

INFORME DE EVALUACIÓN

Proyecto: Co-Creación de Innovaciones para la Sustentabilidad de Asunción y sus Zonas Metropolitanas

Paraguay – México – Alemania

CENTRO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS S.R.L.

Iván Buffone

Noviembre, 2022

El presente Informe de Evaluación fue realizado por el Centro de Estudios y Proyectos S.R.L. de Bolivia, por encargo del Fondo Regional para la Cooperación Triangular (CTr) con socios de América Latina y el Caribe – GIZ.

AUTOR

Iván Buffone

ASISTENTE

Belén Pacheco

REVISORES

Christof Kersting

Felipe Rossi

Myrian Mello

Arnaud Laaban

Noviembre, 2022

INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Co-Creación de Innovaciones para la Sustentabilidad de Asunción y sus Zonas Metropolitanas

ÍNDICE

Glosario	iv
Resumen ejecutivo	v
1. Introducción	1
2. Presentación del Proyecto	2
3. Breve análisis del Contexto del Proyecto	9
4. Resultados de la evaluación	10
4.1 Pertinencia y calidad del diseño	10
4.2 Coherencia interna y externa	12
4.3 Eficacia del proyecto	13
4.4 Eficiencia de la implementación	15
4.5 Efectos logrados e Impactos previsibles	16
4.6 Sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados	18
4.7 Valor Agregado	18
4.8 Enfoque de género y otras transversales	19
4.9 Sección triangular	20
4.10 Calificaciones del resultado de la evaluación	21
5. Lecciones aprendidas, Conclusiones y Recomendaciones	22
5.1 Lecciones aprendidas	22
5.2 Conclusiones	25
5.3 Recomendaciones	26
ANEXOS	28
ANEXO I. Metodología e instrumentos de levantamiento de información	28
ANEXO II. Bibliografía y Listado de documentos revisados	29
ANEXO III. Agenda de reuniones y personas entrevistadas	30
Anexo III.a. Entrevistas realizadas	30
Anexo III.b. Encuestas enviadas vía medios digitales (e-mail o teléfono)	31
Anexo III.c. Encuestas recibidas	32

Glosario

AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
ASU	Municipalidad de Asunción
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEP	Centro de Estudios y Proyectos
COP	Conferencia sobre el Cambio Climático
CSS	Cooperación Sur-Sur
CTPD	Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo
CTr	Cooperación Triangular
FR	Fondo Regional
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Internacional, por sus siglas en alemán Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
NOEI	Nuevo Orden Económico Internacional
OCDE	Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
PABA	Plan de Acción de Buenos Aires
PIB	Producto Interno Bruto
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SRL	Sociedad de Responsabilidad Limitada

Resumen ejecutivo

En el marco de la tarea encomendada al Centro de Estudios y Proyectos S.R.L. (CEP) por parte del Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe de la GIZ para la realización de la “Evaluación externa de 10 proyectos apoyados por el Fondo Regional (FR) para la Cooperación Triangular (CTr)” el presente informe se refiere a la evaluación final del Proyecto de Cooperación Triangular “Co-Creación de Innovaciones para la Sustentabilidad de Asunción y sus Zonas Metropolitanas” el cual contó con la participación de México como socio principal y Alemania como socio facilitador.

El propósito de las evaluaciones ex post es examinar y visualizar los resultados y el impacto de los proyectos de CTr (que se fomentan en el marco del Fondo Regional) con miras al desarrollo sostenible. Se analiza el grado de cumplimiento de los respectivos objetivos e indicadores y considera también el aporte de los proyectos al logro de los ODS en el marco de la Agenda 2030.

La evaluación ex post de los proyectos de CTr se basa en los criterios de evaluación establecidos por la OCDE/CAD: la pertinencia, eficiencia, eficacia/efectividad, sostenibilidad e impacto, valorando en cada caso su grado de cumplimiento.

El enfoque metodológico por aplicar, las herramientas y métodos para la recolección de datos y la matriz de evaluación tienen como objetivo entender no sólo lo relativo a los resultados esperados al inicio del proyecto, sino también recoger las externalidades, tanto positivas como negativas, que ha generado el desarrollo del mismo en la comunidad y en cada uno de los actores involucrados. Desde esta perspectiva, indagaremos en el vínculo entre estos efectos no contemplados y el diseño y características del proyecto implementado, con énfasis en los que han sido consecuencia directa.

En ese sentido, el contexto, las condiciones de desarrollo y las acciones realizadas a partir del proyecto evaluado ofrecen valiosas lecciones identificadas y permiten realizar recomendaciones para el fortalecimiento y evolución de la cooperación triangular en Latinoamérica, tanto a nivel nacional como subnacional.

El proyecto buscaba alcanzar tres resultados concretos: un plan de acción maestro que promueva iniciativas de co-creación ciudadana, empresarial y pública de innovaciones para el desarrollo sustentable de la ciudad de Asunción y su área metropolitana, iniciativas que respondan a los desafíos del desarrollo sustentable orientadas a soluciones sostenibles y que los actores locales y regionales involucrados puedan conducir procesos de co-creación.

A pesar de las problemáticas políticas e institucionales que generaron inconvenientes en el desarrollo del proyecto, fundamentalmente en Paraguay, sumado a los efectos de la pandemia a nivel global, el proyecto se pudo realizar en forma exitosa y se alcanzaron los objetivos planteados. Como punto prioritario a mejorar a partir de esta experiencia, encontramos la necesidad de implementar mecanismos y acciones tendientes a dotar de sostenibilidad a los proyectos, como un mayor involucramiento de actores de la sociedad civil, para que los mismos puedan tener continuidad más allá de la primera etapa que dio origen a los mismos.

Asimismo, corresponde señalar que la modalidad de CTr fue considerada como una herramienta de gran utilidad a raíz de la dinámica de intercambio que genera entre los países participantes y la oportunidad de compartir experiencias cercanas y replicables.



Resumen del Proyecto

1. Fecha de elaboración:	Octubre 2022
2. Nombre proyecto:	Co-creación de innovaciones para la sustentabilidad de Asunción y sus zonas metropolitanas
3. Área de Cooperación:	Institucionalidad
4. Países socios del proyecto:	México y Alemania
5. País del socio solicitante:	Paraguay
6. Volumen del proyecto:	€675.000 (Seiscientos setenta y cinco mil Euros) - Aporte país facilitador: €275.000 (Doscientos setenta y cinco mil Euros); aporte socio principal: €300.000 (Trescientos mil Euros); aporte del país solicitante: €100.000 (Cien mil Euros).
7. Institución coordinadora de cooperación internacional en el país socio principal:	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Secretaría de Relaciones Exteriores (AMEXCID).
8. Contrapartes técnicas y sus unidades en el país principal:	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) a través de la Dirección General de Desarrollo Urbano, Suelo y Vivienda; y el Estado de Chihuahua a través de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico y sus municipios.
9. Instituciones ejecutoras en el país socio solicitante:	Secretaría de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP); y la Dirección General de Gabinete de la Municipalidad de Asunción (ASU).
10. Institución del país facilitador (Alemania):	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
11. Periodo de implementación:	1 de marzo de 2018 – 31 de agosto de 2020



1. INTRODUCCIÓN

El Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe, ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) promueve desde 2011 proyectos de cooperación triangular. Las cooperaciones triangulares refuerzan las alianzas en el marco de la Agenda 2030, para contribuir al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A través de las fortalezas complementarias de las partes asociadas y los efectos de aprendizaje mutuos se aporta un valor adicional a diferencia de los proyectos que se realizan entre dos países (bilaterales). Además, estos proyectos tienden puentes entre la cooperación Norte-Sur y la cooperación Sur-Sur.

El Fondo Regional realizó una invitación a empresas de la región para la evaluación de diez proyectos, entre los cuales se encuentra **el Proyecto para la “Co-Creación de Innovaciones para la Sustentabilidad de Asunción y sus Zonas Metropolitanas”** que buscó lograr que la Municipalidad de Asunción esté en condiciones de gestionar un marco propicio e iniciativas para la co-creación (ciudadana, empresarial y pública) de innovaciones orientadas a la sustentabilidad de Asunción y su área metropolitana con enfoque de género.

El uso de las metodologías Análisis de Contribución, Outcome Harvesting y Sensemaking & Sensegiving para el trabajo de investigación y las entrevistas resultaron ser de gran utilidad para el análisis de la información que se obtuvo y para la preparación de las preguntas a ser presentadas a los diferentes entrevistados.

La problemática principal a partir de la cual se genera el proyecto parte de la noción de que en el 2050 un 85% de la población mundial vivirá en ciudades y áreas metropolitanas. Estos espacios enfrentan graves problemas, tales como la contaminación del aire, el congestionamiento, el aumento de desechos y residuos, el rápido crecimiento urbano y la falta de servicios, infraestructura y transporte. Además, en un contexto de cambio climático, la vulnerabilidad de los ciudadanos se profundiza y se requieren iniciativas innovadoras para fortalecer su resiliencia.

En el espacio urbano confluyen y se conectan diferentes actores involucrados en el proceso de innovación. Dada la alta densidad de población, las zonas urbanas permiten grandes intercambios de experiencias y buenas prácticas que pueden canalizarse a través de procesos de co-creación. Son universidades, centros tecnológicos, empresas que invierten en ciencia, tecnología e innovación, así como actores públicos comprometidos con esta clase de iniciativas. Existen fondos de capital de riesgo (*venture capital*) dispuestos a invertir en este tipo de emprendimientos (*startups*). Estas iniciativas co-creativas permiten que las ciudades y áreas metropolitanas tengan un alto potencial de impacto como incubadoras de innovaciones sustentables.



El Área Metropolitana de Asunción cubre una superficie de 1.029 km² habitada por 2.198.662 personas (estimaciones del año 2016). Los retos urbanos a los que se enfrenta son numerosos y pueden interpretarse como espacios de oportunidad para el desarrollo de innovaciones. Asunción tiene un ecosistema emprendedor y de innovación del cual se puede partir para generar procesos de co-creación que, a su vez, den origen a innovaciones sociales y tecnológicas, que aporten a la sustentabilidad urbana.

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

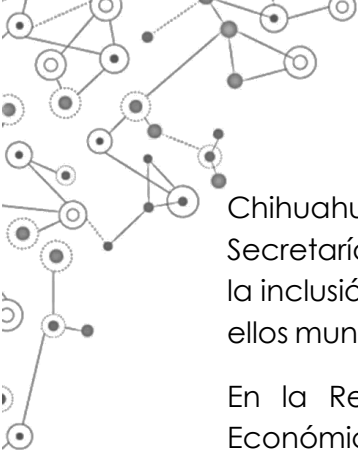
El proyecto contó con cuatro principales líneas de acción:

- Elaboración de un plan de acción maestro para la promoción de iniciativas de co-creación.
- Promoción de espacios de co-creación ciudadana, empresarial y pública.
- Apoyo a por lo menos seis (6) proyectos innovadores identificados a través de procesos de co-creación.
- Capacitación de los actores involucrados en la conducción de estas iniciativas.

A partir de estos ejes, se esperaba poder alcanzar los siguientes resultados concretos:

1. Un plan de acción maestro de la Municipalidad de Asunción que promueva iniciativas de co-creación ciudadana, empresarial y pública de innovaciones para el desarrollo sustentable de la Ciudad de Asunción y su área metropolitana.
2. Iniciativas de co-creación ciudadana, empresarial y pública que responden a los desafíos del desarrollo sustentable y están orientadas hacia soluciones que a mediano plazo son sostenibles.
3. Los actores locales y regionales involucrados están en condiciones de conducir participativamente procesos de co-creación para la innovación vinculados al desarrollo sustentable de la Ciudad de Asunción y su área metropolitana.

Las instituciones cooperantes del proyecto fueron: el Fondo Regional por Alemania; por México, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Secretaría de Relaciones Exteriores (AMEXCID), la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) a través de la Dirección General de Desarrollo Urbano, Suelo y Vivienda; y el Estado de



Chihuahua a través de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico y sus municipios. Se contempla la inclusión de otros municipios mexicanos con experiencia en innovación (entre ellos municipios que pertenecen a la red de Ciudades Sustentables de la SEDATU.

En la República del Paraguay, Secretaría de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP); y la Dirección General de Gabinete de la Municipalidad de Asunción (ASU).

Con una duración de dos años y medio, desde marzo de 2018 a agosto de 2020, con un costo de €675.000 (Seiscientos setenta y cinco mil Euros), Alemania y México comprometieron importes de €300.000 (Trescientos mil Euros) cada uno y Paraguay aportó €100.000 (Cien mil Euros); sin embargo, el aporte alemán se redujo a €275.000 (Doscientos setenta y cinco mil Euros).

Se buscó que el proyecto contribuyera al fortalecimiento de políticas públicas innovadoras para el desarrollo sostenible a través de la aplicación de nuevas tecnologías digitales para fortalecer la participación de actores locales y regionales.

Además, se planteó que el desarrollo del proyecto colaborara con la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, tanto en el país solicitante como en el socio principal, particularmente a través del fomento y desarrollo de políticas públicas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre los que destacan:

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Asimismo, se proyectaba que se genere un impacto positivo respecto a la equidad de género elaborando las iniciativas e instrumentos dentro de ese marco.

Las principales actividades del proyecto pueden dividirse en tres grandes áreas: Intercambios entre ciudades; implementación del Plan de acción para Asunción y actividades de cierre. A continuación, se describen brevemente.



Área 1: Intercambios entre ciudades

Actividad 1.1 Puebla

Realizado en septiembre de 2018, este fue el primer intercambio entre ciudades del proyecto el cual se realizó entre la ciudad de Asunción y la ciudad de Puebla. Funcionó además como segundo taller de planeación. El primero fue realizado en Asunción entre julio y agosto del 2018. Participaron representantes de la Municipalidad de Asunción y funcionarios de las ciudades de Puebla, Saltillo, Zapopan e Isla Cozumel. Se definió el Plan Operativo, se debatió sobre los temas identificados en el primer taller de planeación y se sistematizaron los aportes recibidos.

Logrado esto, se realizó un análisis denominado "Mercado de Iniciativas y buenas prácticas" que permitió cruzar los datos que se tenían de la experiencia mexicana con iniciativas posibles de apoyar.

Como intercambio, las autoridades del Ayuntamiento de Puebla compartieron sus experiencias en movilidad ciclista, renovación de espacios públicos y el saneamiento y recuperación del río Atoyac, uno de los más contaminados de México. Visitaron el Centro Municipal Vive Atoyac para este fin.

Actividad 1.2 Zapopan y Saltillo

De los Acuerdos que surgieron en el taller realizado en Puebla, un grupo de personas de la Municipalidad de Asunción y un grupo de personas de México realizaron dos visitas. Por un lado a Zapopan, municipio que forma parte de la conurbación de la ciudad de Guadalajara al occidente de México y, por otro, a la ciudad de Saltillo, capital del estado de Coahuila, en el norte de México.

Los intercambios tuvieron un doble objetivo: favorecer el aprendizaje mutuo y encontrar iniciativas que Asunción pudiera replicar y, al mismo tiempo, nutrir las posibilidades del Plan de acción maestro para Asunción.

En Zapopan se conocieron varias iniciativas, destacando la "Unidad Reto Zapopan" además de que integra numerosos programas públicos que promueven el emprendimiento y la innovación en el municipio, con impacto en toda la zona metropolitana de Guadalajara. Se visitó el centro UN Zapopan, un laboratorio de innovación, diseño y construcción de herramientas y se pudo conocer también el funcionamiento de la plataforma virtual de "MiZapopan", enlazando y cohesionando a la ciudadanía para contribuir a solucionar los principales retos del desarrollo sustentable de la ciudad.

En Saltillo, se destacó la iniciativa "Mercadito por Ti Saltillo", un proyecto que funciona como centro de enlace de servicios y tareas de acopio, gestión de residuos y cuidado de condiciones ambientales locales. Enfocado en zonas marginadas y, a la par del acopio, llevan servicios tales como campañas de vacunación, consultas médicas y psicológicas.

Estas dos iniciativas mencionadas fueron elegidas, junto con otras, en un taller



de cierre por ser de interés para Asunción tanto por la temática como por la posibilidad de replicarlas.

Para dar un seguimiento innovador y puntual, se decidió proponer la figura de la mentoría, de la misma forma que se da en el sector del emprendimiento. La mentoría implicaría que las dos ciudades mexicanas acompañarían a la Municipalidad de Asunción en la adaptación e implementación de buenas prácticas.

Área 2: Implementación del Plan de acción maestro para Asunción

El "Plan de Acción para la promoción de iniciativas de co-creación de innovaciones vinculadas al desarrollo sustentable de Asunción y su área metropolitana" fue aprobado a principios de 2019.

A partir de ahí, el proyecto debía apoyar al menos dos actividades derivadas del Plan. Durante un año y medio se impulsaron cuatro actividades: *Asunción Recicla*, *Experiencia de Intercambio en Innovación y Emprendimiento México-Paraguay (EII)*, *Bootcamp Asuinnova* y *Laboratorio de Medios*.

Actividad 2.1 Asunción Recicla

El Eco-Desafío "Asunción Recicla" fue una iniciativa para mejorar la limpieza de la ciudad de Asunción y, en paralelo, mejorar la calidad de vida de los recicladores. Se realizó una convocatoria abierta y se identificaron comisiones vecinales y asociaciones de recicladores que podrían apoyar la iniciativa. Las capacitaciones sobre separación de residuos y reciclajes que se brindaron a las comisiones de los once barrios seleccionados fueron llevadas a cabo por un grupo de estudiantes voluntarios. Además, para fomentar el vínculo con los vecinos se generó articulación con las asociaciones de recicladores.

Los contenedores denominados "EcoPuntos" fueron colocados en distintas ubicaciones estratégicas en los barrios y cada semana se realizó el pesaje de lo recolectado para determinar la comisión de vecinos ganadora del Eco-Desafío. La comisión ganadora recibió un premio de 1.000 USD, patrocinado por empresas participantes.

Actividad 2.2 Experiencia de Intercambio en Innovación y Emprendimiento México-Paraguay (EII)

Entre el 19 de junio y el 18 de julio de 2018 se realizó la "Experiencia de Intercambio en Innovación y Emprendimiento" (EII) para que aquellas personas interesadas, con capacidad y formación profesional de la región metropolitana de Asunción y de la Ciudad de México concursaran para una eventual contribución en la realización de distintas actividades de intercambio y asesoría durante seis meses como mentores del Bootcamp Asuinnova.

A través de la EII se pudo fortalecer los perfiles de los participantes brindándoles herramientas y conocimientos sobre mejores prácticas que les serían útiles para



las mentorías. Además, se les mostró ejemplos exitosos de emprendimientos, innovación, políticas públicas y asociaciones público-privadas de ambas ciudades, que contribuyen al desarrollo económico a nivel local, nacional y a la adopción de soluciones innovadoras a los retos sociales.

El evento finalizó tras haber logrado un muy buen intercambio y exploración bilateral entre colegas y con el compromiso del grupo de mentorías de asesorar los proyectos de innovación local para el desarrollo urbano sustentable elegidos.

Actividad 2.3 Bootcamp Asuinnova

La GIZ, la Municipalidad de Asunción, KOGA e Impact Hub Ciudad de México lanzaron la convocatoria al Bootcamp Asuinnova, a la que respondieron 96 proyectos. A partir de los criterios de selección previamente definidos, quedaron 24 proyectos de emprendimientos paraguayos de origen social diverso, pero todos ellos con potencial de ser apoyados para avanzar a cauces sustentables.

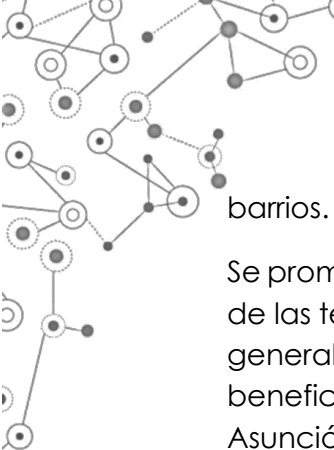
El Bootcamp se realizó entre el 21 y el 28 de agosto de 2019, en el Centro Comunal Loma San Jerónimo. Cumplió su función de fortalecer las capacidades de los equipos de cada proyecto participante, para ayudarles a refinar sus iniciativas. La metodología utilizada fue principalmente la de *design thinking*: un enfoque de diseño del emprendimiento centrado en el usuario, considerando de manera relevante el plan de negocios y la monetarización del proyecto para hacerlo sostenible y, con una dinámica de ensayo-error y adaptaciones sucesivas para mejorar su producto continuamente, frente a su mercado-meta. Durante el proceso de aprendizaje práctico que esta metodología genera se fueron visibilizando los proyectos más aptos para ser seleccionados y apoyados técnicamente.

Dichas mentorías fueron brindadas Pro-Bono por los doce profesionales participantes del intercambio. Dos de los proyectos acompañados, enfocados en reciclaje y en compostaje, lograron plantear un nuevo modelo de negocio, o bien mejorar el que ya tenían, lo cual les permite un renovado acceso al mercado. Uno más, una “Escuela de bicicletas”, se ha consolidado como interlocutor relevante en la movilidad ciclista y contribuye al aprovechamiento de los espacios públicos.

Actividad 2.4 Laboratorio de Medios

Otra área del proyecto implicó la preparación de las condiciones para instalar un Laboratorio de Medios o MediaLab en la ciudad de Asunción, a través de la generación de una metodología con el objetivo de fortalecer las capacidades de los actores locales por medio de recursos innovadores en materia comunicacional y tecnológica.

Se concibe un MediaLab como un tipo de centro comunitario de apoyo al desarrollo local con acceso a nuevos medios digitales de comunicación y su uso para promover nuevas iniciativas culturales y atender los nuevos desafíos en los



barrios.

Se promueve la conversación, el debate y la reflexión crítica acerca del impacto de las tecnologías de la información en la cultura, en el arte y en la sociedad en general, aprovechando nuevas tendencias del contexto digital para el beneficio de la comunidad local y ofreciendo servicios útiles y atractivos para Asunción.

Área 3: Actividades de Cierre

Debido a distintas demoras en las actividades por el cambio de autoridades en la Municipalidad de Asunción, se realizaron dos tipos de actividades para que dieran cierre al proyecto. Por un lado, se contrató una consultoría para que sistematice las experiencias y lecciones aprendidas del proyecto. Por otro lado, se celebraron dos seminarios virtuales para socializar los resultados del proyecto con la ciudadanía y promover su sostenibilidad.

Actividad 3.1 Sistematización de las experiencias del proyecto

Inició a mediados de mayo de 2020 y finalizó a mediados de agosto del mismo año con la realización de un taller de cierre. El informe describió los procesos de planeación y ejecución del proyecto, resaltando resultados y lecciones aprendidas. Para su elaboración, la consultora entrevistó a 15 personas que estuvieron involucradas en el proyecto en diferentes momentos y revisó la documentación generada.

Actividad 3.2 Serie de seminarios virtuales: “Co-creación en la Ciudad” y “Sustentabilidad Urbana”

En el marco del cambio de autoridades en la Municipalidad de Asunción, se tornó necesario encontrar nuevos receptores de las metodologías, productos, aprendizajes y experiencias generadas a partir del proyecto para garantizar su sostenibilidad. Asimismo, la crisis sanitaria derivada de la pandemia de COVID-19 obligó a rediseñar la estrategia, incluyendo a una mayor cantidad de personas y organizaciones de Asunción y del resto de Paraguay.

En este contexto, surgió la idea de desarrollar dos ciclos de seminarios virtuales que generen diálogos ciudadanos alrededor de las temáticas planteadas por el proyecto:

- a) “Co-creación en la Ciudad” para abordar metodologías y participación ciudadana; espacios públicos, movilidad ciclista y participación en la planificación de la ciudad; y
- b) “Sustentabilidad Urbana” abordando experiencias exitosas municipales de gestión y separación de residuos; asociaciones Público-Privadas de reciclaje; y nuevas tecnologías aplicadas a la recuperación.

Facilitados por organismos especializados en las temáticas, hubo una amplia participación con asistentes de Paraguay, México y otros países de la región



donde se pudieron compartir las experiencias y metodologías utilizadas en el proyecto.

2.1 Objetivos

Se determinó que la Municipalidad de Asunción se encontraba en condiciones de gestionar un marco propicio e iniciativas para la co-creación (ciudadana, empresarial y pública) de innovaciones orientadas a la sustentabilidad de la Ciudad y su área metropolitana.

2.2 Indicadores

Línea de acción 1: Elaboración de un plan de acción maestro para la promoción de iniciativas de co-creación.

Indicador 1.1 El área metropolitana de Asunción cuenta con un mapeo del ecosistema de innovación (universidades, emprendedores, sectores público y privado, organizaciones de la sociedad civil, entre otros) tomando en cuenta la perspectiva de género.

Indicador 1.2 El área metropolitana de Asunción cuenta con un plan de acción maestro para la promoción de iniciativas de co-creación orientada a la atención de las problemáticas urbanas y consensuado con la sociedad civil y el sector privado.

Línea de acción 2: Promoción de espacios de co-creación ciudadana, empresarial y pública.

Indicador 2.1 Se realizaron por lo menos 2 encuentros entre gobierno, sociedad civil y sector privado para la identificación de problemáticas y posibles soluciones.

Indicador 2.2 En coordinación con la sociedad civil y el sector privado se implementaron por lo menos 2 actividades identificadas en el plan de acción maestro.

Línea de acción 3: Apoyo a por lo menos seis (6) proyectos innovadores identificados a través de procesos de co-creación.

Indicador 3.1 Por lo menos tres (3) proyectos comunitarios sustentables seleccionados recibirán capacitaciones en materia ambiental, social y de emprendimiento.

Indicador 3.2 Por lo menos tres (3) proyectos empresariales sustentables seleccionados recibirán acompañamiento en la estructuración de modelos de negocio y capacitaciones de emprendimiento.

Línea de acción 4: Capacitación de los actores involucrados en la conducción de estas iniciativas.



Indicador 4.1 Se realizaron por lo menos 2 talleres de intercambio entre actores locales y regionales de México, Paraguay y Alemania para compartir experiencias en temas de promoción de la innovación, gobierno abierto y procesos de co-creación.

Indicador 4.2 Por lo menos 25 actores locales y regionales (de ellos al menos 5 mujeres) se capacitaron en temas de promoción de la innovación, gobierno abierto y procesos de co-creación.

3. BREVE ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL PROYECTO

De las entrevistas, análisis de la información pública, documentos e investigación del contexto, se vislumbra que una serie de acontecimientos, esencialmente políticos e institucionales, influyeron en forma negativa en el avance del proyecto y generaron tanto desvíos en los plazos como pérdida de oportunidades de intercambio y aprendizaje.

En 2018, con el proyecto ya iniciado, fruto de las elecciones nacionales y la victoria de Manuel López Obrador, se produjo una renovación de la administración gubernamental a nivel federal en México que generó cambios entre las contrapartes con las que se venía trabajando en dicho país.

No obstante, lo cual, si bien impactó en los avances y los tiempos planteados inicialmente, no perjudicó el alcance de los resultados deseados, pudiendo volver rápidamente a trabajar en forma coordinada. Esta situación se vislumbró especialmente en el proceso de cooperación con la ciudad de Saltillo.

Asimismo, en diciembre de 2019 se produjo una circunstancia política de gran envergadura en la Ciudad de Asunción, provocando el cambio de administración en la Municipalidad, lo cual generó un impacto negativo fuerte sobre el proyecto. El intendente renunció a su cargo tras una serie de denuncias por corrupción, generando mucha inestabilidad en el clima político de la ciudad y en el país en general. El cambio de autoridades implicó, además del mandatario principal, la salida de todos los funcionarios y personal relevante que se encontraban colaborando con el proyecto. Si bien en febrero de 2020, se asignó un nuevo interlocutor, la comunicación no fue buena durante varios meses. Finalmente, gracias a la intervención de la Secretaría Técnica de Planificación (STP), en junio de 2020 se pudieron retomar las comunicaciones en forma productiva y realizar las actividades de cierre que estaban previstas.

Además de los cambios institucionales tanto en México como en Paraguay, ambos países se vieron inmersos en una situación poco común a inicios del 2020 a partir de la pandemia COVID-19. Esta circunstancia motivó la modificación de la planificación y la readecuación de algunas actividades contempladas, dada la necesidad de adaptarse a las restricciones que se estaban viviendo a nivel



global y particularmente en Paraguay. En ese sentido, el evento de cierre se realizó finalmente el 13 de agosto de 2020 de forma virtual. De la misma manera, los dos ciclos de seminarios que estaban orientados a difundir y transmitir los resultados a la ciudadanía y así, buscar darle continuidad a las actividades generando apropiación en actores por fuera del marco del proyecto, también debieron realizarse en formato virtual.

4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación ex post de los proyectos de CTr se basa en los criterios establecidos por la OCDE/CAD: la pertinencia, eficiencia, eficacia/ efectividad, sostenibilidad e impacto, valorando en cada caso su grado de cumplimiento.

Estos criterios se aplican en las dos dimensiones del análisis: 1) con miras al proyecto (y los resultados e impactos logrados planificados y no planificados) en general y 2) con miras a las características de la modalidad de cooperación triangular y su potencial valor agregado. De esta forma es posible examinar y visualizar el potencial valor agregado de la modalidad de cooperación triangular.

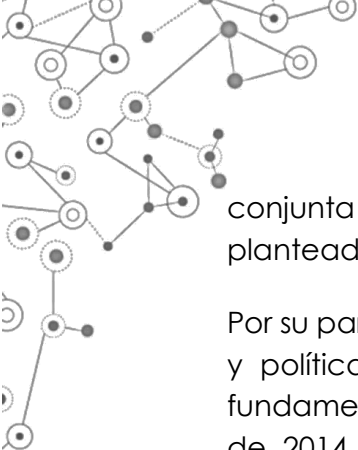
4.1 Pertinencia y calidad del diseño

Se considera que el diseño del proyecto fue adecuado dado que, desde el establecimiento inicial de los objetivos de este, se buscó dar respuesta a las necesidades y demandas exigidas desde distintos sectores a nivel local en la Ciudad de Asunción.

Los retos urbanos a los que se enfrenta la Ciudad son numerosos (contaminación, cambio climático, vulnerabilidad social, etc.) se interpretaron como espacios de oportunidad para el desarrollo de innovaciones. Asunción tiene un ecosistema emprendedor y de innovación del cual se puede partir para generar procesos de co-creación que, a su vez, den origen a innovaciones sociales y tecnológicas, que aporten a la sustentabilidad urbana.

Por lo antedicho, el proyecto se encontraba orientado hacia la co-creación de iniciativas sustentables, que llevarían mejoras y beneficios a la Ciudad, siendo además fundamentales para instalar una base desde la cual diseñar nuevas políticas públicas vinculadas a la sustentabilidad y establecer un compromiso desde el gobierno local con la temática.

La elaboración del Plan de Acción que incluyó líneas de trabajo fundamentales como Asunción Recicla y el Bootcamp Asuinnova, que llevaban en su esencia la sustentabilidad, tanto social como ambiental, la innovación y la creación



conjunta entre diversos actores, fue muy adecuada para lograr el objetivo planteado.

Por su parte, el diseño del proyecto se encuentra alineado con los compromisos y políticas de desarrollo establecidas a nivel nacional por Paraguay. Con fundamento en la Constitución de la República y aprobado por Decreto N° 2794 de 2014, Paraguay puso en marcha el Plan Nacional de Desarrollo - PND "Paraguay 2030", buscando establecer un proyecto de desarrollo común, con eje en la reducción de la pobreza; el desarrollo social e inclusivo; el fortalecimiento institucional; la gestión eficiente y transparente y la sostenibilidad ambiental.

El Plan aún vigente, promueve un modelo de gestión sistémico y transversal a través del trabajo articulado de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial a todos los niveles y jerarquías de gobierno, con el sector privado y la comunidad.

En el año 2015, en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas 195 países, entre ellos Paraguay, suscribieron la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, mediante la cual se comprometieron a alcanzar 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), establecidos como fundamentales para lograr este modelo de desarrollo sostenible en nuestras sociedades.

En cuanto a los puntos de mejora al momento de analizar la pertinencia del proceso de diseño del proyecto, es el relacionado con la participación de actores extra-gubernamentales, particularmente las organizaciones de la sociedad civil. En palabras de la Consultora para la Cooperación Triangular, perteneciente a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID): *"es necesario hacer parte del diseño del proyecto a todos los actores, y que en ese proceso ganen conocimiento y se retroalimenten"*.

Si bien, en este caso, las organizaciones de la sociedad civil no fueron incorporadas en el período de diseño del proyecto, su posterior participación tanto en la redacción del Plan de Acción como en su implementación fue fundamental para su éxito.

Asimismo, la pertinencia en la instrumentación se ha visto fortalecida por la intervención de la GIZ (tanto en Paraguay como México), siendo que sus colaboradores han puesto a disposición su experiencia y conocimiento técnico, de gran valor, para el diseño de los proyectos y actividades.

La modalidad de CTr fue adecuada para el diseño y la ejecución de los proyectos. De acuerdo con lo informado por la directora de GIZ Paraguay, fue el primer proyecto de estas características a desarrollarse al nivel subnacional y municipal en el país. Por lo tanto, trabajar en conjunto con un país como México, que tuvo experiencias similares en esos niveles y pudo brindar su conocimiento desde un lugar cercano, permitió tener un sólido punto de partida. El planteo



inicial para este proyecto en términos de CTr fue innovador y permitió demostrar que la cooperación internacional puede darse de manera efectiva entre actores subnacionales, lo cual facilita el diseño de futuros proyectos.

En este sentido, las visitas a los municipios mexicanos por parte de las autoridades paraguayas permitieron generar un intercambio de información y experiencias entre ciudades muy fructífero. De los intercambios entre las ciudades mexicanas de Puebla, Saltillo y Zapopan con Asunción, se desprenden resultados tales como el aprendizaje mutuo y el descubrimiento de un mecanismo flexible para intercambiar experiencias, identificar necesidades y maneras puntuales de apoyarse mutuamente. La cooperación también se dio entre ciudades mexicanas, tal y como sucedió con Zapopan y Saltillo que después del intercambio compartieron experiencias sobre finanzas públicas.

Las alianzas claves que propicia la CTr entre socio principal y solicitante, efectivamente sucedieron, y permitieron un desarrollo exitoso para todas las partes.

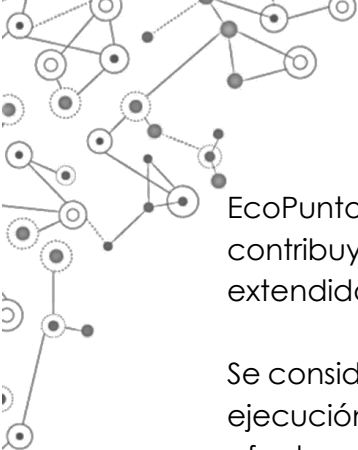
4.2 Coherencia interna y externa

El proyecto resultó ser coherente respecto a los objetivos nacionales. Como se ha establecido en el punto anterior, Paraguay puso en marcha en 2014 el Plan Nacional de Desarrollo - PND "Paraguay 2030", buscando establecer un proyecto de desarrollo común, con eje en la reducción de la pobreza; el desarrollo social e inclusivo; el fortalecimiento institucional; la gestión eficiente y transparente y la sostenibilidad ambiental. Todos estos son objetivos a los que el proyecto aportó a través de sus diversas iniciativas.

Por otro lado, se determinó desde el diseño del proyecto se encontraría en el marco de los ODS, e impactaría particularmente en los ODS 9. Industria, Innovación e Infraestructura, 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles y 13. Acción por el Clima, encontrándose en línea con las estrategias de desarrollo a nivel internacional.

Asimismo, en el ámbito regional se vio fortalecido por las estrategias ya desarrolladas por México y sus municipios, que posibilitaron acceder a antecedentes exitosos, experiencia y lecciones aprendidas que fueron tenidas en cuenta al momento de diseñar las actividades por parte de las autoridades de la Ciudad de Asunción.

A nivel nacional, local y comunitario el proyecto fue en línea con los objetivos manifiestos del gobierno de Paraguay respecto al desarrollo sostenible y con las necesidades de la Ciudad. Tal es así, que sentó las bases para acciones que continúan hasta la fecha, como Asunción Recicla. En la actualidad, los 11



EcoPuntos que se instalaron siguen en operación, en una fase de seguimiento, contribuyendo a la recuperación de más residuos pues la separación ya se ha extendido como práctica entre los vecinos.

Se considera que el proyecto fue coherente en términos de diseño y su posterior ejecución. Si bien, por supuesto, los problemas políticos y la pandemia mundial afectaron la ejecución de algunas actividades, así como la modalidad en función a lo que había sido planificado inicialmente, el proyecto y sus líneas de acción no se desviaron de sus objetivos planteados. Como uno de los ejes fundamentales buscados era la co-creación de las iniciativas, corresponde resaltar que la incorporación del sector privado y de organizaciones de la sociedad civil fueron las claves para el desarrollo y, que justamente, el proceso de co-creación es el que posibilita que las acciones puedan continuar en el largo plazo.

Asimismo, el proyecto mantuvo coherencia con los principios y directrices de la CTr de Cooperación Alemana. Como planteó la responsable del proyecto por GIZ Paraguay en la entrevista realizada, este tipo de proyectos implica la necesidad de una gran coordinación interna entre las GIZ locales y, en este caso, fue un buen ejercicio porque se logró un buen trabajo entre la GIZ y las Agencias de Cooperación.

4.3 Eficacia del proyecto

Se considera que el proyecto fue exitoso a pesar de las dificultades políticas e institucionales que surgieron en distintos momentos, pudiendo cumplirse las metas fijadas, generando resultados positivos y, en algunos aspectos, incluso a largo plazo al haber involucrado actores de la sociedad civil y con continuidad por fuera del marco inicialmente planteado.

El proyecto generó una clara dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento entre los representantes de las ciudades de Paraguay y México, lo que permitió comprender la experiencia de acciones realizadas para no repetir errores y alcanzar el logro de los objetivos establecidos.

La eficacia del proyecto se analizó teniendo en cuenta las líneas de acción e indicadores de impacto establecidos para cada una.

Línea de acción 1: Elaboración de un plan de acción maestro para la promoción de iniciativas de co-creación.

Nivel de cumplimiento: Basándose en el mapeo del ecosistema de innovación de los distintos actores involucrados realizado, se elaboró un plan de acción maestro para utilizar como guía en la promoción de iniciativas de co-creación.

Línea de acción 2: Promoción de espacios de co-creación ciudadana, empresarial y pública.



Nivel de cumplimiento: Se realizaron encuentros entre los distintos sectores para identificar problemáticas y posibles soluciones.

Se desarrolló una “Experiencia de Intercambio en Innovación y Emprendimiento” (EIE) entre Junio y Julio de 2019, para animar a las personas con mayor interés, capacidad y formación profesional de la región metropolitana de Asunción y de la Ciudad de México, a que contribuyan al desarrollo económico a nivel local, nacional y a la adopción de soluciones innovadoras a los retos sociales.

A partir de la Experiencia de Intercambio en Innovación y Emprendimiento México-Paraguay, los organismos participantes paraguayos comenzaron a fomentar o fortalecer espacios de discusión en torno a la ciudad, cómo mejorarla, apelando a la colaboración y participación ciudadana haciendo verdaderos ejercicios de innovación social. Un ejemplo de lo anterior es El Granel, que se autodenomina lugar de encuentros, que se alió con representantes de organizaciones de la sociedad civil para generar la iniciativa en Común. Abrieron espacios como las llamadas “Birras Urbanas” para hablar del derecho a la ciudad. A pesar de la pandemia, la iniciativa ha prosperado con la celebración de charlas o encuentros virtuales, movilizándolo a la sociedad. Así, si bien, la contraparte no adoptó, hasta el momento, estos aprendizajes muchos otros grupos lo están haciendo. Así, hasta el cierre del proyecto, los temas de innovación y co-creación urbana encuentran su sostén futuro en la sociedad civil y en el sector privado.

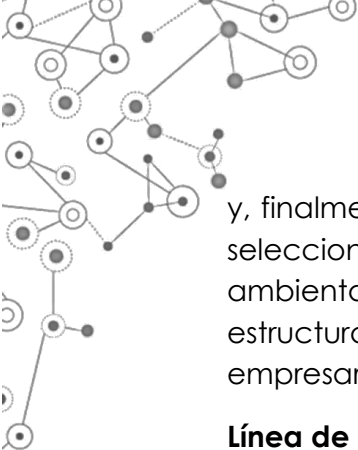
Asimismo, se desarrollaron dos ciclos de seminarios virtuales con el fin de promover diálogos ciudadanos alrededor de las temáticas planteadas por el proyecto:

- a) “Co-creación en la Ciudad” para abordar metodologías y participación ciudadana; espacios públicos, movilidad ciclista y participación en la planificación de la ciudad; y
- b) “Sustentabilidad Urbana” abordando experiencias exitosas municipales de gestión y separación de residuos; asociaciones Público-Privadas de reciclaje; y nuevas tecnologías aplicadas a la recuperación.

Facilitados por organismos especializados en las temáticas, hubo una amplia participación con asistentes de Paraguay, México y otros países de la región donde se pudieron compartir las experiencias y metodologías utilizadas en el proyecto.

Línea de acción 3: Apoyo a por lo menos seis (6) proyectos innovadores identificados a través de procesos de co-creación.

Nivel de cumplimiento: El Bootcamp Asuinnova fue la vía para asegurar una elección transparente de los 6 proyectos que el proyecto se comprometió a apoyar de acuerdo con los indicadores. Al mismo tiempo, permitió la capacitación de 24 equipos (casi 50 personas) en metodologías de co-creación



y, finalmente, el apoyo directo con mentorías especializadas a los 6 proyectos seleccionados. En el marco de las mentorías, se los capacitó en materia ambiental, social y de emprendimiento a proyectos comunitarios y en la estructuración de modelos de negocio y emprendimientos a proyectos empresariales.

Línea de acción 4: Capacitación de los actores involucrados en la conducción de estas iniciativas.

Nivel de cumplimiento: Se realizaron talleres de intercambio entre actores de los países participantes, generando incluso viajes de las autoridades de la Ciudad de Asunción a sus contrapartes en Puebla, Zapopan y Saltillo en México.

Como desafío para futuros proyectos, resta capacitar a los actores del sector público subnacional en materia de diplomacia y relaciones internacionales, entendiendo que el desarrollo de estos proyectos se da en un marco de cooperación internacional que posee sus usos y reglas específicas.

4.4 Eficiencia de la implementación

Inicialmente, se vislumbraba la preocupación por parte de las autoridades mexicanas respecto de establecer una línea de trabajo con Paraguay, debido a la distancia y a que no había antecedentes en este tipo de cooperación. Sin embargo, la experiencia para ambas partes fue muy buena.

Además, se generó una relación que dio pie a nuevos proyectos, manteniendo la cooperación y colaboración entre ambos países. Esto fue validado por la Consultora para la Cooperación Triangular de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) en su entrevista, quien señaló que Paraguay se valió de la experiencia de México para desarrollar su política de cooperación y fortalecerla institucionalmente.

Se logró aprovechar además la experiencia de México para las distintas actividades, particularmente en el proyecto Asunción Recicla y, luego, el de movilidad sostenible, así como sus competencias y capacidades para avanzar ante distintas dificultades. Respecto a esto último, lo más destacable tiene que ver con las situaciones y cambios políticos que se dieron en ambos países y cómo hubo que trabajar conjuntamente para evitar la ruptura de las relaciones y la continuidad de los proyectos.

A lo largo de su desarrollo, el proyecto tuvo dos circunstancias complejas, atravesadas por diferentes dinámicas en cuanto a la ejecución.

En primer lugar, el proyecto tuvo un ritmo constante hasta el cambio de autoridades municipales en la Ciudad de Asunción, donde todo el personal relevante fue desplazado, asumiendo nuevas personas. La comunicación y



coordinación para la acción con los nuevos interlocutores fue más complicada, ya que no lograron apropiarse del proyecto y, por lo tanto, ser impulsores. Hubo largos períodos de silencio, aún con nuevos responsables asignados por parte de la Municipalidad. A partir de la intervención de la Secretaría Técnica de Planificación (STP), cumpliendo su papel como intermediario político-diplomático, se pudo retomar y avanzar con la consultoría del Laboratorio de Medios y las actividades de cierre del proyecto. No obstante, el compromiso de la Municipalidad, particularmente de la persona asignada al proyecto, fue muy cuestionable, pues la comunicación nunca fue realmente recíproca, quedando sin resolver asuntos tales como el permiso de uso del logo de la municipalidad o bien, hasta el último momento la confirmación de su asistencia al evento de cierre.

La otra circunstancia que impactó en la eficiencia del proyecto fue la irrupción de la pandemia por COVID19, por la que muchas de las acciones sufrieron graves atrasos, se debieron reformular modalidades de trabajo y alcances.

Asimismo, pese a las complejidades establecidas, los recursos utilizados no fueron mayores a los proyectados.

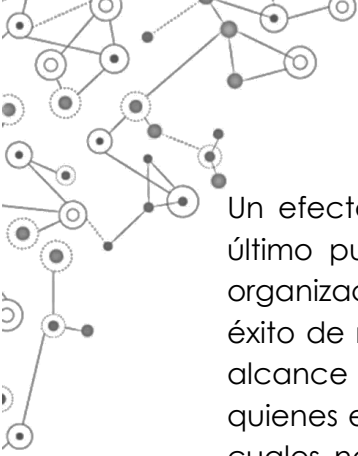
Se destaca un gran aprendizaje para todos los actores involucrados en cuanto a la participación de la sociedad civil, con su visibilidad, sus recursos y capacidades al servicio del proyecto, pueden ser de gran utilidad para el esquema de cooperación triangular.

Un concepto interesante en torno a la eficiencia en la implementación de este tipo de proyectos, vertido por la Directora de GIZ Paraguay, respecto a los recursos otorgados en el esquema de Cooperación Triangular, es que el hecho de que sean montos relativamente bajos y a utilizar en un período corto (no mayor a 2 años) facilita una buena gestión de los mismos y que se puedan mostrar resultados concretos en el corto plazo. Al no ser proyectos a largo plazo, suele haber un incentivo para generar y mostrar las acciones realizadas.

La gestión del proyecto y la modalidad utilizada permitieron el alcance de los objetivos, utilizando los recursos que estaban planificados a tal efecto.

4.5 Efectos logrados e Impactos previsibles

El proyecto instaló temas relacionados a la sustentabilidad, la innovación y la importancia de realizar acciones en pos del desarrollo sostenible en la agenda pública (reciclaje, movilidad sostenible, compromiso social, entre otros). Acciones como Asunción Recicla continúan desarrollándose en la actualidad, generando un esquema de sostenibilidad que manifiesta la apropiación por parte de la comunidad y logrando su continuidad a través de otras fuentes de financiamiento.



Un efecto e impacto para señalar, que se encuentra relacionado con este último punto, es la participación y apropiación del proyecto por parte de organizaciones de la sociedad civil. Este fue un elemento fundamental para el éxito de muchas de las iniciativas, pues estas organizaciones tenían un mayor alcance que la propia contraparte, la Municipalidad de Asunción, hacia quienes existía cierta desconfianza y enojo. Por otro lado, en momentos en los cuales no fue posible tener el apoyo de la Municipalidad, se logró impulsar espacios y actividades que permitieron que el proyecto no se estancara, sino, al contrario, se consolidara y llegara a muy buen término. Esta situación, asimismo, generó un puente y un clima institucional más propicio para que las autoridades municipales puedan trabajar coordinadamente con la sociedad civil en proyectos venideros.

Las iniciativas llevadas adelante como Asunción Recicla y el Bootcamp Asuinnova son fácilmente replicables en otras ciudades del país. En el marco del proyecto de reciclaje, ciudades como Encarnación y Concepción, han manifestado su interés en desarrollar esta iniciativa a Soluciones Ecológicas (empresa que se encuentra a cargo de la ejecución del servicio de recolección).

Por su parte, el *Bootcamp*, a través de KOGA, la organización a cargo de su desarrollo en el marco del proyecto se replicó en otros sectores estratégicos y de la economía, contando con la participación de otros actores políticos de relevancia y en alianza con el sector privado.

En cuanto a efectos perceptibles, la Cooperación Triangular resultó ser una herramienta útil para el intercambio de experiencias, la cooperación y la generación de ambientes de aprendizaje, construyendo relaciones y puentes que no existían en forma previa al proyecto.

Este fue uno de los sellos característicos de este proyecto que permitió, justamente, el ambiente de cooperación. En cada intercambio era patente que no solamente la Municipalidad de Asunción y las organizaciones e instituciones paraguayas recibían buenas prácticas de las cuales aprender, como por ejemplo la experiencia de Saltillo con el “Mercadito por Ti”. Al contrario, las ciudades mexicanas y las organizaciones que participaron del Intercambio de Experiencias en Innovación y Emprendimiento, se llevaron importantes enseñanzas sobre la gestión de espacios públicos y su recuperación, tal es el caso de las acciones emprendidas desde la Dirección de Revitalización del Centro Histórico de Asunción o bien el mapeo social que se realizó desde el Área Social de la Municipalidad con el fin de atender las necesidades sociales desde y para la comunidad.

Corresponde señalar, por último, la dificultad expresada por los distintos protagonistas (STP, GIZ Paraguay, GIZ México, AMEXCID) de dar seguimiento a las distintas ramificaciones e impactos que tienen los proyectos en el largo plazo.



Esta situación genera que no se pueda demostrar realmente todo el valor creado por estas iniciativas.

4.6 Sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados

La mayor parte de las iniciativas realizadas en el marco del proyecto no tuvieron continuidad. Esta situación se explica en la falta de financiamiento y de comunicación, visibilización y difusión de las virtudes y resultados del proyecto, que motiven a su continuidad, aunque sea a través de otros actores. Uno de estos casos fue el proyecto de movilidad sostenible y las bicisendas. Se realizó un pequeño circuito, pero no tuvo el suficiente financiamiento posterior para escalar su implementación.

Como se planteó desde AMEXCID, *"si bien se lograron los objetivos establecidos, faltó que tengan un impacto más intenso porque no se les dio la visibilidad necesaria ni se difundieron los resultados positivos que se alcanzaron."*

Sin embargo, ejemplos como el proyecto de recuperación y reciclaje de residuos sólidos urbanos, Asunción Recicla, se continúa trabajando hasta la fecha a través de otros actores involucrados, como organizaciones de la sociedad civil, empresas del sector privado e incluso con el financiamiento de otras entidades de cooperación internacional (ej. Banco Interamericano de Desarrollo -BID -). Como ya hemos establecido, esta experiencia se encuentra desarrollándose también en otras ciudades de Paraguay.

Para alcanzar una verdadera sostenibilidad del proyecto en el tiempo es necesario realizar una mejor difusión de los beneficios que tienen las actividades y las temáticas planteadas para el desarrollo de las ciudades y el impacto positivo que se puede lograr a través de estos. Es muy importante fortalecer distintos actores dentro del ecosistema para mitigar cambios internos que puedan darse a lo largo del proyecto (como los cambios políticos).

La Cooperación Triangular tiene el potencial de generar relaciones de cooperación de largo plazo ya que vincula a países con problemáticas comunes, pero con experiencias y aprendizajes diversos; y les brinda una metodología común para alcanzar resultados más robustos.

Sin embargo, se observan limitaciones en la capacidad de los actores involucrados de dar seguimiento a la evolución que tienen las iniciativas y los proyectos en el largo plazo. Esta situación genera que no se pueda demostrar realmente todo el valor creado.

4.7 Valor Agregado

El valor agregado de la CTr se encuentra en la difusión de buenas prácticas entre socios, la posibilidad de replicar e inspirar y la transmisión de las lecciones aprendidas. Estos conceptos fueron parte del presente proyecto.



El mismo tuvo como consecuencia la creación de un nuevo vínculo entre Paraguay y México (a nivel nacional y subnacional) y sentó las bases en temáticas requeridas por parte de los actores locales respecto a la sustentabilidad y la necesidad de que la Ciudad de Asunción empiece a trabajar activamente en la temática, haciendo partícipes a todos los actores relevantes de su comunidad.

El proyecto, a decir de la AMEXCID, fue innovador al incorporar la cooperación directa entre ciudades y muestra que la cooperación internacional puede darse de manera efectiva entre actores subnacionales.

Asimismo, se presentó un claro ambiente de aprendizaje y cooperación, así como el acceso a experiencias y conocimiento que no sería posible sin la implementación de estos esquemas de cooperación y de este tipo de proyectos.

En Paraguay, las prácticas que se derivaron de la iniciativa Asunción Recicla son imitadas por otras localidades, generando externalidades positivas más allá de la ciudad de Asunción. La apropiación del proyecto por parte de actores de la sociedad civil, el gran sello de esta experiencia generó una acción pública sostenida en el tiempo, que aún en la actualidad, continúa implementándose. Haber logrado esta apropiación, visibilizando a las organizaciones de la sociedad civil como potenciales aliados para gobiernos y la cooperación internacional dentro de Paraguay, constituye un hallazgo muy interesante.

Por otro lado, debemos resaltar que el valor agregado ha sido para algunas partes involucradas, esencialmente del sector público, aprender sobre CTr y sobre todo los procedimientos de implementación, lo cual se constituye como capacidad instalada para futuras acciones.

El mayor valor agregado de la Cooperación Triangular, en los términos planteados por la Directora de GIZ Paraguay, *“respecto a otras modalidades de cooperación es que es un proceso simple, por lo que permite que funcione bien. Atiende de forma ágil una problemática en común y permite un intercambio de experiencias regionales muy útil para hacer frente a los diferentes desafíos que surgen a lo largo de la ejecución del proyecto”*.

4.8 Enfoque de género y otras transversales

Respecto al enfoque de género y otros transversales, el proyecto no incluyó un gran desarrollo de la temática ni acciones relacionadas más allá de la búsqueda de paridad en algunos eventos, tales como la convocatoria para el *Bootcamp*. Se considera este punto como un espacio de oportunidad al momento de replicarlo o analizar las lecciones aprendidas. Es necesario una mejor aplicación del enfoque de género.



Otras interseccionalidades, como la intergeneracional o intercultural, tampoco fueron tenidas en cuenta ni en el diseño ni en la implementación, resultando una carencia del mismo.

Dadas las temáticas desarrolladas en el marco del proyecto (innovación, reciclaje, etc.), la inclusión de poblaciones vulnerables o con barreras de acceso (como poblaciones bajo la línea de pobreza, recicladores urbanos, etc.) hubiese resultado pertinente y de mucha utilidad dejar capacidad instalada y metodologías de trabajo para replicar aquello que era imitable en comunidades cercanas. Esta perspectiva tampoco fue desarrollada en forma explícita, siendo un espacio de oportunidad para el futuro.

Corresponde señalar, asimismo, desde el análisis de las agendas transversales, que el proyecto tuvo un impacto positivo desde la perspectiva ambiental, esencialmente con la implementación de Asunción Recicla, instalando la temática en la conversación pública, generando acciones concretas de cuidado del ambiente y el contexto urbano y dotando a los recicladores de herramientas para mejorar la eficacia de su trabajo. Como desafío hacia el futuro, resta generar una medición cuantitativa y cualitativa del impacto del proyecto en estos términos.

4.9 Sección triangular

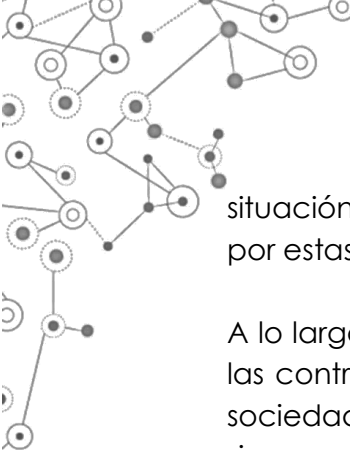
El principal valor agregado de la Cooperación Triangular identificado luego de entrevistar a los distintos actores que participaron y han sido protagonistas en el proyecto, es la posibilidad de vincular países con experiencias similares para que transmitan sus conocimientos y buenas prácticas en la resolución de problemáticas y/o implementación de iniciativas novedosas.

Es un mecanismo con un doble canal de apoyo para el país solicitante, teniendo por un lado el acompañamiento de la GIZ y por otro al país socio principal que, al desarrollarse en un contexto similar, puede transmitir experiencias de una manera más cercana y replicable.

Genera, además, un entusiasmo por querer vincularse con nuevos proyectos y países generando sinergias en toda la región y nuevos procesos de cooperación.

Asimismo, es de gran utilidad para instalar temáticas innovadoras en la agenda pública, tanto a nivel nacional como para que luego los repliquen también a nivel subnacional y deja instalada una metodología de gran utilidad que requiere mayor difusión para llegar a aún más lugares.

Corresponde señalar, la dificultad expresada por los distintos protagonistas (STP, GIZ Paraguay, GIZ México, AMEXCID) de dar seguimiento a las distintas ramificaciones e impactos que tienen los proyectos en el largo plazo. Esta



situación genera que no se pueda demostrar realmente todo el valor creado por estas iniciativas.

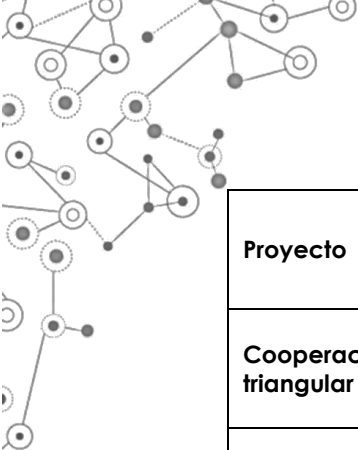
A lo largo del proyecto prevaleció un ambiente de cooperación entre la GIZ y las contrapartes mexicanas y paraguayas, así como los diversos aliados de la sociedad civil y el sector privado. En los intercambios entre las ciudades existió siempre un ambiente de colaboración. La Experiencia de Intercambio en Innovación y Emprendimiento y el Bootcamp Asuinova fueron también un muy buen ejemplo en el cual actores de ambos países se comprometieron a colaborar, apoyarse mutuamente y apoyar a los proyectos seleccionados.

La cooperación entre agencias u oficinas de la GIZ es fundamental para el éxito de una cooperación triangular y, en este caso, así fue. Todos los actores entrevistados manifestaron conceptos favorables a la intervención de GIZ en las distintas etapas del proyecto.

4.10 Calificaciones del resultado de la evaluación

Según la Guía para la Evaluación ex post externa de los proyectos de Cooperación Triangular del Fondo Regional: Rango 14-16: muy exitoso; rango 12-13: exitoso; rango 10-11: moderadamente exitoso; rango 8-9: moderadamente insatisfactorio; rango 6-7 insatisfactorio y, rango 4-5: muy insatisfactorio.

Referencia a aspectos de	Criterios de Evaluación	Valoración	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	14 - exitoso	Pertinente para dar respuesta a los retos y necesidades de los grupos a nivel local, fortalecida por la expertise del GIZ.
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	15 – muy exitoso	Altamente pertinente en cuanto a su temática compleja que se presta por ser trabajado desde la experiencia de diferentes actores. La participación de actores múltiples da una respuesta más adecuada al desafío de coordinación de grupos de actores.
Proyecto	Coherencia de la lógica de intervención	11 - moderadamente exitoso	Coherente con varios de los ODS en los que se esperaba impactar, así como en su diseño y ejecución.
Cooperación triangular	Coherencia del proyecto respecto de los objetivos y estrategia de la CTr	13 - exitoso	El proyecto fue coherente con los principios de la CTr.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	11 - moderadamente exitoso	La implementación y cooperación entre los países terminó siendo fructífera y sostenible.
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	12 - exitoso	La gestión del proyecto y la modalidad utilizada permitió el alcance de los objetivos.



Proyecto	Eficacia en el logro de resultados	13 - exitoso	Se considera que el Proyecto fue exitoso a pesar de las dificultades que surgieron en distintos momentos.
Cooperación triangular	Eficacia de la contribución de CTr al logro de resultados	12 - exitoso	Se considera exitosa la dinámica de aprendizaje que se dio entre los países participantes.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	11 - moderadamente exitoso	No todas las actividades realizadas en el marco del proyecto tuvieron continuidad, pero algunos proyectos lograron sostenerse al haber sido apropiados por la sociedad civil.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	11 - moderadamente exitoso	Para alcanzar una verdadera sostenibilidad del proyecto en el tiempo es necesario realizar una mejor difusión del impacto y acciones.
Resultados según criterios OCDE/CAD	Valoración global	12 - exitoso	El proyecto alcanzó un nivel valioso de cumplimiento de objetivos y aprendizajes en la mayoría de los criterios analizados.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		13 - exitoso	Se comprobó el valor y los beneficios de la cooperación triangular para este tipo de proyectos.
Evaluación general		13 - exitoso	A pesar de algunas dificultades institucionales que se dieron a lo largo de la ejecución, el proyecto logró cumplir sus metas y dejar en algunos casos capacidad instalada.

Escala de puntuación de evaluación máxima: 16

5. LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Lecciones aprendidas

De las entrevistas, la información pública y la documentación analizada, se desprenden algunas lecciones aprendidas que enumeramos a continuación y desarrollamos en sus particularidades para que sean de utilidad en próximos proyectos:

- a) Participación de la Sociedad Civil
- b) Rol fundamental de la comunicación
- c) Fortalecimiento de otros actores
- d) Mejor aplicación del enfoque de género y otras transversales
- e) Importancia de las relaciones internacionales
- f) Oportunidades a nivel subnacional



g) Apropiación de los temas por parte de los actores políticos

a) Participación de la Sociedad Civil

Fue el primer proyecto que se realizó integrando con protagonismo a organizaciones de la sociedad civil (comisiones vecinales, asociaciones de recicladores, emprendedores, etc.) y, si bien fue un gran desafío, el trabajo realizado fue de suma importancia. La participación de las distintas organizaciones fue de gran utilidad, especialmente tras los cambios de autoridades y personal relevante en la Municipalidad de Asunción. Los nexos creados con las organizaciones de la sociedad civil permitieron reagruparse y seguir avanzando en las iniciativas, evitando tener que suspender definitivamente el proyecto. Se logró dar continuidad e incluso sostenibilidad a largo plazo.

Se destaca un gran aprendizaje para todos los actores involucrados, sobre todo respecto a la manera de cooperar eficazmente. Se perdió el miedo a trabajar con la sociedad civil y se advirtió el potencial de este tipo de organizaciones en un esquema de Cooperación Triangular.

El trabajo realizado permitió rescatar el valor de este tipo de actores y experimentar modalidades de interacción y diálogo para la acción social.

La participación y apropiación del proyecto por parte de las organizaciones de la sociedad civil permitió darle continuidad y sostenibilidad a algunas de las acciones, como el programa de reciclaje, Asunción Recicla, que se encuentra vigente en la actualidad.

b) Rol fundamental de la comunicación intra-proyecto para la coordinación

Se considera este punto como una lección fundamental para todos los proyectos que se realicen. La buena comunicación (ágil, eficiente, resolutive, directa) entre los actores intervinientes es fundamental para la coordinación y el buen trabajo en todas las etapas del proyecto. Cuando no funciona o se ponen muchas trabas se nota y afecta directamente las actividades.

En este caso, se dio una mejor comunicación con GIZ que con las instituciones por la falta de articulación intergubernamental y los cambios de gobierno.

En este sentido, un flujo adecuado de comunicación e información desde el inicio permite que todos los actores involucrados tengan claros los objetivos y acciones a realizar para no generar falsas expectativas y exista un alineamiento en cuanto al camino a seguir y el impacto a generar.

c) Fortalecimiento de actores extra-gubernamentales

Habiendo pasado el proyecto por una serie de cambios políticos e institucionales en dos de los países participantes que interfirieron en diversas etapas del proyecto y la cuestión de la pandemia a nivel global, se hizo necesario entender que es fundamental fortalecer a otros actores dentro del



ecosistema de las organizaciones participantes para darle continuidad al proyecto en caso de vicisitudes.

Importante darles un lugar a todos los actores públicos relevantes desde el inicio del proyecto, idealmente desde la etapa de diseño, no esperar a la fase de implementación y ejecución.

Incorporar organizaciones sociales, la academia y el sector privado es necesario para sostener los procesos. Esto conlleva muchos desafíos y una prudente selección de estos para un adecuado desarrollo del proyecto.

La apropiación desde el inicio del proyecto de los actores de la sociedad civil ha sido la garantía de éxito y continuidad, de modo tal, que su sostenibilidad fue dada por este factor, pudiendo algunos ejes de trabajo mantenerse y continuar su desarrollo incluso luego de la finalización del mismo.

d) Mejor aplicación del enfoque de género y otras transversales

Como se mencionó en el punto 4.8, es necesario una mejor aplicación del enfoque de género. Si bien se tuvo en cuenta en algunos espacios durante la ejecución del proyecto, es fundamental que sea un eje transversal a todas las etapas y se tenga en cuenta el enfoque desde el momento del diseño del proyecto, su ejecución, seguimiento y evaluación.

Asimismo, la inclusión dentro del proyecto de otras áreas de la región, particularmente aquellas poblaciones más vulnerables, hubiera sido de mucha utilidad teniendo en cuenta el contexto de Paraguay y las necesidades que surgen en la población. Una lección clave es entender desde el contexto local cuáles son las áreas donde el impacto puede ser más fuerte.

e) Importancia de las relaciones internacionales y de la diplomacia

No se debe subestimar el rol implícito que cumplen las relaciones internacionales en la ejecución de los proyectos. Debe haber una disposición establecida por parte de las contrapartes y reglas claras para abordar la cooperación, así como la capacitación y entendimiento por parte de todas las áreas de los gobiernos involucrados y del resto de los actores respecto a este tema para evitar malos entendidos. La no comprensión de estos aspectos puede poner en riesgo el adecuado desenvolvimiento de los proyectos.

Es fundamental sensibilizar y formar en capacidades a los actores que son parte, para que dimensionen el alcance y los efectos de este punto para el lograr los objetivos del proyecto.

f) Oportunidades a nivel subnacional

El proyecto que tratamos fue el primero que se realizó a nivel Municipal. Como nos fue informado, a partir de la implementación del mismo, manifestaron interés desde otras ciudades y regiones, como por ejemplo Ciudad del Este en



Paraguay, que al enterarse de lo que se estaba haciendo en Asunción quisieron más información para proyectar un esquema de las mismas características.

Este tipo de proyectos genera un efecto contagio que debe ser capitalizado, particularmente a nivel subnacional donde existen muchos espacios para replicar las acciones y una demanda de los gobiernos locales que genera grandes oportunidades para la articulación intergubernamental.

Tras la experiencia, se hizo hincapié en la necesidad de trabajar con estos gobiernos y conectar el trabajo en los municipios. Hace falta conversación y articulación intergubernamental porque suele estar fragmentada. Es importante buscar anclaje en el territorio.

g) Apropiación del proyecto por parte de los actores políticos

Es central que los actores políticos se apropien de los proyectos y las temáticas a impulsar, para lograr el éxito de estos entendiendo los beneficios que generan y brindando los incentivos necesarios para lograrlo.

Una de las fortalezas de la Cooperación Triangular es que los tiempos para ejecutar los proyectos son relativamente cortos, lo que les permite a los funcionarios mostrar resultados importantes y de impacto en un plazo reducido.

Esto requiere que se diseñen e implementen mecanismos y herramientas concretas con las cuales trabajar, que faciliten la apropiación por parte de los actores políticos y los sensibilice en la materia. Podría ser de mucha utilidad que sean parte del diseño y la co-construcción desde etapas iniciales.

5.2 Conclusiones

En cuanto a las conclusiones que surgen del presente estudio, podemos separarlas en dos tipos, por un lado, aquellas referidas al proyecto específico, y por el otro, las que hacen referencia a los beneficios que posee la Cooperación Triangular como modalidad de trabajo.

Respecto a lo primero, se concluye que, a pesar de las problemáticas políticas e institucionales fundamentalmente en Paraguay, sumadas a los efectos de la pandemia a nivel global, el proyecto se pudo realizar y se lograron alcanzar los objetivos planteados inicialmente. No todas las actividades lograron mantenerse en el tiempo lo cual dejó de manifiesto que la sostenibilidad de las acciones y los mecanismos para lograrlo, son puntos por mejorar en próximos proyectos.

En cuanto a los beneficios de la CTr, se la considera como una herramienta innovadora, creativa, flexible y más eficiente que la cooperación bilateral, atendiendo de forma ágil una problemática en común. Esto es fundamental en el contexto latinoamericano, donde muchos países tienen problemáticas similares, han desarrollado experiencias en busca de soluciones y pueden



colaborar entre sí para la implementación de iniciativas y transmisión de lecciones y aprendizajes. Es simple y por eso funciona.

Es un mecanismo que permite que socios de cooperación más cercanos al destinatario puedan, desde una situación similar o que ya transitaron, brindar apoyo y compartir buenas prácticas. Permite en el corto plazo el intercambio de conocimientos y experiencias entre países cercanos socioculturalmente hablando. Da la oportunidad de que países como México puedan transmitir sus experiencias a otros países de la región. El buen ambiente de aprendizaje y cooperación constituyen un gran valor agregado.

Tiene la posibilidad de mostrar algo trasladable y replicable a lo que luego se le puede dar continuidad. El objetivo de dejar capacidad instalada en el país, una metodología, es clave. Sirve para posicionar nuevos temas, innovadores, en la agenda de las instituciones involucradas y generar experiencias de cooperación a nivel interno de los países y a nivel regional.

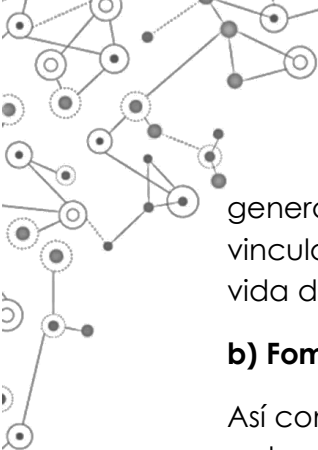
Siendo un proyecto que finalizó en el año 2020, algunas de las personas que tuvieron un rol preponderante ya no se encontraban en funciones o han cambiado de área lo que requirió que las entrevistas tengan cierta estructura para recopilar la información necesaria y llegar a obtener aportes útiles por parte de los participantes que nos permitan entender el impacto y los aportes que el proyecto tuvo para los países.

La necesidad de impulsar la participación de las organizaciones de la sociedad civil, no solo por su aporte de experiencia y visión sino como garantes de continuidad de las iniciativas al apropiarse de los proyectos; el rol fundamental de la comunicación para sumar voluntades, inspirar y difundir los logros; el fortalecimiento de actores extra-gubernamentales no sujetos a cambios políticos; una consciente aplicación del enfoque de género y otras transversales; la importancia de considerar este tipo de proyectos en el marco de las relaciones internacionales, con sus lógicas, pero de ver las oportunidades que puede generar a nivel subnacional; y lo imprescindible de que los actores políticos se apropien de las temáticas, vean el valor y quieran impulsarlas; se constituyen como las principales lecciones en el marco de este proyecto. El mismo estuvo muy condicionado por la inestabilidad política, lo pone de manifiesto la necesidad de la multiactorialidad como red de contención y de la visibilización como ejes claves para un adecuado desarrollo.

5.3 Recomendaciones

a) Mayor involucramiento de la sociedad civil

Tras el análisis realizado, resulta evidente que la participación de la Sociedad Civil en un rol protagónico es de suma importancia y utilidad para la sostenibilidad de los proyectos. Realizando una prudente selección de organizaciones que se comprometan con la temática a trabajar se puede



generar una sinergia que permita instalar el tema y mantener actores clave vinculados que le den continuidad a los procesos, incluso por fuera del ciclo de vida del proyecto en sí.

b) Fomentar la participación de múltiples actores

Así como es clave la participación de la sociedad civil, es importante que otros actores del ámbito gubernamental y del sector privado también sean convocados, capacitados y sensibilizados para garantizar la sostenibilidad del proyecto y el alcance de los objetivos.

Sumar otras áreas gubernamentales, tales como las Agencias de Cooperación, puede ser de gran utilidad para que las mismas detecten oportunidades de mejora en las distintas etapas del proyecto.

c) Dar mayor visibilidad al impacto y los resultados de la CTr.

Hay una necesidad manifiesta por distintos actores entrevistados de dejar evidencia de los logros alcanzados a través de la Cooperación Triangular, el camino recorrido y las dificultades encontradas. La modalidad de cooperación es novedosa y los participantes salen de una zona de confort clásica para adentrarse en un esquema innovador que les permite avanzar en otras áreas y vincularse con distintos actores.

En este sentido, la difusión sobre el impacto y las acciones realizadas es fundamental para que otros gobiernos nacionales y locales conozcan sobre la modalidad y las metodologías utilizadas, las cuales pueden ser trasladables y se puede llegar a más lugares.

Es necesario un seguimiento una vez que finalicen los proyectos para entender en qué medida se generó un impacto positivo. Asimismo, la visibilización y difusión de estos proyectos puede actuar como incentivo para que las autoridades políticas e institucionales impulsen la construcción y diseño de los mismos, pudiendo entender y exponer sus múltiples beneficios.

Así, se recomienda la planificación y previsión de recursos necesarios para generar la visibilidad, difusión y comunicación necesaria en cada una de las etapas del desarrollo de los proyectos.



ANEXOS

ANEXO I. Metodología e instrumentos de levantamiento de información

Para realizar la evaluación se emplearán técnicas mixtas usando tres metodologías basadas en la percepción de los diferentes actores (partes interesadas) para conformar una imagen holística del proyecto en todo su ciclo de vida y particularmente en el impacto. Para ello se realizará un mapeo de los actores y las alianzas a fin de comprender los roles, mandatos, necesidades y habilidades que fueron los factores que influyen en el logro de los resultados.


A. Análisis de Contribución (AC): usado para ilustrar cómo diferentes factores, procesos y niveles conducen a impactos. El análisis de contribución captura la interacción de los principales factores causales positivos y negativos, define las relaciones causales, como parte de una red más grande de relaciones causales entre múltiples variables independientes y dependientes. En la práctica, significa recopilar información de una gama más pequeña de partes interesadas.

B. Outcome Harvesting: es una metodología donde se monitorean los cambios identificados con la recopilación de evidencia retrospectiva y el análisis a través de quienes participaron en el proceso para comprender cómo un programa o intervención ha contribuido a estos cambios. Los hallazgos resultantes del proceso contribuyen a la comprensión del cambio generado por una intervención y puede a la vez, ser una herramienta de planificación prospectiva, principalmente para modificar la aproximación de la intervención.

Esta metodología combina las fuentes de información primarias y secundarias, así como las de corte cualitativo y cuantitativo. Además, permite analizar el enfoque sistémico de los proyectos, ya que los resultados alcanzados y mensurables, deberán ser identificados en todo el ciclo del proyecto y no solo en los resultados en los "actores directos"; vale decir, en el sistema en el que participan todos los involucrados, lo que, también, otorga un indicador de su sostenibilidad.

C. Sensemaking & Sensegiving: es un proceso social dinámico a través del cual los actores heterogéneos, interpretan y crean sentido para ellos mismos y para los demás en relación con su contexto de cambio de la realidad (resultados). El sensemaking tiene que ver con cómo las personas construyen su propia realidad y a la vez tiene un rol importante en el proceso de cambio.

Esta metodología se aplicará a un grupo representativo de partes interesadas (actores clave), incluidos expertos independientes referenciales, para contextualizar e identificar el valor agregado de las intervenciones. Esto servirá para validar y dar sentido a los resultados, cristalizar y responder a algunos dilemas estratégicos, contribuir a la evaluación del programa de acuerdo con



los criterios de evaluación e identificar lecciones aprendidas a la par que se va sistematizando los hallazgos.

Herramientas y métodos para la recopilación de datos.

Revisión documental: se analizará la información disponible en los documentos generados y compartidos a partir del proyecto. Asimismo, se indagará en documentación de acceso público e información cuantitativa que complemente la visión desarrollada en dicho compendio documental, con el fin de dar sustento al marco metodológico.

Entrevistas semiestructuradas a actores clave y socios del proyecto: su formato flexible permite conducir al entrevistado hacia las áreas prioritarias del enfoque de la evaluación y conocer en detalle algunos aspectos de especial interés.

Encuestas online: con el fin de obtener insumos cuantitativos, las encuestas se aplicarán a un universo más amplio de actores mediante preguntas enfocadas en la relevancia, la eficiencia y los impactos del proyecto.

ANEXO II. Bibliografía y Listado de documentos revisados

- Capacity Works, el modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible, GTZ - 2007
- Cases in outcome harvesting, World Bank - Junio 2014.
- Desafíos de la cooperación triangular en Iberoamérica: Identificando buenas prácticas para fortalecer su gestión, Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur - 2020.
- Estrategia de Género de la GIZ, GIZ - Enero 2019
- Evaluaciones ex post de la cooperación triangular: Resultados y aprendizajes para el futuro, GIZ - Marzo 2022.
- Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe - Criterios y Procedimiento, GIZ - mayo 2021.
- Guía de lenguaje inclusivo de género, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Gobierno de Chile - 2016.
- Guía para la evaluación ex post externa de los proyectos de cooperación triangular implementados en el marco del fondo regional para la cooperación triangular en América Latina y el Caribe, GIZ - agosto 2022.
- Informe transversal de evaluación, CEP - junio 2021.
- Informes técnicos del proyecto provistos por organizaciones participantes.



- Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación triangular, OCDE - 2018
- Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y El Caribe entre 2011 y 2018, AMEXCID - Marzo 2020.
- Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización, OCDE - Diciembre 2019.

ANEXO III. Agenda de reuniones y personas entrevistadas

Anexo III.a. Entrevistas realizadas

FECHA	ENTREVISTADO/A	CARGO, INSTITUCIÓN EN EL PROYECTO	E-MAIL/TELEF.
07/09/2022	Hector Agüero	Jefe de Cooperación Triangular y Cooperación Sur-Sur - Secretaria Técnica de Planificación - Gobierno Nacional de Paraguay	haguero@stp.gov.py
20/09/2022	Carla Linares	Ex Directora General de Revitalización del Centro Histórico - Municipalidad de Asunción	arquitecta.linares@gmail.com
28/09/2022	Velinda Paredes	Ex Coordinadora de Proyecto	velisperatti@gmail.com
06/09/2022	Stephanie Dragotto	CEO - Koga Impact Lab	stephanie@koga.com.py
19/09/2022	Laura Galindo	Consultora para la Cooperación triangular - Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo	lgalindo@sre.gob.mx
12/10/2022	Lilia Rebeca de Diego Correa	GIZ México	lilia.dediego@giz.de
14/10/2022	Barbara Krause	Directora del Portafolio País - GIZ Paraguay	barbara.krause@giz.de
13/09/2022	Myrian Mello	GIZ Paraguay	myrian.mello@giz.de

Anexo III.b. Encuestas enviadas vía medios digitales (e-mail o teléfono)

N o.	NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN	CARGO	E-MAIL
1	Héctor Agüero	Gobierno Nacional de Paraguay	Jefe de Cooperación Triangular y Cooperación Sur-Sur - Secretaria Técnica de Planificación	haguero@stp.gov.py
2	Carla Linares	Municipalidad de Asunción	Ex Directora General de Revitalización del Centro Histórico	arquitecta.linares@gmail.com
3	Velinda Paredes	Municipalidad de Asunción	Ex Coordinadora de Proyecto	velisperatti@gmail.com
4	Stephanie Dragotto	Koga Impact Lab	CEO	stephanie@koga.com.py
5	Laura Galindo	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Consultora para la Cooperación triangular	lgalindo@sre.gob.mx
6	Lilia Rebeca de Diego Correa	GIZ México		lilia.dediego@giz.de
7	Barbara Krause	GIZ Paraguay	Directora del Portafolio País	barbara.krause@giz.de
8	Myrian Mello	GIZ Paraguay		myrian.mello@giz.de
9	Xanin García Posada	Instituto Municipal de Planeación de Saltillo, Coahuila	Coordinadora de Programas, planes y proyectos	xaningarcia@gmail.com



Anexo III.c. Encuestas recibidas

No	NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN	FECHA DE ENVÍO
1	Héctor Agüero	Gobierno Nacional de Paraguay	4/10/2022
2	Velinda Paredes		4/10/2022
3	Xanin García Posada	Instituto Municipal de Planeación de Saltillo, Coahuila	4/10/2022
4	Myrian Mello	GIZ Paraguay	7/10/2022