficiarios. Además, los expertos locales de los países involucrados a menudo tienen experiencias más adaptadas a las condiciones locales y regionales que los expertos internacionales, lo que mejora aún más la complementariedad.

Tabla 4. La complementariedad y aumentar la coordinación en la cooperación para el desarrollo

El valor agregado de la cooperación triangular	Preguntas
Los socios hacen uso de fortalezas complementarias para lograr resultados de desarrollo.	¿Cómo se puede describir la relación entre los diferentes conocimientos y tecnologías de los socios?
	¿Qué experiencia ha aportado cada socio?
	¿Qué tan interesados ??están los socios en aprender sobre la experiencia / tecnología de los otros socios? ¿Reflejan críticamente su propia experiencia / tecnología?
	¿Cómo se puede evaluar la relación de expertos locales e internacionales? En comparación con otras experiencias de proyectos, ¿hubo diferencias en términos de complementariedad y coste-beneficio?

Compartir el conocimiento y aprender conjuntamente

Al reunir diferentes socios y tipos de conocimientos, los socios aprenden continuamente entre sí durante la vida útil del proyecto. Los socios comparten conocimiento y soluciones prácticas que aprovechan tanto las similitudes en contextos nacionales, como lo mejor que la cooperación Sur-Sur y Norte-Sur tienen que ofrecer. En la cooperación triangular se puede aprender haciendo, lo que conduce al desarrollo de capacidades, incluso en áreas de gestión de proyectos de cooperación al desarrollo. Al mismo tiempo, es útil incluir elementos de intercambio de conocimientos en iniciativas trilaterales.

Tabla 5. Compartir el conocimiento y aprender conjuntamente

El valor agregado de la cooperación triangular	Preguntas
Los socios movilizan recursos, redes e instituciones adicionales para incrementar el volumen, el alcance y la sostenibilidad de los proyectos de cooperación triangular.	¿Qué recursos adicionales se movilizaron más allá de lo planificado para el proyecto de cooperación triangular? ¿Cuál sería el valor monetario aproximado / estimado de estos recursos adicionales?
	¿Por qué los socios decidieron trabajar con socios externos (por ejemplo, ONG, instituciones de investigación, sector privado, etc.) mientras el proyecto aún se estaba ejecutando?
	¿De qué manera las asociaciones adicionales aportan un elemento innovador a la cooperación triangular?
	¿Podrían los socios nombrar ejemplos de actividades de seguimiento que se diseñaron e implementaron hasta X meses después de que se completó el proyecto? Si es así, ¿cuántos?
	¿Podrían los socios mencionar ejemplos de cooperación continua más allá de la duración del proyecto? ¿Cómo se institucionalizaron las redes, plataformas o intercambios individuales una vez finalizado el proyecto?

Creación conjunta de soluciones y flexibilidad

Para que los socios creen soluciones conjuntas con éxito en la cooperación triangular, un primer paso es llegar a la misma comprensión del desafío de desarrollo en cuestión. Al evaluar el desafío y las posibles medidas a adoptar, todos los socios (incluido el beneficiario) hacen uso de sus conocimientos y experiencias específicas. Así, las soluciones que antes estaban dispersas se consolidan, lo que en un caso ideal conduce a soluciones innovadoras, rentables, flexibles y específicas al contexto de los desafíos de desarrollo.

Tabla 6. Creación conjunta de soluciones y flexibilidad

Valor agregado de la cooperación triangular	Preguntas
Los socios crean conjuntamente soluciones para los desafíos de desarrollo que son innovadores, asequibles, flexibles y específicos del contexto.	¿Cómo se discutió el desafío de desarrollo / el tema que la cooperación triangular aborda entre los socios? ¿Qué cambios tuvieron lugar a lo largo del tiempo?
	¿Qué experiencia tenían los socios antes de trabajar en el proyecto? ¿Qué desencadenó la idea de reunir diferentes soluciones y crear conjuntamente, en base a esta experiencia?
	¿Cómo garantizaron los socios un buen equilibrio entre la apertura a la co-creación, la flexibilidad y las preocupaciones internas, como los derechos de apropiación intelectual?

Incrementar el volumen, alcance y sostenibilidad

La cooperación triangular puede movilizar a socios, recursos en especie y financiación, incrementando así el volumen y el alcance de los proyectos de cooperación al desarrollo. También puede ser un punto de entrada para incrementar el alcance de proyectos bilaterales, o integrarse en programas de cooperación al desarrollo más grandes en los que un componente del programa pueda implementarse trilateralmente. Pensar en las posibilidades de incrementar y garantizar la sostenibilidad más allá de la duración del proyecto es un proceso que se produce idealmente a partir del principio del proyecto. Una forma de hacerlo podría ser incentivar a las partes interesadas a participar e involucrarse eficazmente en proyectos de cooperación triangular, incluidos el sector privado, la academia, la sociedad civil, la filantropía privada, los parlamentos, los gobiernos regionales y locales.

Tabla 7. Incrementar el volumen, alcance y sostenibilidad

El valor agregado de la cooperación triangular	Preguntas
Los socios movilizan recursos, redes e instituciones adicionales para incrementar el volumen, el alcance y la sostenibilidad de los proyectos de cooperación triangular.	¿Qué recursos adicionales se movilizaron más allá de lo planificado para el proyecto de cooperación triangular? ¿Cuál sería el valor monetario aproximado / estimado de estos recursos adicionales?
	¿Por qué los socios decidieron trabajar con socios externos (por ejemplo, ONG, instituciones de investigación, sector privado, etc.) mientras el proyecto aún se estaba ejecutando?
	¿De qué manera las asociaciones adicionales aportan un elemento innovador a la cooperación triangular?
	¿Podrían los socios nombrar ejemplos de actividades de seguimiento que se diseñaron e implementaron hasta X meses después de que se completó el proyecto? Si es así, ¿cuántos?
	¿Podrían los socios mencionar ejemplos de cooperación continua más allá de la duración del proyecto? ¿Cómo se institucionalizaron las redes, plataformas o intercambios individuales una vez finalizado el proyecto?

Lograr los objetivos de desarrollo global y regional a través de alianzas fortalecidas para el desarrollo sostenible

Al trabajar estrechamente en iniciativas triangulares, los socios construyen confianza y aprenden sobre las opiniones de los demás, los objetivos nacionales y las estrategias internacionales. Desarrollan una mejor comprensión de los objetivos y las limitaciones de todos los socios implicados y llegan a debatir instrumentos, herramientas y principios generales para la cooperación al desarrollo. Además, la

cooperación triangular puede contribuir a promover y difundir las buenas prácticas locales a nivel regional o mundial. En última instancia, todos estos factores fomentan las alianzas y un entorno propicio para lograr objetivos regionales y globales.

Tabla 8. Lograr los objetivos de desarrollo global y regional a través de alianzas fortalecidas para el desarrollo sostenible

El valor agregado de la cooperación triangular	Preguntas
A través de proyectos de cooperación triangular, los socios involucrados contribuyen a alcanzar los ODS, promoviendo una cooperación para el desarrollo más efectiva y formando un entendimiento común del desarrollo internacional.	¿Cómo analizan los socios las formas en que su proyecto se alinea con los objetivos regionales y globales, p. ej. a los ODS?
	¿Los socios discuten abiertamente las posiciones de sus países en foros regionales y mundiales? ¿Cómo lidian con diferentes opiniones?