

Evaluación de 10 proyectos de CTr

**Fondo Regional para la
Cooperación Triangular con
socios de América Latina y
el Caribe – GIZ**

CENTRO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS S.R.L.

Arnaud Laaban

José Antonio Peres

Diana Balderrama

Marzo, 2023

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.

AUTORES

Arnaud Laaban

José Antonio Peres Arenas

Diana Patricia Balderrama Durán

REVISORES

Christof Kersting

Felipe Rossi

Myrian Mello

Marzo 21, 2023

INFORME DE EVALUACIÓN TRANSVERSAL

Evaluación de 10 proyectos de Cooperación Triangular financiados por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe – GIZ

ÍNDICE

Glosario	iv
Introducción	1
Antecedentes, objeto y alcance de la evaluación	1
Descripción de los 10 proyectos evaluados	5
Resultados transversales de las 10 evaluaciones	15
Pertinencia y calidad del diseño	15
Coherencia.....	20
Eficacia.....	23
Eficiencia de la implementación.....	27
Impactos	30
Sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados	32
Ejes transversales	34
Valor agregado de la CTr.....	36
Conclusiones y recomendaciones	40
Valoración general de los proyectos.....	40
Lecciones aprendidas.....	41
Conclusión general	42
Recomendaciones	45
ANEXOS	47
Anexo 1 – Metodología e instrumentos utilizados.....	47
Anexo 2 – Matriz de evaluación	50
Anexo 3 – Fases del trabajo y escala de valoración de los proyectos	56

Glosario

AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
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



INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES, OBJETO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La Cooperación Triangular y su importancia

La Cooperación Triangular (CTr) es una modalidad de cooperación al desarrollo con antecedentes desde la década de los años setenta. Es un mecanismo novedoso y en permanente evolución que complementa a las otras modalidades tradicionales de cooperación como la multilateral y bilateral. *“Las cooperaciones triangulares construyen puentes entre la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur y son un instrumento para establecer asociaciones estratégicas con el fin de resolver conjuntamente retos globales.”*¹

Los antecedentes de la CTr también tienen relación con los de Cooperación Sur-Sur (CSS) que datan de la década de los años 50 cuando en los distintos países en desarrollo proponían planteamientos políticos y conceptuales sobre *“la necesidad de establecer un nuevo modelo de relaciones internacionales más equilibrado, que reflejara los intereses de la comunidad internacional en su conjunto sin apelar a una división entre “donantes” y “receptores”. Hasta entonces, el diseño de los proyectos de asistencia tendía a seguir un enfoque unidireccional, en el que la conveniencia geoestratégica dada por la confrontación entre el Este y el Oeste primaba sobre las capacidades y necesidades de las comunidades locales.”*²


La evolución de la CTr ha sido influida de manera directa o indirecta por diversidad de acontecimientos (historia política y economía mundial, evolución de la Cooperación Norte-Sur, procesos de integración y asociación, creación de mecanismos de financiación, participación del Sur en los diversos organismos internacionales, relaciones intrarregionales e interregionales). Entre sus principios destacan: el respeto por la soberanía, la no injerencia en asuntos internos y la igualdad de derechos. Se considera como un instrumento para impulsar el intercambio de experiencias entre países que comparten realidades históricas y desafíos similares³.

En la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur – Sur (PABA+40, Buenos Aires, marzo de 2019) se destacó la importancia estratégica de la CTr en el aprovechamiento de las complementariedades, capacidades y fortalezas de los socios involucrados; en la movilización de recursos; en la promoción de novedosas esferas de cooperación que combinan soluciones asequibles y adaptadas a los respectivos contextos de

¹ GIZ. Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe. <https://www.giz.de/en/worldwide/11821.html>

² <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/dcf/Capitulo%20%20-%20Informe%20de%20la%20CSS%20en%20Iberoamerica%202017-%20ESPANOL.pdf>

³ Secretaría General Iberoamericana. Programa Iberoamericano para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. Hacia los 40 años del Plan de Acción de Buenos Aires: Perspectivas renovadas para la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica, 2017.



intervención y; forjar alianzas orientadas a implementar la Agenda 2030. También se resaltó su importancia, potencial y capacidad de ampliar la participación del sector privado y otros actores no estatales (enfoque multifactor) que fortalece la cooperación para el desarrollo y la gobernanza en diferentes niveles (local, regional e internacional)⁴.

En la 20ª sesión del Comité de Alto Nivel sobre CTr, julio de 2021, se destacó que la cooperación triangular complementa la cooperación Sur-Sur y le añade valor al permitir a los países en desarrollo que lo soliciten acceder a una mayor cantidad y variedad de recursos, conocimientos especializados y capacidades, que consideran necesarios para alcanzar sus objetivos nacionales de desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible convenidos internacionalmente⁵.

En este entendido, uno de los puntos clave de la evaluación es analizar el valor agregado específico de la cooperación triangular, comparada con otras modalidades de cooperación (Sur-Sur, bilateral, multilateral...) a través de los 10 proyectos de CTr, así como validar una hipótesis de inicio: "la CTr es una modalidad de cooperación consolidada y con reconocimiento institucional al más alto nivel, validado por los socios y contrapartes".

El Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe de la Cooperación Alemana

El Fondo Regional (FR) es un proyecto regional de la Cooperación Alemana implementado por la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) que tiene como objetivo que los proyectos de las cooperaciones triangulares entre socios de América Latina y el Caribe, otros continentes y Alemania fomenten políticas públicas para el desarrollo sostenible en los países socios. Impulsa la realización exitosa de medidas de desarrollo en terceros países conjuntamente seleccionados de América Latina y el Caribe y la participación de Alemania.

Se trata de proyectos planificados, financiados y ejecutados conjuntamente por al menos tres socios que no necesariamente tienen que ser países: un socio facilitador -generalmente Alemania-, un socio principal del Sur y un tercer socio solicitante también del Sur. Comparativamente, la CTr, aporta un mayor valor agregado en comparación a las otras modalidades de la cooperación, especialmente en términos de la apropiación de los procesos y resultados por parte de los distintos socios involucrados. Tiende puentes entre la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur y es un instrumento para establecer asociaciones estratégicas para resolver conjuntamente retos globales. En el plano internacional, existe cada vez mayor interés en las CTr⁶.

⁴ Cortez A., M. y Flores, J. G. 2020, p.64

⁵ Informe del Comité de Alto Nivel sobre la Cooperación Sur-Sur. <https://www.unsouthsouth.org/wp-content/uploads/2021/08/20th-session-of-HLC-ES.pdf>

⁶ Cooperación Alemana para el Desarrollo con Bolivia – GIZ. Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe. Junio 2019. <https://www.giz.de/en/worldwide/11821.html>



El ámbito de acción prioritario del aporte alemán en la CTr se focaliza en la transferencia e intercambio de conocimientos metodológicos, técnicos y gestión, entre otros. Asesora y acompaña a los socios (principal y solicitante) involucrados en esta cooperación Sur – Sur. Se trata de organizaciones ejecutoras estatales, privadas y de la sociedad civil de países emergentes y de países solicitantes. Alemania presta cooperación, entre otros, al desarrollo e implementación en común de medidas/acciones priorizadas por los actores (enfoque multiactor) locales y/o nacionales (inter-nivel) y en los distintos sectores priorizados. Aporta al éxito de los proyectos a través de profesionales con las experticias requeridas en cada caso, la gestión de conocimientos e interconexión en redes, la formación y capacitación, así como en menor grado suministro de equipos y materiales⁷.

El FR facilita a los países involucrados en un marco de relación horizontal y en igualdad de condiciones el aprendizaje conjunto y sistemático sobre áreas de interés común y complementarias. Realiza convocatorias anuales en las que se presentan propuestas, sin restricciones ni limitaciones sobre las temáticas, que deben evidenciar valor agregado para los países involucrados, especialmente para el país solicitante y estar alineadas a las prioridades de sus respectivas políticas de desarrollo. También implica contribuciones financieras equilibradas entre las partes⁸.

Se trata de un enfoque en permanente recreación sobre temas de pertinencia para la región. Es un instrumento que patrocina la cooperación horizontal, que se basa en la apropiación (*ownership*) y prioridades nacionales y en el compromiso de los países emergentes o de mayor desarrollo en la región en el diseño de procesos globales. También fomenta cooperaciones triangulares interregionales y contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) formulados en la Agenda 2030⁹.

El FR da cuenta en marzo 2023 que habrían impulsado más de 110 medidas/proyectos en diversos temas con más de 30 países participantes. Cifras que se habrían superado con las últimas convocatorias¹⁰. Además, promueve: i) capacitaciones virtuales y presenciales complementarias para el desarrollo de capacidades y fortalecimiento de los actores involucrados (agencias de cooperación, ministerios, sector privado...). Se cuenta con una "Red de Capacitación en Cooperación Triangular para proyectos entre América Latina y el Caribe y Alemania", fundada en 2013 con los socios; ii) diálogo regional sobre la cooperación triangular y sistematización de lecciones aprendidas; iii) conferencias regionales para el intercambio de experiencias y el diálogo político entre los países. Se realizaron cinco conferencias: 2012, en Bogotá; 2013, en Ciudad de México; 2015, en Santiago de Chile; 2017, en Lima, en formato virtual en conjunto con Argentina en 2020 y la VI Conferencia Regional realizada en septiembre 2022 en formato híbrido desde Berlín (Alemania).


⁷ Ibidem.

⁸ <https://www.giz.de/en/worldwide/11821.html>

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.





En este marco, el Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe – GIZ de acuerdo con sus políticas institucionales, se propone evaluar 10 de sus proyectos finalizados entre 2017 y 2021 para lo cual realizó una invitación a empresas de la región.

Cabe mencionar otros cambios recientes internos al Fondo Regional:

- La ampliación del equipo de gestión del Fondo Regional.
- El fortalecimiento de la función de recoger los aprendizajes de los proyectos impulsados y gestión del conocimiento dentro del Fondo, ahora visible dentro del organigrama.

La creación de un sitio web específico (<https://fondo-cooperacion-triangular.net/>) con información del Fondo, las convocatorias, los avances de los proyectos de CTr, las ofertas de capacitación, entre otros.

Alcance de la evaluación, metodología e instrumentos usados

El **objetivo** fue realizar evaluaciones externas independientes de diez proyectos apoyados por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular (CTr) con socios de América Latina y el Caribe, así como de África, más una evaluación transversal de los diez proyectos. Las tareas específicas realizadas, de acuerdo con las Bases de la Licitación y el Plan de Trabajo presentado, contemplaron:

- i) Contar con una metodología sólida de trabajo para las evaluaciones tanto a nivel transversal como a nivel de proyecto;
- ii) Informar, coordinar y concertar con los responsables de cada proyecto ejecutado;
- iii) Desarrollar el proceso de evaluación ex post de cada proyecto de manera participativa e incluyente con los actores respectivos;
- iv) Procesar, analizar y sistematizar la información (secundaria y primaria) recolectada;
- v) Elaborar el respectivo informe de evaluación de cada uno de los proyectos, de acuerdo con el formato e índice definidos por el FR;
- vi) Elaborar el informe analítico transversal resumido de las 10 evaluaciones, según formato e índice definidos en conjunto con el equipo del Fondo Regional.

Respecto a los **alcances, metodología e instrumentos**, en cada uno de los 10 proyectos se realizó un análisis evaluativo de acuerdo con sus respectivas especificidades temáticas y sectoriales, contexto de su ejecución y a las particularidades de los actores involucrados en los mismos, para lo cual –en cada caso- se adecuó el enfoque, metodología e instrumentos de levantamiento de información, sin perder de vista la coherencia y solidez de conjunto.

Se emplearon metodologías mixtas e innovadoras y se trianguló la información (ver Anexo 1). Las metodologías usadas fueron: Análisis de Contribución, Teoría de Cambio, *Outcome Harvesting*, *Sensemaking & Sensegiving*, *Capacity Works*. El punto de partida fueron los criterios del CAD de la OECD actualizados en 2020 (ver Anexo 2. Matriz de Evaluación).



De igual manera, cada informe es el resultado de la triangulación de información entre tres principales instrumentos de recolección de datos:

- Entrevistas y reuniones presenciales y a distancia con las distintas partes de cada uno de los proyectos evaluados (Representantes de la GIZ, de las instituciones a cargo de la ejecución y seguimiento del proyecto, de los principales socios involucrados, entre otros específicos de cada proyecto: universidades, empresas, organizaciones de productores, etc.
- Encuesta online a los principales socios de los 10 proyectos (60 participantes) para levantar datos cuantitativos.
- Revisión documental: documentos programáticos (formulación inicial de los proyectos, informes anuales...), documentos de las actividades desarrolladas (sistematizaciones, guías, estudios...), información y datos de contexto (estadísticas nacionales / sectoriales, documentos de investigación), y estrategias nacionales, sectoriales...

Para la evaluación de los 10 proyectos se presentó un Plan de Trabajo general y planes de trabajo específicos para cada uno de los proyectos, en los que se especificaron las fases del proceso y se consideró al final de la evaluación de cada uno la escala de valoración de la Guía (ver anexo 3: Fases del trabajo y valoración de los proyectos).

Limitaciones en la recolección de datos

Entre las dificultades que tuvieron que enfrentar los responsables de la evaluación de los proyectos -en diferentes grados de intensidad- se tienen las siguientes: i) cambio de los responsables, autoridades y funcionarios de los gobiernos e instituciones involucradas a cargo de la ejecución de los proyectos; ii) cambio de los oficiales de proyecto de la GIZ que participaron en la ejecución del proyecto, (se encontraban en otro país o proyecto y/o estaban de vacaciones); iii) demora en la provisión de la información y documentación relativa a los proyectos (informes de actividades, evaluaciones, informes de visitas e intercambio de experiencias...) y; iv) limitada memoria institucional sobre el proceso de ejecución de los proyectos.

DESCRIPCIÓN DE LOS 10 PROYECTOS EVALUADOS

Se trató de una diversidad de proyectos en áreas y temáticas que responden a las prioridades establecidas por las autoridades y actores involucrados de cada país; ejecutados en contextos diversos y particulares.

Como socios principales, destaca México que participó con cerca de un 50 por ciento del total de los proyectos evaluados. Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Uruguay y Perú con un proyecto cada uno.



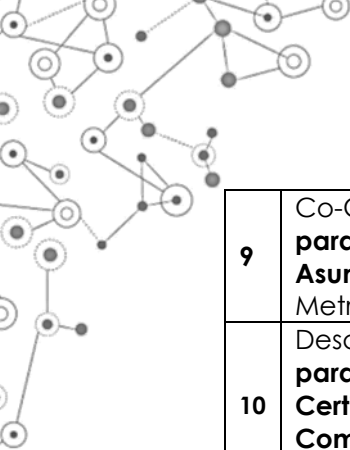


Como socios solicitantes, resaltan Bolivia con tres proyectos, Guatemala y Paraguay con dos proyectos, cada uno. Con un proyecto se tiene a Perú, República Dominicana y Ghana, en este caso como una experiencia Sur – Sur de carácter intercontinental (América Latina – África).

Los proyectos seleccionados contribuyen a diferentes metas de los 17 ODS, lo que expresa una riqueza de la diversidad y heterogeneidad temática de los proyectos del FR. Las áreas temáticas/sectoriales de colaboración van desde la gestión sostenible y eficiente del agua y energía en diferentes sistemas productivos, pasando por el fortalecimiento institucional y de capacidades (al menos en seis proyectos), hasta el impulso a innovaciones para la sustentabilidad de una ciudad y zonas metropolitanas y el desarrollo de un mecanismo financiero innovador de conservación.

Cabe señalar que la implementación de los proyectos evaluados se encontró seriamente afectada por la pandemia del COVID 19. Los 10 proyectos seleccionados, de acuerdo con las Bases para la Licitación, son los siguientes:

	Título del proyecto	Socio Principal	Socio Solicitante	Socio Facilitador
1	Fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía	Argentina	Bolivia	Alemania
2	Mejora en material de siembra de marañón y de sus subproductos con tecnologías de procesamiento	Brasil	Ghana	Alemania
3	Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú	Colombia	Perú	Alemania
4	Desarrollo de un mecanismo financiero innovador para la conservación de arrecifes de coral en República Dominicana	Costa Rica	República Dominicana	Alemania
5	Desarrollo de capacidades para la gestión eficiente del agua en sistemas multipropósito	México	Bolivia	Alemania
6	Energía asequible y sustentable para el Paraguay. Implementando la política energética nacional	Uruguay	Paraguay	Alemania
7	Fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala - SEGEPLAN	México	Guatemala	Alemania
8	Fortalecimiento en la Política Pública de Vivienda Sustentable en Guatemala	México	Guatemala	Alemania



9	Co-Creación de Innovaciones para la Sustentabilidad de Asunción y sus Zonas Metropolitanas	México	Paraguay	Alemania
10	Desarrollo de Capacidades para Formación Dual y Certificación de Competencias Laborales en el Sector de Agua y Saneamiento	Perú	Bolivia	Alemania

Proyecto 1: Fortalecimiento al sector Vitivinícola de Tarija – COTRIARG II Alemania – Bolivia – Argentina

El objetivo del proyecto fue mejorar las capacidades del complejo vitivinícola a través de la planificación estratégica y la gestión sustentable de los recursos.

El grupo meta estuvo constituido por pequeños agricultores de uva en el departamento de Tarija (Bolivia), que tuvo el acompañamiento de actores públicos y privados del entorno vitivinícola de Tarija.

La duración del proyecto fue de dos años, iniciando el 1ro de agosto de 2018 y finalizando el 31 de julio de 2020. Durante las gestiones 2016 y 2018 se trabajó en un primer proyecto de Cooperación Triangular (CTr) orientado al uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos (COTRIARG I). Logró implementar medidas de eficiencia en varias bodegas basadas en una guía de sustentabilidad y del trabajo y capacitación para productores, con base en la experiencia de Argentina. En esta segunda fase, 2018 - 2020, se trabajó en la implementación de un Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI) de Tarija al año 2040 con el propósito de mejorar las capacidades del complejo vitivinícola a través de la planificación estratégica y la gestión sustentable de los recursos.

Luego de dos años de implementación de la Cooperación Triangular Argentina-Bolivia (COTRIARG II), en conjunto con actores públicos y privados del complejo vitivinícola de Tarija, al cierre del proyecto, se espera compartir los impactos alcanzados que permitan acciones sostenibles en el sector vitivinícola, liderados por la Fundación para la Promoción Estratégica de la Vitivinicultura Boliviana (Fundación PEVI) que es una plataforma de actores públicos y privados que trabajan activamente en el sector de la uva, vinos y singanis de Tarija en Bolivia, la Gobernación Autónoma Departamental de Tarija (GADT) y la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS).

El grupo meta estuvo constituido por los pequeños agricultores de vid en el departamento de Tarija (Bolivia), con el acompañamiento de actores públicos y privados del entorno vitivinícola de Tarija.

El principal resultado fue la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI) Tarija 2040, con un énfasis especial en el fortalecimiento de capacidades al sector vitivinícola para la gestión sostenible de los recursos de agua y energía.



Los principales socios del proyecto fueron: el Fondo Argentino de Cooperación Sur - Sur y Triangular (Fo.Ar.) de la Dirección General de Cooperación Internacional perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina. En el Estado Plurinacional de Bolivia, la Unidad de Negociación del Financiamiento del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) dependiente del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) y el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADT) en representación del sector público nacional y subnacional, y por el sector privado, la Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas (ANIV).

El socio facilitador estuvo representado por la cooperación alemana, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), a través del Programa para Servicios Sostenibles de Agua Potable y Saneamiento en Áreas Periurbanas (PERIAGUA) en Bolivia.

El costo total del proyecto fue €851.200 (Ochocientos cincuenta y un mil doscientos Euros), de los cuales €354.100 (Trescientos cincuenta y cuatro mil cien Euros) como aporte de Argentina en calidad de socio principal; €300.000 (Trescientos mil Euros) fueron aportados por el Fondo Regional de Cooperación Triangular de Alemania¹¹. Bolivia en su condición de país solicitante de la cooperación aportó aproximadamente €197.100 (Ciento noventa y siete mil cien Euros).

Proyecto 2: Mejora en material de siembra de marañón y de sus subproductos con tecnologías de procesamiento Alemania – Brasil – Ghana

El objetivo del proyecto fue aumentar la eficiencia y la calidad de la producción y el procesamiento de anacardos (marañón o castaña de cajú) para generar nuevas oportunidades de ingresos para los pequeños agricultores de Ghana.

La población meta estuvo constituida principalmente por las mujeres que trabajan en el procesamiento de subproductos del marañón, como injertadoras de marañón en viveros, así como en labores agrícolas en su recolección para su posterior procesamiento. El proyecto tuvo una duración de dos años y medio, de enero de 2017 a julio 2019; con un costo total de €700.000 (Setecientos mil Euros), de los cuales €300.000 (Trescientos mil Euros) fueron provistos por el FR y €100.000 (Cien mil Euros) por el gobierno de Ghana.

Los principales socios fueron: El Ministerio de Hacienda de Ghana como responsable de la coordinación de toda la cooperación internacional, el Ministerio de Alimentación y Agricultura de Ghana (MOFA), la Dirección de Servicios de Cultivos del Ministerio de Alimentación y Agricultura ofició de contraparte principal de este proyecto. En Brasil, la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC), la Cooperación Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA) y GIZ Ghana, a

¹¹ De acuerdo con el reporte del Fondo Regional, el BMZ habría desembolsado €686.000 (Seiscientos ochenta y seis mil Euros), ver: <https://la-paz.diplo.de/blob/2149990/29c845415ad7b5a1ac445a1b05bee541/fact-sheet-gestaltungsspielraum-dek-giz-data.pdf>





través de la iniciativa Competitive Cashew (ComCashew) y GIZ Brasil a través del Programa de Cooperación Triangular.

El principal resultado del proyecto fue el incremento de la producción de anacardos, marañón o castaña de cajú en Ghana gracias al fortalecimiento de capacidades de recolección, procesamiento y transformación de los productores.

Proyecto 3: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú Alemania – Colombia – Perú

El objetivo del proyecto fue promover y compartir las buenas prácticas en la implementación del estándar de “Extractive Industries Transparency Initiative” (EITI) entre Colombia y Perú.

La población meta estuvo inmersa en el sector extractivo de los países socios.

El periodo de ejecución fue de septiembre de 2018 a septiembre del 2021. El costo total del proyecto ascendió a €555.000 (Quinientos cincuenta y cinco mil Euros), de los cuales el aporte comprometido por cada uno de los socios asciende a € 185.000 (Ciento ochenta y cinco mil Euros).

Los socios del proyecto, además del FR, fueron: la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), la Dirección de Gestión y Negociación Internacional y el Ministerio de Energía y Minas de Perú. Por parte de Colombia, la Agencia Presidencial de Cooperación (APC) con diferentes unidades vinculadas, la Dirección Gestión de la Demanda, en la ejecución la Dirección Oferta y Dirección de coordinación interinstitucional; y el Ministerio de Minas y Energía.

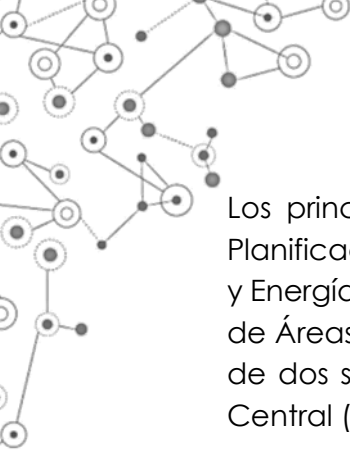
El resultado principal del proyecto ha sido el mejoramiento de la gestión de conocimiento y producción de información sobre el sector de minería en Perú y en Colombia.

Proyecto 4: Desarrollo de un mecanismo financiero innovador para la conservación de arrecifes de coral en República Dominicana - SINAC Alemania – República Dominicana – Costa Rica

El objetivo del proyecto fue la conservación de los arrecifes de coral a través de un mecanismo financiero que permita la inversión del sector privado en los servicios que prestan estos ecosistemas arrecifales.

La población meta estuvo constituida por los actores privados del sector turístico de República Dominicana.

El proyecto tuvo una duración de dos años, iniciando en julio de 2017 y finalizando en junio de 2019. El costo total ascendió a €653.000 (Seiscientos cincuenta y tres mil Euros), de los cuales €285.00 (Doscientos ochenta y cinco mil Euros) fueron aportados por el FR, una suma idéntica por el socio principal Costa Rica y €83.000 (Ochenta y tres mil Euros) por República Dominicana.



Los principales socios, fueron: en la República de Costa Rica, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), el Ministerio de Ambiente y Energía - Viceministerio de Aguas, Mares, Costas y Humedales y Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y el Ministerio de Ambiente y Energía; además de dos socios privados, Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central (FUNDECOR) y la Asociación Costa Rica por Siempre.

En República Dominicana, el Ministerio Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Viceministerio para la Cooperación y Asuntos Internacionales; el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales como la principal contraparte técnica y un socio privado, la Red de Restauración de Corales.

El principal resultado ha sido la definición de un mecanismo financiero para apoyar acciones de conservación de los arrecifes y la creación de una nueva entidad privada sin ánimo de lucro para implementar el mecanismo.

Proyecto 5: Desarrollo de capacidades para la gestión eficiente del agua en sistemas multipropósito - COTRINEXO Alemania – México – Bolivia

El objetivo del proyecto fue reunir actores regionales y nacionales para fortalecer competencias técnicas y de gestión para la planificación y administración integrales en los ámbitos de agua potable, riego y energía. En este entendido, los conocimientos técnicos de las partes involucradas en los sistemas multipropósito aumentan y los actores pueden implementar la planificación y la administración del agua en múltiples usos.

El proyecto con dos años de duración (septiembre de 2018 a agosto de 2020), tuvo un costo de €720.000 (Setecientos veinte mil Euros), de los cuales €275.000 (Doscientos setenta y cinco mil Euros) fueron aportados por el FR; €295.000 por México y €150.000 (Ciento cincuenta mil Euros) por Bolivia.

Los socios del proyecto -además del FR- por parte de México fueron: la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional al Desarrollo (AMEXCID), Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) y el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA). Por parte de Bolivia, el Ministerio de Planificación del Desarrollo a través del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE); el Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA), el Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba (GAD - Cochabamba).

El principal resultado fue la definición de un Plan de Gestión del Agua con un enfoque de sistema multipropósito acompañado de insumos sobre la metodología "Nexo" adaptada al contexto boliviano.





Proyecto 6: Energía asequible y sustentable para el Paraguay. Implementando la política energética nacional – TRES Alemania – Uruguay – Paraguay

El proyecto de Cooperación Triangular “Energía Asequible y Sustentable para el Paraguay, Implementando la Política Energética Nacional 2040”, involucró al Viceministerio de Minas y Energía del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones de Paraguay, al Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) de Uruguay y contó con el apoyo técnico y financiero de la GIZ de Alemania.

La población meta del proyecto fueron los actores del sector energético en Uruguay y Paraguay.

Se ejecutó entre diciembre de 2018 a diciembre de 2020 más una ampliación hasta el 31 de marzo de 2021, haciendo un total de 27 meses. Contó con un presupuesto de €725.000 (Setecientos veinticinco mil Euros) en total, de los cuales €275.000 (Doscientos setenta y cinco mil Euros) son aporte del FR; €300.000 aporte de Uruguay y €150.000 (Ciento cincuenta mil Euros) aporte de Paraguay.

El objetivo del proyecto fue mejorar el aprovechamiento energético impulsando cambios tecnológicos sostenibles. Teniendo como meta el contar con mecanismos funcionales que incentiven el aprovechamiento y la incorporación de fuentes alternativas y competitivas de energías renovables y sustentables, en el marco de una matriz energética más “verde”, más diversificada, más descentralizada y más asequible.

Adicionalmente se consideró como un área de interés tanto para Paraguay como para Uruguay, el poder profundizar el conocimiento y desarrollo de capacidades asociadas a formas innovadoras de generación y aprovechamiento energético.

El resultado principal fue un estudio sobre Economía del Hidrógeno que se convirtió en un referente para inversores que consultan a los dos países sobre el tema.

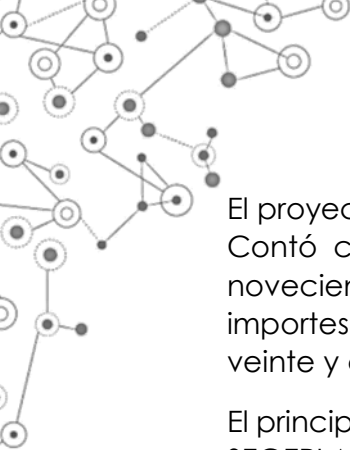
Proyecto 7: Fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala - SEGEPLAN Alemania – México – Guatemala

El objetivo del proyecto fue fortalecer la capacidad institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala para mejorar la coordinación/articulación de SEGEPLAN de los actores del Sistema de Cooperación Internacional guatemalteco.

La población meta está constituida por los funcionarios de SEGEPLAN.

Los socios además fueron: por México, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y la Dirección General de Planeación (área de vinculación y fortalecimiento institucional) en colaboración con otras Direcciones Generales de la AMEXCID.

Por el lado de Guatemala, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) y la Subsecretaría de Cooperación Internacional (SCI).



El proyecto tuvo una duración de tres años, de abril de 2017 a diciembre de 2020. Contó con un presupuesto de €424,976.76 (Cuatrocientos veinte y cuatro mil novecientos setenta y seis 79/100 Euros), Alemania y México aportaron con importes de €200.000 (Doscientos mil Euros) y Guatemala aportó con € 24,976.76 veinte y cuatro mil novecientos setenta y seis 79/100 Euros).

El principal resultado del proyecto fue la implementación de la gestión de CINR en SEGEPLAN mediante el fortalecimiento de capacidades y la adaptación del funcionamiento de SEGEPLAN.

Proyecto 8: Fortalecimiento en la Política Pública de Vivienda Sustentable en Guatemala **Alemania – México – Guatemala**

El objetivo del proyecto fue fortalecer las capacidades del sector de vivienda y El objetivo del proyecto fue fortalecer las capacidades del sector de vivienda y edificación de Guatemala para el desarrollo de políticas públicas de vivienda y edificación sustentables en el marco de la Ley de Vivienda y de la nueva Agenda Urbana Hábitat III, con base en las experiencias y mejores prácticas de México al respecto.

El grupo meta está constituido por los funcionarios de las instituciones públicas del sector vivienda en Guatemala.

Los socios del proyecto fueron: por México, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Secretaría de Relaciones Exteriores (a través de la Dirección General del Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica) y la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI).

Por Guatemala, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), a través de la Subsecretaría de Cooperación Internacional (SCI) y el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda de la República de Guatemala (CIV), a través del Viceministerio de Vivienda.

Con una duración de dos años y un mes, del primero de enero de 2017 al 31 de enero de 2019, con un costo de €700.000 (Setecientos mil Euros), Alemania y México aportaron con importes de €300.000 (Trescientos mil Euros) y Guatemala aportó €100.000.

El principal resultado ha sido el cumplimiento de los fines de la Mesa Transversal de Vivienda Sustentable con la generación de recomendaciones para la Instrumentación de Políticas de Vivienda Urbana y Rural Sustentables y para mejorar el Marco legal, Regulatorio, Normativo y de Política Pública del Sector de la Vivienda Sustentable en Guatemala.





Proyecto 9: Co-Creación de Innovaciones para la Sustentabilidad de Asunción y sus Zonas Metropolitanas Alemania – México – Paraguay

El objetivo del proyecto fue 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 la Ciudad de Asunción y su área metropolitana con enfoque de género.

Los grupos meta constituyeron los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones privadas y los funcionarios de la Ciudad de Asunción.

Los socios del proyecto fueron: Por Alemania, la GIZ; 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, la Secretaría de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP); y la Municipalidad de Asunción (ASU) a través de la Dirección General de Gabinete.

Con una duración de dos años, del primero de enero de 2017 al 31 de enero de 2019, con un costo de €675.000 (Seiscientos setenta y cinco mil Euros), Alemania y México comprometieron importes de €300.000 (Trescientos mil Euros) y Paraguay aportó €100.000 (Cien mil Euros); sin embargo, el aporte alemán se redujo a €275.000 (Doscientos setenta y cinco mil Euros).

El principal resultado fue la apropiación de las actividades por la sociedad civil quien lideró la co-creación de iniciativas con la ciudadanía.

Proyecto 10: Desarrollo de Capacidades para Formación Dual y Certificación de Competencias Laborales en el Sector de Agua y Saneamiento - COTRIPE Alemania – Perú – Bolivia

El proyecto COTRIPE busca que el Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA), a través del Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico (SENASBA), implemente acciones de capacitación, formación y certificación en el sector de agua y saneamiento, en el marco de un Programa Nacional.

El grupo meta estuvo constituido por los equipos técnicos de las empresas de servicios de agua y saneamiento.



Los socios del proyecto fueron, en Bolivia el Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA), a través del Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios en Saneamiento Básico (SENASBA). En Perú, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS). En representación de la cooperación alemana, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), en Bolivia a través del Programa para Servicios Sostenibles de Agua Potable y Saneamiento en Áreas Periurbanas (PERIAGUA) en Bolivia; y en Perú a través del Programa de Modernización y Fortalecimiento del Sector Agua y Saneamiento (PROAGUA II).

El proyecto tuvo una duración de dos años, del 2018 al 2020, contó con un presupuesto de €831.000 (Ochocientos treinta y un mil Euros), de los cuales €300.000 (Trescientos mil Euros) fueron aportados por el Fondo Regional de Cooperación Triangular de Alemania, Perú aportó €276.000 (Doscientos setenta y seis mil Euros) y Bolivia en su condición de país solicitante de la cooperación aportó aproximadamente €200.000 (Doscientos mil Euros).

COTRIPE desarrolló una propuesta de estrategia para el fortalecimiento de capacidades, de acuerdo con las características y el contexto boliviano. Además, elaboró el modelo conceptual de formación con enfoque dual, adaptado a la realidad boliviana. Además, tiene un estudio que muestra la potencialidad de algunas EPSA y centros formadores para ser parte de esta formación.

El principal resultado es la validación con resolución ministerial de la primera formación con enfoque dual, gracias al piloto realizado en 2019, que contó con la participación de 10 personas de la EPSA SeLa (Oruro).

El contexto de la pandemia

Todos los proyectos evaluados fueron impactados por la pandemia y las consecuentes restricciones de viaje. Gran parte de los encuentros presenciales previstos a partir de marzo 2020 no se concretaron y todas las instituciones tuvieron que adaptar sus planes de trabajo por la pandemia. Sin embargo, se lograron llevar a cabo todos los proyectos, cumpliendo con todas o casi todas las actividades previstas, adaptando las modalidades de trabajo (a distancia) y alargando los tiempos de ejecución (prórroga de los proyectos). La evaluación tomó en cuenta este contexto específico en su análisis.

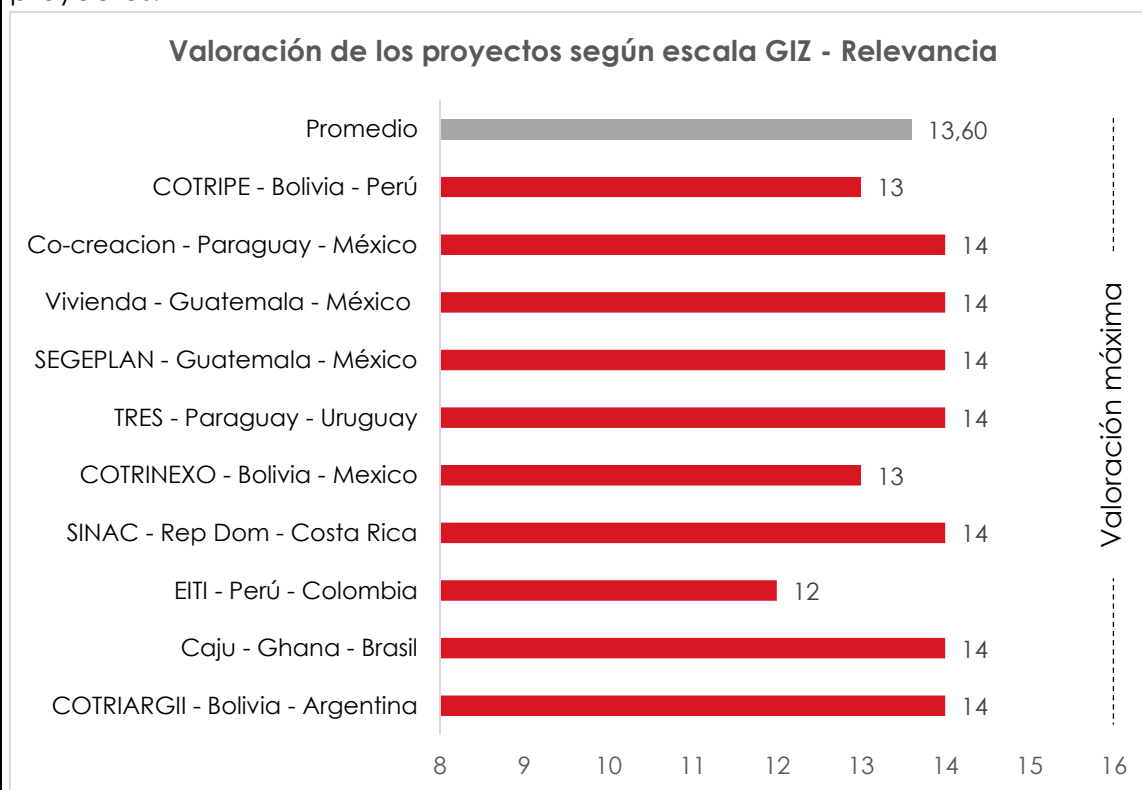


RESULTADOS TRANSVERSALES DE LAS 10 EVALUACIONES

PERTINENCIA Y CALIDAD DEL DISEÑO

Esta sección corresponde al análisis de los siguientes aspectos: 1) la relevancia de la CTr como modalidad de cooperación para los distintos proyectos; 2) la relevancia del socio principal; 3) el carácter adecuado del proceso de definición de los proyectos.

Resumen de las valoraciones según escala GIZ. La relevancia de los proyectos de CTr evaluados aparece alta con **un promedio de 13,60, muy cerca de 14 (muy exitoso)**. Siete tienen una nota de 14 (muy exitoso) y todos están con una nota de 12 o más. Se trata del criterio mejor evaluado y constituye una fortaleza de los proyectos.



Escala de valoración

4 - 5 Muy insatisfactorio

6 - 7 Insatisfactorio


8 - 9 Moderadamente insatisfactorio

10 - 11 Moderadamente exitoso

12 - 13 Exitoso

14 - 16 Muy exitoso

16 Valoración máxima (óptima)



Las valoraciones realizadas se basan en las **escalas de nivel de resultados y desempeño de los criterios** establecidas en la Guía para la evaluación ex post de la GIZ¹² (ver Anexo 3).

Una horizontalidad que favorece la colaboración entre socios: La cooperación bilateral clásica se caracteriza por una relación vertical y, por lo general, centrada en lo financiero entre un donante o financiador y un receptor o financiado que puede producir una relación de poder desequilibrada (de forma no consciente y no deseada). La cooperación triangular favorece una relación desde una perspectiva de horizontalidad entre socios (socio principal, socio solicitante y socio facilitador/GIZ), donde todos -en el marco de sus roles- se complementan entre sí y aportan sus respectivas contribuciones (técnicas, financieras, logísticas...) previstas desde el diseño del proyecto. Esta lógica de cooperación desconectada de una relación financiera vertical favorece la construcción de confianza entre socios que fortalece la colaboración que, a veces, se mantiene en el tiempo. En el caso de SEGEPLAN (proyecto entre Guatemala – México - Alemania) por ejemplo, no hubiera sido relevante realizar un proyecto con el mismo objetivo bajo la modalidad de la cooperación bilateral “Norte-Sur”. La dirección o agencia de cooperación de un país del “Norte” tiene un funcionamiento muy distinto y un rol de financiador y no receptor de fondos.

“...las tres partes [nos sentamos] varios meses para definir y escribir los objetivos”

“Si bien, el proyecto, inicialmente aprobado, contemplaba varios ejes. Desde los equipos técnicos de Paraguay y Uruguay se tuvo la capacidad de priorización y concentración de los objetivos para atender necesidades de ambos países en ese momento.”

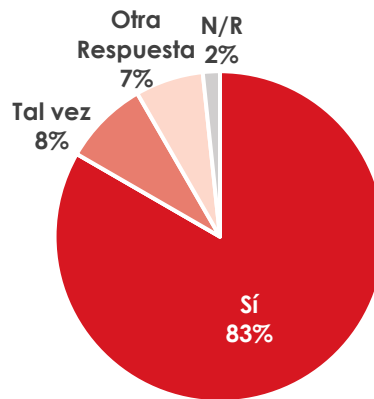
Fuente: Encuesta.

Valor agregado del socio principal: El papel y la experiencia del socio principal es fundamental. En todos los proyectos evaluados, la experiencia del socio principal ha sido muy valorada por todas las partes involucradas que resaltan la relevancia con respecto a las necesidades del país solicitante. Por ejemplo, en el caso del proyecto de protección de arrecifes, en Costa Rica existía una sólida experiencia de mecanismos financieros para contribuir a la sostenibilidad de ecosistemas mientras en República Dominicana no existían experiencias previas en mecanismos financieros de este tipo. En el caso del proyecto “co-creación” (Paraguay-México), fue la primera iniciativa de estas características a desarrollarse al nivel subnacional y municipal en Paraguay. Por lo tanto, trabajar con México, que contaba con experiencias similares en el nivel territorial tenía mucho valor agregado. La experiencia vitivinícola en el caso de las asociaciones y productores de Mendoza – Argentina y el desarrollo de sus capacidades fueron muy ponderadas por los distintos actores ligados a la producción de uvas y vinos de Tarija – Bolivia.

¹² GIZ (2022). 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.

¿Considera que la elección del socio principal/solicitante fue adecuada?

Encuesta actores de proyectos de CTr - 60 respuestas



En adición, la cercanía institucional y cultural entre países de una misma región facilita la comprensión común de los desafíos. Las soluciones presentadas también pueden parecer más accesibles que cuando se trata de una cooperación bilateral técnica con un país del "Norte" ya que han sido implementadas por un país con un nivel de ingreso promedio más parecido y carencias institucionales relativamente similares.

"México es muy parecido en su cultura a Paraguay, y tiene buenas experiencias en el desarrollo tecnológico y ambiental."

"Se comparten muchos elementos en común, entre ellos demográfica reducida, ambos países son netamente importadores, así como colindan con países más avanzados en regulación del sector."

Fuente: Encuesta.

Cabe mencionar que la GIZ juega un papel importante en la detección de las buenas prácticas y en la vinculación entre países y sus respectivos actores para desarrollar un anteproyecto de CTr. Por ejemplo, en el caso de SEGEPLAN, fue la GIZ quien pudo conectar a los actores guatemaltecos con la AMEXCID.

En el caso del proyecto sobre producción de cajú (marañón) entre Brasil y Ghana, el valor agregado de la cercanía cultural e institucional no se verifica. Sin embargo, el socio principal (EMBRAPA en Brasil) presentaba una experiencia muy relevante para el país solicitante (Ghana). Además, si bien los ecosistemas de ambos países son distintos, existen suficientes similitudes para incluir en el proyecto la transferencia de 5 clones de cajú de Brasil hacia Ghana.



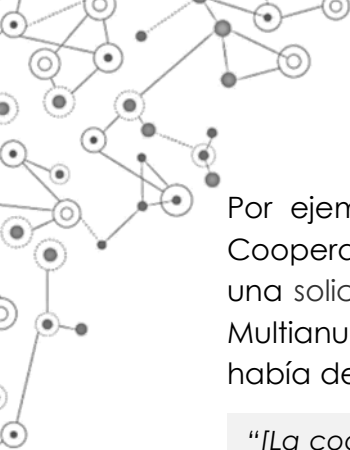
Proceso de definición participativo multinivel y multifactor: El proceso de definición de los 10 proyectos de CTr evaluados ha sido, por lo general, participativo, involucrando las instituciones socias de las actividades del proyecto futuro en ambos países mediante reuniones y talleres. Este proceso permite una mayor apropiación del proyecto por las distintas partes involucradas y consensuar tanto los objetivos como la metodología del proyecto. También se caracteriza por su enfoque mutli-actor: no solamente se involucran las instituciones públicas (ministerios, agencias públicas...) sino, en varios casos, como el proyecto SINAC sobre la preservación de los arrecifes entre República Dominicana y Costa Rica, también universidades y actores privados (empresarios o fundaciones). En el caso del proyecto EITI entre Colombia y Perú, son más de 1200 personas que participaron en las actividades del proyecto, con representación de organizaciones empresariales (agremiaciones) y empresas individuales, organizaciones civiles y gobiernos. En la experiencia de la CTr Argentina, Bolivia y Alemania (COTRIAR): "Impactos en el sector Vitivinícola de Tarija. Eficiencia en recursos hídricos y energéticos en el sector vitivinícola" participaron, además del sector público, las empresas, universidad y asociaciones de productores.

Esta pluralidad de actores tiene un doble valor agregado: fortalece la relevancia de los proyectos porque permite incorporar la experiencia de actores con perspectivas distintas alrededor de una misma problemática (investigación vs implementación de políticas públicas). También contribuye a la movilización de los actores que van a jugar un papel importante en el proyecto, incluyendo aquellos que no participan en la coordinación de las actividades. Sin embargo, cabe mencionar que un tipo de actor no parece tener un rol protagónico: las organizaciones de la sociedad civil no están muy presentes en los proyectos analizados, y raras veces como protagonistas centrales. Una excepción es el proyecto "Co-creación" entre Paraguay y México, en el cual las organizaciones de la sociedad civil participaron significativamente. Su presencia permitió llevar adelante ciertas actividades durante el momento de cambio de autoridades en Asunción y de falta de designación de contraparte para coordinar el proyecto.

Orientación hacia resultados y soluciones concretas: La CTr tiene mayores efectos cuando se enfoca en resultados concretos, de corto o mediano plazo, que responden a una problemática ya conocida y pasan por una institucionalidad ya preexistente; es decir, con una orientación a efectos y soluciones determinadas.

Ejemplo de enfoque multifactor intersectorial: COTRIPE no sólo basó su accionar en las alianzas institucionales que fueron proponentes del proyecto, sino que además realizó actividades y gestiones adicionales para dotar de una estructura al programa, como la firma de convenios entre SENASBA y la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP) para el soporte en las capacitaciones virtuales; con el Ministerio de Educación y el Sistema Plurinacional de Certificación por Competencias y acercamientos interinstitucionales con la Coordinadora en Fortalecimiento Sectorial de la Dirección de Saneamiento del MVCS del Perú, para profundizar el proceso.





Por ejemplo, el proyecto de fortalecimiento institucional de la Secretaría de Cooperación Internacional de Guatemala entre Guatemala y México surgió de una solicitud expresa de SEGEPLAN a GIZ Guatemala, a raíz del Plan Estratégico Multianual y el Plan Operativo Anual y Multianual (POAM) en el marco del cual se había detectado esta necesidad. Por otro lado, en el caso del proyecto COTRIPE

“[La cooperación triangular] nos parece una manera más directa y menos burocrática de poder alcanzar actividades concretas de mejora para ambos países”.

Fuente: Encuesta

entre Bolivia y Perú, la decisión de no crear un nuevo sistema de seguimiento y monitoreo de recursos hídricos y más bien de fortalecer el sistema Supervisión, Control y Adquisición de Datos (SCADA) de la Empresa Masicuni y ENDE, ha sido muy relevante. La otra solución hubiera debilitado las instituciones existentes con un costo mayor (el presupuesto de una nueva

institución pública) y sin la posibilidad de aprovechar sinergias con los otros sistemas de las mismas instituciones.

El trabajo en redes. En la línea del enfoque multiactor, los proyectos de CTr se caracterizan por una modalidad muy importante de actuación: la promoción del trabajo en redes. Este trabajo en redes se concretiza en tres niveles: el nivel internacional o regional con los intercambios regionales (en el proyecto sobre Vivienda en Guatemala, por ejemplo), el nivel nacional con las distintas contrapartes de cada proyecto en un país (enfoque multiactor) y el nivel territorial – cuando existe un nivel territorial – como son los casos del proyecto SINAC (República Dominicana y Costa Rica), del proyecto entre Ghana y Brasil (producción de cajú) y del proyecto entre Bolivia y Argentina (sector Vitivinícola). En ambos proyectos, las soluciones desarrolladas han permitido vincular actores del nivel territorial: productores, sedes locales de instituciones nacionales, entre otros.

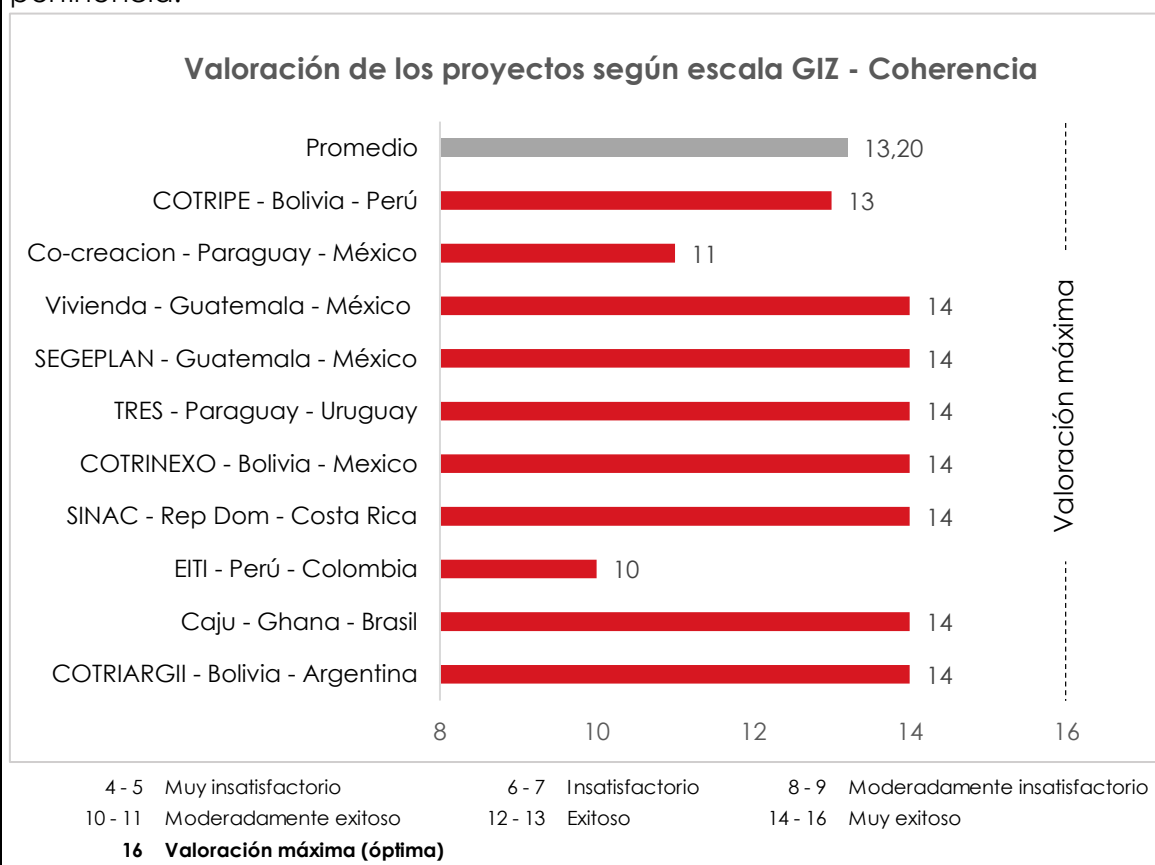
Estos distintos aspectos explican por qué la CTr puede tener una relevancia específica con respecto a otros tipos de cooperación y por lo tanto mejores resultados (o más concretos). Por ejemplo, entre otros, en el caso del proyecto sobre la preservación de los arrecifes entre RD y CR, el punto focal del Ministerio de Ambiente de RD señaló que el proyecto levantó una temática que no era nueva, pero que no se la había tratado de forma adecuada.




COHERENCIA

Esta sección corresponde al análisis de los siguientes aspectos: 1) la coherencia externa de los proyectos con las prioridades nacionales, los ODS y otros tipos de cooperación y 2) la coherencia interna de los proyectos o lógica de intervención.

Resumen de las valoraciones según escala GIZ. La coherencia de los proyectos de CTr evaluados aparece entre moderadamente alta y alta con **un promedio de 13,20, muy cerca de 13 (exitoso)**. Siete de los proyectos tienen una nota de 14 (muy exitoso). Se trata del segundo criterio mejor evaluado después de pertinencia.



Coherencia fuerte con las políticas públicas de cada país. Todos los proyectos muestran una alta coherencia con estrategias nacionales y sectoriales de los distintos países involucrados. El anclaje institucional de la CTr facilita la coherencia con las políticas públicas y los marcos estratégicos nacionales (generales o sectoriales). Pues constituyen marcos referenciales para los funcionarios que definen participar en los proyectos de CTr y, por lo tanto, tienen que resguardar esta coherencia. De hecho, es para poder implementar dichas estrategias nacionales que las instituciones de los países solicitantes buscan buenas prácticas de países cercanos (que se vuelven socios principales) para poder replicarlas. Asimismo, la CTr se vuelve un instrumento de concretización de las estrategias



nacionales, en particular para buscar formas innovadoras de enfrentar problemáticas estructurales (por ejemplo, la destrucción de los arrecifes).

Alineación con los ODS. Todos los proyectos muestran una alta coherencia con los ODS, identificando aquellos que son relevantes para cada proyecto. De hecho, la vinculación de los distintos proyectos con los ODS muestra una apropiación importante de la Agenda 2030 en los distintos países involucrados. Cabe mencionar también la alineación de las agendas nacionales y sectoriales con los ODS. Al ser coherente con las estrategias nacionales y sectoriales, los proyectos de CTr evaluados son, por ende, coherentes con los ODS.

Complementariedad entre la Cooperación Bilateral y la CTr. La cooperación triangular parece tener aún más relevancia y efectos cuando se vincula con otros programas públicos u otros proyectos de cooperación bilateral. Por ejemplo, la evaluación de COTRINEXO concluye que el valor agregado del proyecto radica - aunque no exclusivamente- en la complementariedad entre acciones realizadas por el proyecto PERIAGUA III en Bolivia, PROAGUA II en Perú y sus antecesores¹³, de la misma manera en COTRIPE, también objeto de la presente evaluación, se observa una dinámica análoga. El “Programa para Servicios Sostenibles de Agua Potable y Saneamiento en Áreas Periurbanas (PERIAGUA)” se basa en las siguientes líneas de acción: i) Gestión de aguas residuales y servicios de saneamiento; ii) Seguridad hídrica; y iii) Formación profesional y desarrollo de capacidades. Tanto COTRINEXO como COTRIPE tienen varias articulaciones con este programa apoyado por la GIZ.

“Este proyecto buscó transferir las lecciones aprendidas y buenas prácticas de un proceso de cooperación bilateral (GIZ Perú) a través de su programa PROAGUA, a otro país mediante una cooperación triangular. El desafío fue grande dadas las diferencias en alcance, recursos y posibilidades de acción que tienen ambos tipos de proyectos de cooperación. Sin embargo, un éxito para este proyecto fue que, gracias a sus resultados, se logró que se priorice las temáticas trabajadas en COTRIPE para ser incluidas en un proyecto bilateral (PERIAGUA)”.

Fuente: Encuesta

Lo mismo se observa en otros proyectos: el proyecto de CTr sobre producción de cajú entre Ghana y Brasil es complementario de un proyecto regional apoyado por la GIZ en Ghana, The ComCashew Initiative que busca incrementar la productividad de la producción de cajú. El Proyecto de fortalecimiento de la política de vivienda en Guatemala también es coherente con el Programa de Energías Renovables y Eficiencia Energética en Centroamérica (4E, por sus siglas en alemán) implementado por la GIZ con el objetivo de mejorar la implementación de estrategias para la difusión de las energías renovables (ER) y las medidas de eficiencia energética. Otro ejemplo es

¹³ Desde hace más de una década, la cooperación alemana, a través de la GTZ y más adelante la GIZ, ha tenido como prioridad la gestión integrada de los recursos hídricos en todas las etapas y ámbitos (rural, urbano, ambiental, capacitación, etc.). Los sitios oficiales de PERIAGUA III y de PROAGUA II, respectivamente son: <https://www.giz.de/en/worldwide/86617.html>, <https://www.giz.de/en/worldwide/26712.html>

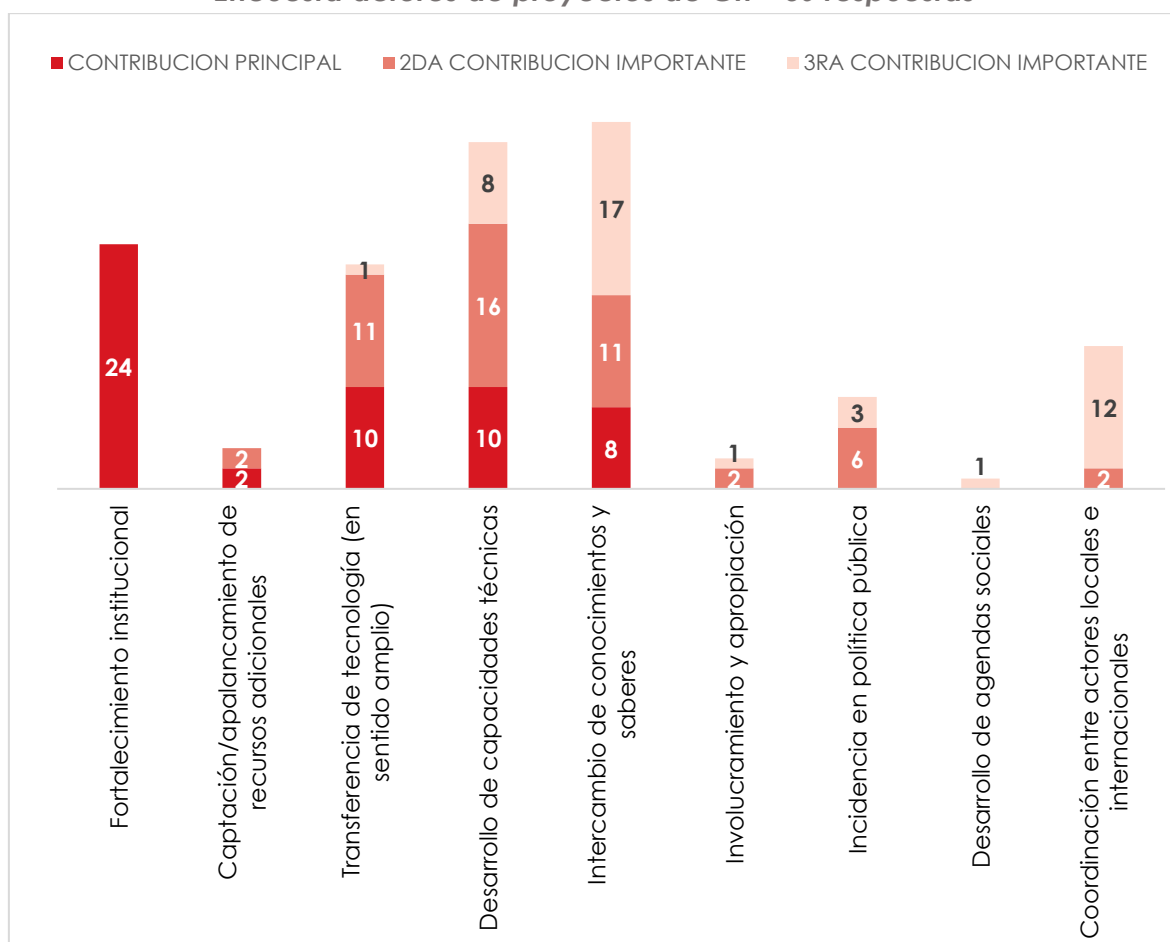


el proyecto EITI (Perú-Colombia) que, desde el principio, se benefició de las sinergias con un proyecto apoyado por EE. UU. que permitió desarrollar el portal de datos en el cual se pueden visualizar los resultados de la EITI promovida por el proyecto de CTr. Sin embargo, esta complementariedad no necesariamente tiene que ser una condición de partida ni siempre es promovida o visibilizada por la GIZ.

Una lógica de intervención coherente con una alineación entre objetivos, resultados observados y opinión de las y los encuestados.

Desde su perspectiva, ¿cuáles considera usted las tres mayores contribuciones del proyecto?

Encuesta actores de proyectos de CTr - 60 respuestas



Según los resultados de la encuesta a las contrapartes de los proyectos de CTr, se valora como los principales resultados de la CTr: el intercambio de conocimientos, desarrollo de capacidades técnicas, fortalecimiento institucional y transferencia de tecnología. Se tratan de tres dimensiones que constituyen la esencia de la CTr. Observamos así una gran coherencia entre la opinión de los encuestados, los resultados u objetivos definidos, y los resultados y efectos observados.



EFICACIA

Esta sección corresponde al análisis de los siguientes aspectos: 1) el cumplimiento de los planes de trabajo; 2) los resultados alcanzados en los proyectos; 3) los factores externos que han incidido en los planes de trabajo.

Resumen de las valoraciones según escala GIZ. La eficacia de los proyectos de CTr evaluados aparece entre moderadamente alta y alta con **un promedio de 12,30, (exitoso)**. Un proyecto tiene una nota de 10 mientras que cuatro de ellos poseen 12 y cinco proyectos son muy exitosos (superan 12).



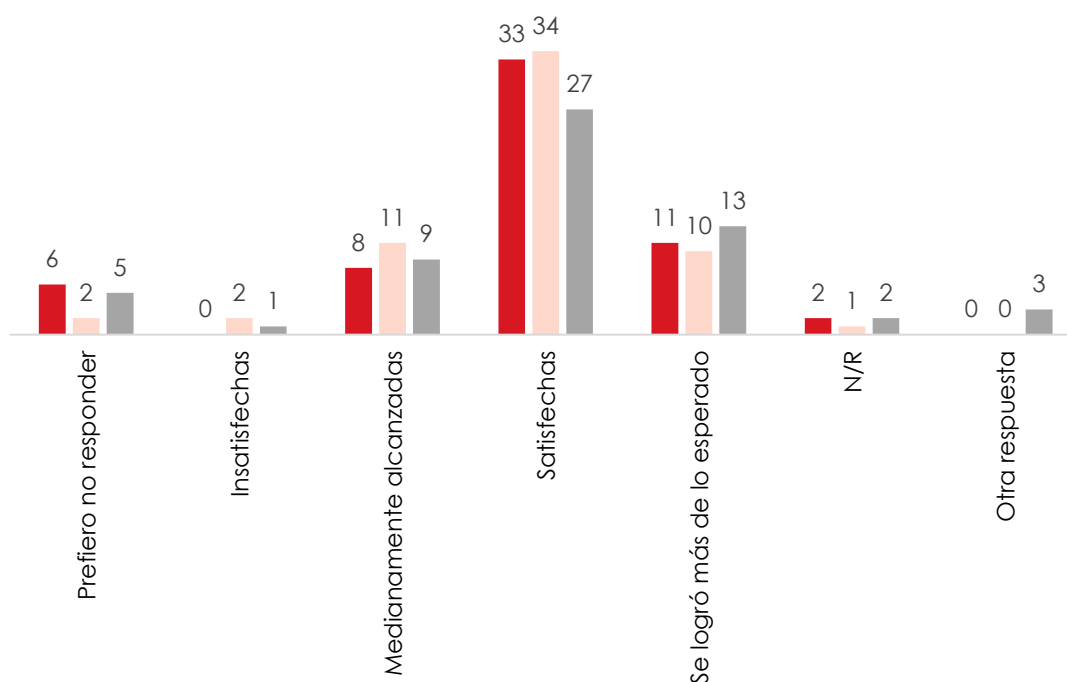
Un alto grado de cumplimiento. Todos los proyectos han logrado un 90% de cumplimiento de los resultados y objetivos definidos en los marcos lógicos. El incumplimiento de ciertas metas está, por lo general, vinculado con la pandemia del COVID-19 y las restricciones de viaje. Pues era imposible organizar entre marzo 2020 y gran parte de 2021 las reuniones o visitas presenciales planteadas. Sin embargo, el grado de cumplimiento no es suficiente para medir y comparar la eficacia de los distintos proyectos, pues depende también de la calidad de los indicadores y del nivel de ambición definido al principio.



Valoración de expectativas sobre el proyecto

Encuesta actores de proyectos de CTr - 60 respuestas

- Valore la satisfacción de sus expectativas respecto al proyecto [Diseño del proyecto (inicio)]
- Valore la satisfacción de sus expectativas respecto al proyecto [Implementación (durante)]
- Valore la satisfacción de sus expectativas respecto al proyecto [Resultados (conclusión)]



Resultados alcanzados. No es posible recopilar de forma sintética todos los resultados alcanzados por la diversidad de temáticas abordadas en los proyectos. Sin embargo, los resultados se pueden agrupar alrededor de cinco grandes categorías: (i) fortalecimiento institucional, (ii) insumos para la definición y/o mejora de políticas públicas, (iii) fortalecimiento de capacidades, (iv) intercambios de experiencias y (v) generación de conocimiento. Los párrafos siguientes presentan ejemplos de resultados alcanzados para cada categoría:

Fortalecimiento institucional (ejemplos)

- Gracias al proyecto de Vivienda Sustentable (Guatemala – México), se estableció, al interior del CONAVI-Guatemala, la Comisión de Tecnología Aplicada como plataforma para el cumplimiento de los fines de la Mesa Transversal de Vivienda Sustentable.
- En el marco del proyecto COTRIARG II (Bolivia-Argentina), se creó una Fundación (con personería jurídica) que dio sus primeros pasos en la autogestión administrativa, financiera y técnica, con el logro de un financiamiento de Alemania y alianzas estratégicas con el INTA, ACOVI e Irrigación de Argentina.





- Gracias a COTRINEXO (Bolivia-México), se definió un nuevo espacio de intercambio técnico para el Sistema Múltiple Misicuni -SMM- dentro de la Plataforma de la Región Metropolitana Kanata (RMK) de Cochabamba, donde se analizaría y revisaría el Reglamento.
- En el proyecto SINAC (República Dominicana – Costa Rica) se logró crear un mecanismo financiero de apoyo a la protección de los arrecifes. Cuatro empresas han invertido en la restauración de arrecifes coralinos, respondiendo a las actividades del proyecto.

Insumos para la política pública:

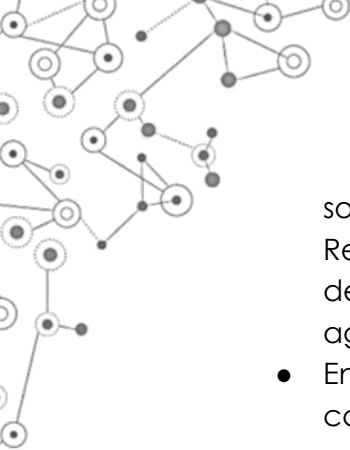
- En el marco del proyecto de vivienda sustentable (Guatemala – México), se realizó un diagnóstico del Marco Legal, Regulatorio y Normativo del Sector de la Vivienda en Guatemala y Recomendaciones Legales para la Instrumentación de Políticas de Vivienda Urbana y Rural Sustentables; y se definieron recomendaciones y propuestas para Mejorar el Marco legal, Regulatorio, Normativo y de Política Pública del Sector de la Vivienda Sustentable en Guatemala.
- En el marco del proyecto COTRIARG II (Bolivia-Argentina), se logró la creación del Observatorio Vitivinícola¹⁴ denominado CONECTAVITIS que permite el seguimiento del progreso del sector con indicadores productivos, socioeconómicos y ambientales
- En COTRINEXO (Bolivia-México), se definió un Plan de Gestión del Agua con un enfoque de sistema multipropósito.
- En el proyecto TRES (Paraguay-Uruguay), se realizó un estudio sobre Economía del Hidrógeno, que contempla investigaciones para aterrizar más el tema, con análisis financieros, precios, áreas. El estudio tuvo impacto a nivel nacional e internacional convirtiéndose en un referente para inversores que consultan a los dos países sobre el tema.

Fortalecimiento de capacidades:

- En el marco del proyecto de Vivienda Sostenible (Guatemala – México), se realizaron talleres presenciales y webinars, para el intercambio de experiencias y la revisión conjunta del diseño y operatividad de herramientas y plataformas tecnológicas para la generación, procesamiento y almacenamiento de información confiable y sistematizada de la vivienda en Guatemala.
- En el marco del proyecto COTRIARG II (Bolivia-Argentina), se abrió la Carrera de “Ingeniería en Fruticultura y Enología” en la Universidad pública estatal “Juan Misael Saracho” de Tarija que, al cierre de proyecto, en el 2020 ya contaba con 50 estudiantes cursando el primer semestre.
- En el marco del proyecto de SEGEPLAN (Guatemala – México), se capacitó a 72 funcionarios y funcionarias de 28 instituciones públicas guatemaltecas

¹⁴ Para conocer más sobre el Observatorio, que ya cuenta con un registro institucional de marca, visitar la página web: <https://conectavitis.wordpress.com>





sobre los temas de la CINR y a 60 de la SEGEPLAN, del Ministerio de Relaciones Exteriores y del Ministerio de Finanzas Públicas en la metodología de “formación a formadores en gestión de proyectos”, convirtiéndolos en agentes de cambio.

- En el marco del proyecto sobre producción de Cajú (Ghana-Brasil), se capacitaron a 20 funcionarios y funcionarias y a 200 productores y productoras de Cajú (incluyendo 42,5% de productoras).
- En el marco del proyecto TRES (Paraguay-Uruguay), se realizaron varias actividades de fortalecimiento de capacidades a nivel regional como el Taller Regional “Buenas prácticas regulatorias de eficiencia energética en conjunto con PTB Mercosur o el Taller Regional “Marco regulatorio para la generación distribuida de energía” entre otros.

Intercambios de experiencia:

- En el proyecto SEGEPLAN (Guatemala – México), se realizaron visitas técnicas entre la AMEXCID y SEGEPLAN para conocer la gestión de la CINR en ambos países y obtener buenas prácticas y lecciones aprendidas de cada institución. Estas visitas fueron altamente valoradas por las fuentes de campo quienes refirieron aprendizajes recíprocos.
- En el proyecto EITI (Perú – Colombia), las delegaciones de Colombia y Perú han tenido la oportunidad de realizar visitas para aprender de las experiencias in situ, lo que permitió un intercambio enriquecedor y recíproco.

El impacto del COVID. Por un lado, el COVID-19 y las restricciones de viaje impactaron el desarrollo de los proyectos y sobre todo los encuentros presenciales tales como los foros regionales previstos en el proyecto sobre vivienda entre Guatemala y México. Sin embargo, gracias a la modalidad virtual, ha sido posible seguir con los intercambios entre contrapartes de los países socios. La flexibilidad de la CTr también permitió reorientar ciertas actividades o gastos y alargar la duración de los proyectos hasta su final, lo que claramente contribuyó al alcance de los objetivos y resultados de los proyectos. Pero la modalidad virtual también comporta límites y no puede reemplazar las visitas presenciales que permiten desarrollar relaciones interpersonales más profundas y entender mejor el entorno de los proyectos, lo que después facilita la comprensión, el aprendizaje y la transferencia de las buenas prácticas.

Por otro lado, en ciertos casos, el COVID-19 también modificó radicalmente el entorno de los proyectos, poniendo en jaque la factibilidad de algunos objetivos. Por ejemplo, en el caso del proyecto SINAC (entre RD y CR), la caída del turismo impactó muy fuerte en las empresas del sector turístico. Por lo tanto, es difícil lograr que inviertan su tiempo y recursos en un mecanismo de protección de los arrecifes si están luchando para sobrevivir económicamente.



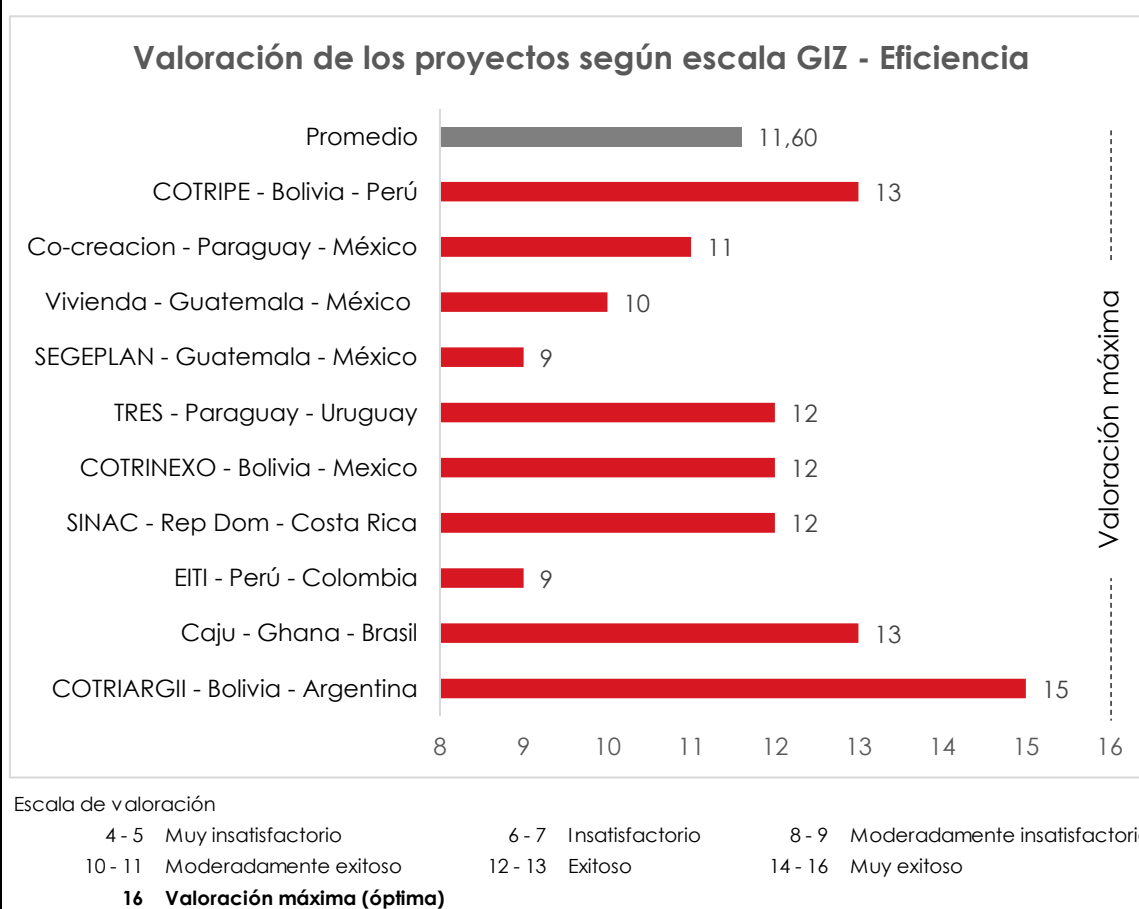


Limitaciones derivadas de la volatilidad institucional. Los contextos políticos de América Latina tienden a ser una limitante para alcanzar los resultados. En este entendido, proyectos como los evaluados en Paraguay, Perú y Bolivia, han sido los que han evidenciado con mayor énfasis la necesidad de contar con una fuerte institucionalidad que no dependa de la voluntad político-partidaria, sino más bien de una política país.

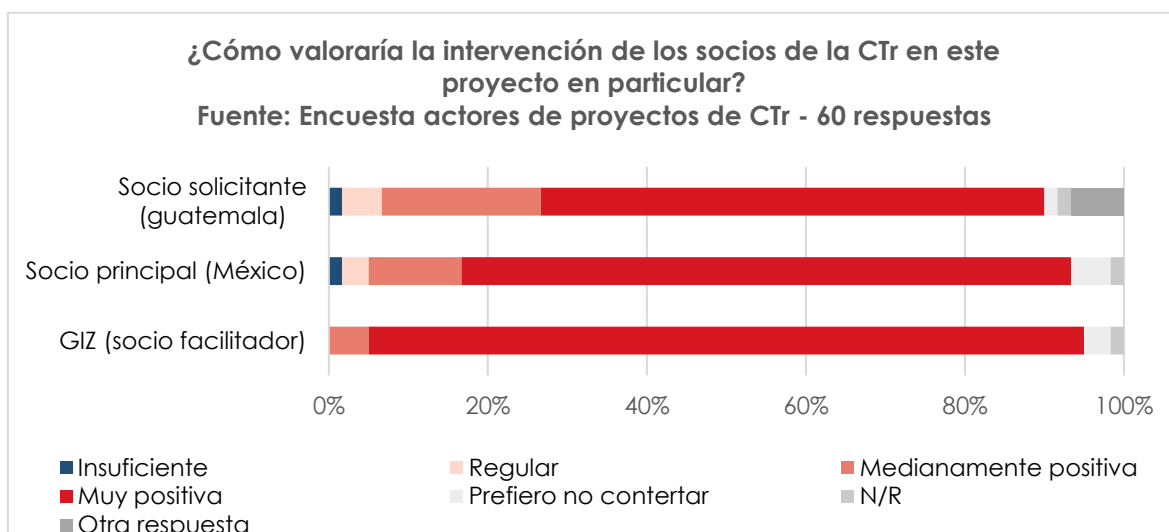
EFICIENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN

Esta sección corresponde al análisis de los siguientes aspectos: 1) el papel de las distintas partes involucradas en la supervisión y conducción de los proyectos y 2) la adecuación de las modalidades de implementación de los proyectos.

Resumen de las valoraciones según escala GIZ. La eficiencia de los proyectos de CTr evaluados aparece entre moderadamente alta y alta con **un promedio de 11,60, cerca de 12 (exitoso)**. Dos proyectos tienen una nota de 9, mientras tres proyectos son muy exitosos (superan 12). Se trata del criterio con la valoración más baja respecto a los otros.



Una valoración muy positiva del papel de los socios



Según la encuesta a las contrapartes de los proyectos, se priorizan las siguientes valoraciones.

El rol clave de la GIZ y del compromiso de las contrapartes. La eficiencia es la dimensión menos fuerte de los proyectos, aunque las experiencias son distintas de un proyecto a otro. Existen factores inherentes a la CTr que impactan los plazos y pueden generar complejidad en el manejo de los proyectos: la necesidad de avanzar colaborativamente en cada paso del proyecto, la necesidad de validar los acuerdos a alto nivel en ambos países, entre otros. En este contexto, como se evidencia por ejemplo en la evaluación del proyecto entre República y Costa Rica (conservación de los arrecifes), el rol de la GIZ ha sido clave para convocar a las reuniones de las contrapartes del proyecto, dar seguimiento a los acuerdos, actualizar los planes de trabajo y monitorear los avances. Los socios esperan un involucramiento aún mayor de la GIZ, sobre todo en momentos de incertidumbre sobre la implementación de los proyectos, principalmente cuando ocurre un cambio de autoridades o un choque externo como el COVID-19. Otro factor clave ha sido el compromiso de las contrapartes. A pesar de las dificultades mencionadas, la encuesta muestra una valoración muy positiva de todos los socios, tanto de la GIZ como de los socios principal y solicitante.

Alta rotación de las autoridades y del personal. La gran mayoría de los proyectos han sido impactados por la alta rotación del personal, particularmente en países que conocieron conflictos sociales y políticos como Perú y sobre todo Bolivia en 2019-2020. En Bolivia, con los respectivos cambios de gobierno, no se tuvo continuidad del personal a cargo del proyecto COTRIPE y, más allá de COTRIPE, en las instituciones públicas en general. Los cambios de gobierno como en Guatemala (2019) o México (2020), Perú (varios), de autoridades municipales (como en el caso de la Ciudad de Asunción para el proyecto "Co-creación") o rotación en las autoridades (3 viceministros durante el proyecto en Guatemala) también han producido cambios importantes en el personal, incluyendo en instituciones que presentaban anteriormente una cierta estabilidad como



AMEXCID. Estos cambios permanentes representan una dificultad para la implementación de los proyectos: periodos sin contraparte designada, necesidad de presentar nuevamente el proyecto a las nuevas autoridades, curva de aprendizaje de las nuevas personas a cargo, pérdida de memoria y capacidades institucionales, entre otras. Sin embargo, no todos los proyectos fueron impactados de la misma manera. Por ejemplo, COTRINEXO demostró mucha resiliencia a pesar del doble impacto del conflicto político-social en Bolivia (que generó cambios importantes de personal) y del COVID. Por otro lado, el hecho que todos los proyectos lograron cumplir sus metas por lo menos al 90% muestra una cierta solidez institucional a pesar de la alta rotación de las autoridades y del personal.

¿Y cuál el desafío más importante en el marco del proyecto?

“Mantener vivo el proyecto aún con los cambios de gobierno local que se dieron tanto en México como en Paraguay y la pandemia del Covid 19 en el último semestre del proyecto que incidió negativamente en las últimas actividades previstas”.

“Lograr que se reanude la ejecución del proyecto después del cambio de autoridades”

“Lidiar con los cambios constantes de personas en el gobierno tanto de Guatemala como de México.”

“Los cambios políticos en ambos países y las repercusiones en las agencias de implementación de ambos países”

Fuente: Encuesta

La importancia de una estructura de coordinación y monitoreo. Las evaluaciones han mostrado la importancia de definir una estructura coherente de decisión e implementación de los proyectos. En el proyecto entre Ghana y Brasil (producción de cajú), esta estructura contemplaba una instancia de coordinación a nivel más estratégico, y otra a nivel más operativa, cada una involucrando las tres partes (socio solicitante, socio principal, GIZ), con reglas claras de participación y decisión. Esta estructura clara contribuyó a la eficiencia del proyecto. Al contrario, el proyecto de SEGEPLAN careció de una delimitación clara de los roles de las distintas instituciones involucradas, lo que generó, entre otros factores, el retraso del proyecto. En el proyecto de EITI, las reuniones de coordinación y monitoreo fueron esporádicas, lo que pudo dificultar la toma de decisión para ajustar el proyecto.

Ampliación de la duración de los proyectos y posibilidad de segundas fases. La duración de dos años de los proyectos ha sido demasiado corta con respecto a la ambición de los proyectos y a los tiempos de definición y validación de las actividades, incluso en el caso de los proyectos que han tenido una buena eficiencia en términos de coordinación y gestión como los proyectos entre Ghana y Brasil (producción de cajú) y entre República Dominicana y Costa Rica (protección de los arrecifes). Sin embargo, la flexibilidad otorgada por el Fondo Regional de CTr con la posibilidad de ampliar los plazos (hasta 20 meses en el caso de SEGEPLAN) permitió superar este límite. Además, la posibilidad de presentar una segunda fase contribuye a la consolidación de los efectos generados en la primera fase.





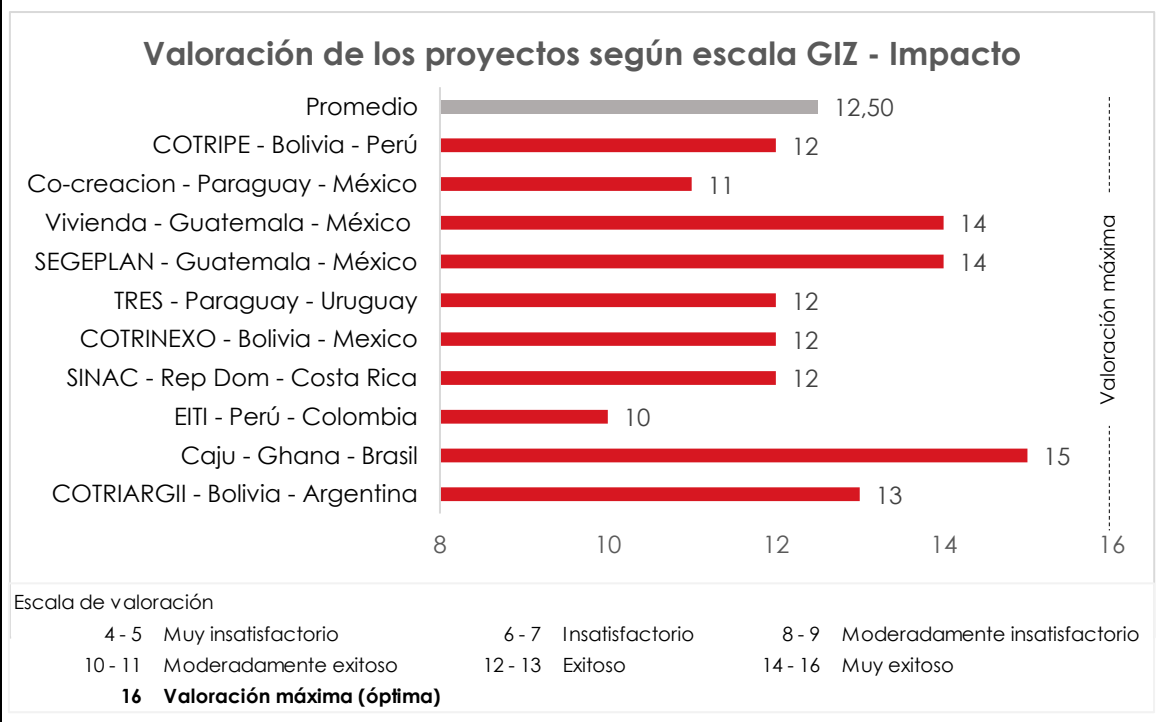
La importancia del acompañamiento metodológico, las capacidades institucionales, la planificación de las actividades y de los gastos reales asociados.

Por lo general, la definición de los proyectos (objetivos, resultados, indicadores, presupuestos) ha sido, por lo general, satisfactoria gracias a dos factores: el acompañamiento metodológico de la GIZ (directo y mediante capacitaciones) y las capacidades de las instituciones involucradas, varias de ellas con experiencia previa en materia de CTr. Pero, en ciertos casos, se ha observado una subestimación de ciertos gastos como en el caso del proyecto entre Ghana y Brasil. En este proyecto, el presupuesto previsto para las capacitaciones de los productores, una actividad central, no permitía cubrir la participación de un número satisfactorio de productores y productoras. Sin embargo, esta debilidad en la planificación no tuvo impacto en el proyecto. Las instituciones de Ghana involucradas en el proyecto lograron encontrar fondos para cofinanciar las capacitaciones, lo que también demuestra su compromiso con el proyecto y constituye un indicador de sostenibilidad de sus efectos.

IMPACTOS

Esta sección corresponde al análisis de los efectos e impactos generados por los proyectos de CTr en cuanto a fortalecimiento de capacidades, cambios institucionales o apalancamiento de otros recursos.

Resumen de las valoraciones según escala GIZ. El impacto de los proyectos de CTr evaluados aparece entre moderadamente alta y alta con **un promedio de 12,50, encima de 12 (exitoso)**. Dos proyectos tienen una nota menor a 12 (exitoso) mientras 4 proyectos son muy exitosos (superan 12).





Fortalecimiento de capacidades. Todos los proyectos contemplan un eje de fortalecimiento de capacidades. Este fortalecimiento es particularmente relevante cuando no apunta a un tipo de actor o de personal, sino cuando trata de abarcar a todos los actores y personas que pueden trabajar alrededor de una misma problemática o de un sector. Por ejemplo, un efecto destacable del proyecto entre Ghana y Brasil (producción de cajú) ha sido el fortalecimiento de capacidades de actores que pertenecen a toda la cadena de valor: productores, operadores de viveros de cajú, procesadores, investigadores, funcionarios del Ministerio de Agricultura, entre otros. Esto permite generar una dinámica endógena en el país con efectos destacables en la producción de cajú a nivel país.

Continuidad en el apoyo de la cooperación internacional. Otro efecto directo derivado de COTRIPE, es el interés demostrado por otras cooperaciones, entre ellas el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE), UNICEF y Helvetas, para darle continuidad a este programa de certificación por competencias en el sector, en coordinación con la AAPS y el propio MMAyA, de forma tal que se puedan garantizar recursos humanos operativos para los programas y proyectos que llevan adelante a la par de dotar a las EPSAs de funcionarios -en todos los niveles, no solo operarios- con habilidades no universitarias certificadas¹⁵.

Aumento de la producción. El Proyecto entre Ghana y Brasil se destaca por sus efectos visibles en la producción de Cajú a nivel nacional. Entre 2017 y 2022, se observa un incremento importante de las hectáreas de producción de cajú en Ghana, así como un incremento de la productividad entre 2017 y 2022, a pesar de la pandemia. Las personas entrevistadas atribuyen esta evolución al proyecto implementado.

Cambios de normativa. En el caso del proyecto SINAC (República Dominicana y Costa Rica) el piloto desarrollado trascendió la experiencia local y contribuyó en la iniciativa de creación del Decreto Ejecutivo "Promoción de iniciativa de restauración y conservación, para la recuperación de los ecosistemas coralinos" (junio del 2019) que incluye el artículo 18¹⁶ que promueve el involucramiento del sector privado en este tipo de iniciativas.

Mayor transparencia. En el caso del proyecto EITI, este permitió desarrollar un sistema informático de visualización de los resultados de la EITI en Perú. Su objetivo

¹⁵ Existen habilidades que no son propias de una currícula académica universitaria y que son competencias que requiere un funcionario de las entidades operadoras de servicios de agua y saneamiento, este tipo de certificación no entra en conflicto con una carrera a nivel de licenciatura o con postgrado, al contrario, fortalece las habilidades requeridas en terreno y deberían ser revalorizadas.

¹⁶ Artículo 18.- Convenios de Cooperación y Alianzas Público-Privadas. "A efectos de promover la conservación de los servicios ecosistémicos ofrecidos por los ecosistemas de los arrecifes coralinos, se podrán generar convenios de cooperación y alianzas público privados que permitan el manejo, conservación y uso sostenible de estos, dentro y fuera de áreas silvestres protegidas."



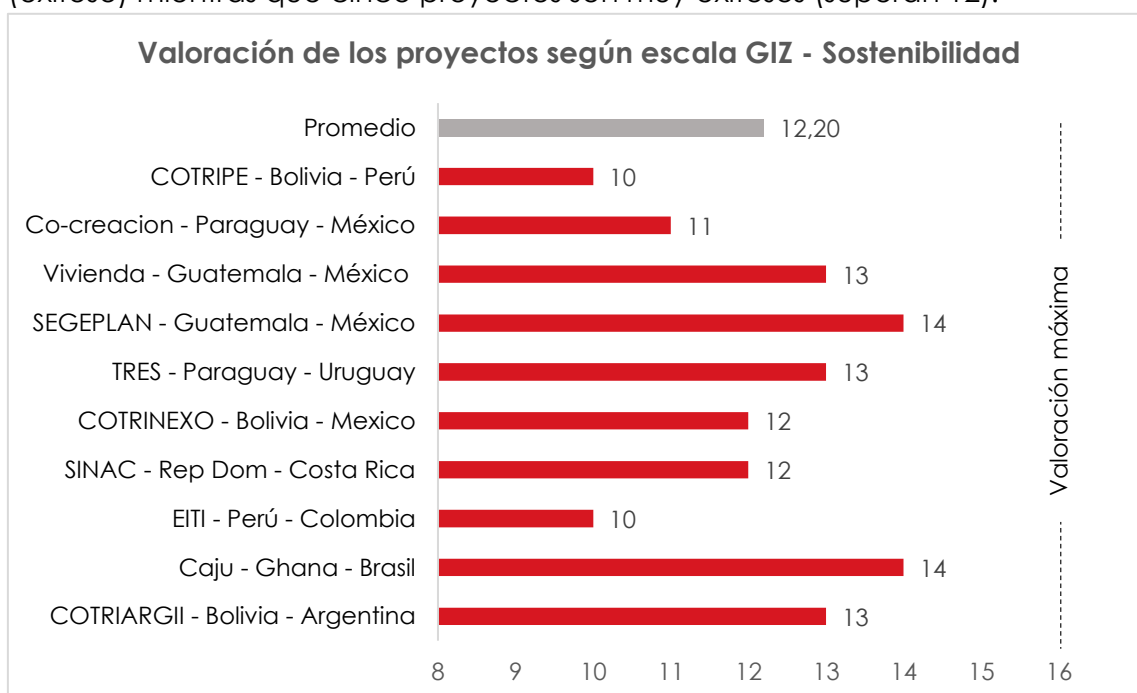


es reducir los riesgos de financiamiento para la elaboración de Informes de transparencia de EITI.

SOSTENIBILIDAD DE LOS PROCESOS Y RESULTADOS ALCANZADOS

Esta sección corresponde al análisis de los siguientes aspectos: 1) institucionalización de las buenas prácticas transferidas gracias a la CTr y 2) Continuidad en los procesos de cooperación.

Resumen de las valoraciones según escala GIZ. La sostenibilidad de los proyectos de CTr evaluados aparece entre moderadamente alta y alta con **un promedio de 12,20, encima de 12 (exitoso)**. Tres proyectos tienen una nota menor a 12 (exitoso) mientras que cinco proyectos son muy exitosos (superan 12).



Escala de valoración

4 - 5	Muy insatisfactorio	6 - 7	Insatisfactorio	8 - 9	Moderadamente insatisfactorio
10 - 11	Moderadamente exitoso	12 - 13	Exitoso	14 - 16	Muy exitoso
16 Valoración máxima (óptima)					

Institucionalización de las buenas prácticas. La CTr permite generar efectos concretos en un plazo al final relativamente corto (un par de años). Al involucrar a autoridades con un rol en el impulso de las políticas públicas cuando se dan cuenta de los resultados alcanzados, la CTr permite generar cambios sostenibles a nivel institucional. Pues, varios proyectos, especialmente aquellos que tienen más de una fase, han logrado la institucionalización de las soluciones que se construyeron con los socios principales, como, por ejemplo:

- La institucionalización del proyecto sobre producción de cajú por el Ministerio de Agricultura de Ghana que mantiene enlaces con los actores





de la cadena de valor de cajú; sigue operando el banco de púas y utiliza la infraestructura para la capacitación de jóvenes, agricultores y agentes del Ministerio. Todas las iniciativas desarrolladas han sido integradas a un programa del ministerio que goza de un presupuesto dedicado para los cinco próximos años.

- La institucionalización de las modalidades de coordinación de la cooperación internacional en SEGEPLAN. El personal capacitado sigue usando las herramientas operativas desarrolladas en el proyecto y la estructura organizacional como los procedimientos han sido mejorados gracias al proyecto de CTr.
- La institucionalización del proceso de certificación de competencias en el caso de COTRIPE, con el reconocimiento por el Ministerio de Educación.
- En el proyecto SINAC (República Dominicana y Costa Rica), el consorcio continúa promoviendo el mecanismo y realizando actividades de conservación gracias al compromiso de sus integrantes. El proceso completo de institucionalización del Consorcio está en fase de finalización.
- La institucionalización por el Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay de la Guía del Etiquetado de Eficiencia Energética con una nueva normativa que fomenta su uso.

Continuidad en el apoyo de la cooperación internacional. Ciertos proyectos han llamado la atención de donantes internacionales que quieren incorporar ciertos componentes en sus cooperaciones bilaterales, permitiendo la continuidad de los resultados y su escalabilidad. Por ejemplo, en el caso de COTRIPE, otras cooperaciones, entre ellas el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE), UNICEF y Helvetas, han manifestado interés para dar continuidad al programa de certificación por competencias en el sector de agua y apoyar las instituciones públicas involucradas. Lo mismo se observa en el proyecto entre Ghana y Brasil. Las dos instituciones involucradas, CRIG (Ghana) y EMBRAPA (Brasil) siguen colaborando en otras áreas. Por otro lado, el proyecto llamó la atención de otros actores de Ghana sobre el valor de la CTr que podrían presentar proyectos al FR en los próximos años.

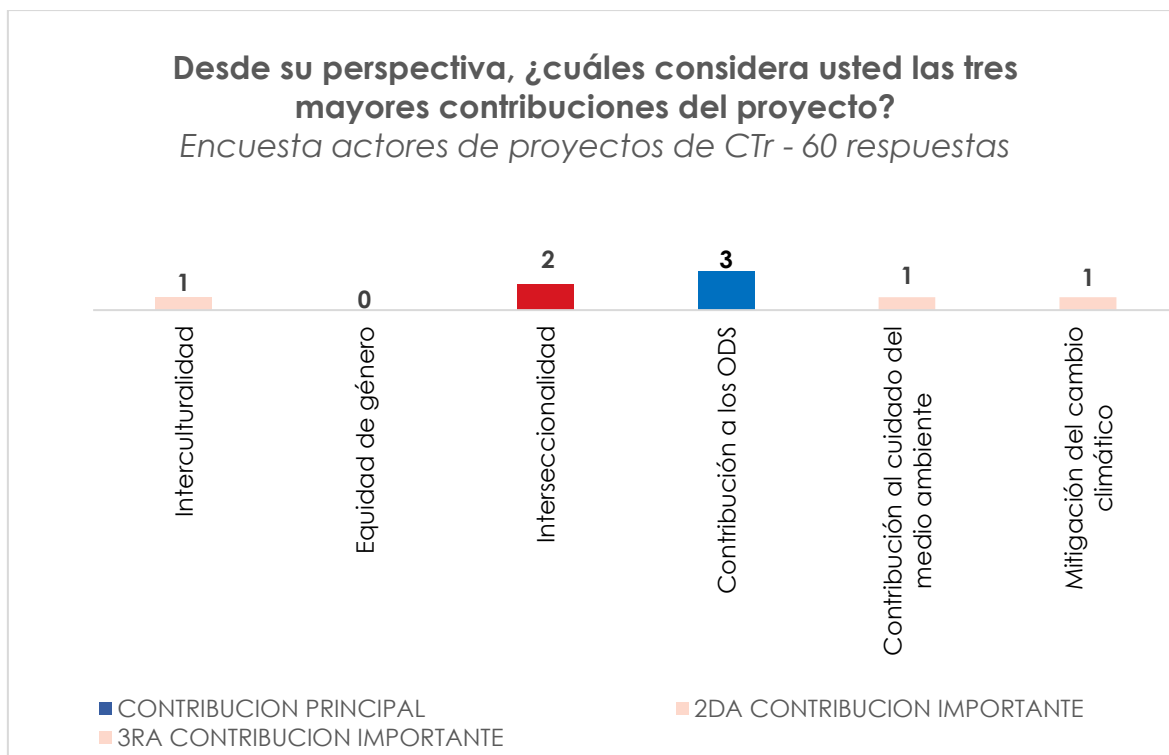
Insumos metodológicos valiosos. Otros proyectos, si bien no han generado un cambio institucional, han logrado generar conocimientos y materiales que constituyen una fuente útil y valorada de insumos metodológicos por las contrapartes. Es el caso de COTRINEXO (entre Bolivia y México) que ha permitido producir publicaciones, videos y productos teatrales. Estos son aportes valiosos de corte conceptual, metodológico, de planificación intersectorial y representan un hito en la historia de la planificación boliviana. Sin embargo, para que se utilice el material producido en el tiempo, se requiere un impulso desde las autoridades: capacitaciones, estudios, seminarios...



EJES TRANSVERSALES

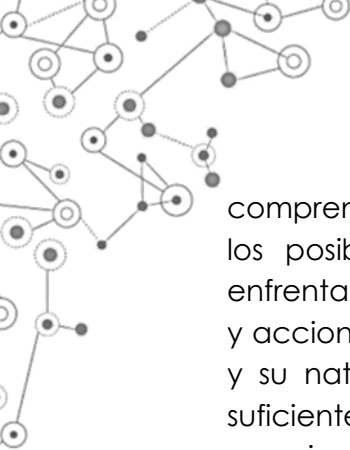
Esta sección corresponde al análisis en los proyectos sobre la aplicación de los ejes transversales: enfoque de género (interseccional), intergeneracional, de interculturalidad, de medioambiente.

Contribución limitada a los ejes transversales



La encuesta realizada a las contrapartes de los proyectos de CTr evaluados muestra una contribución muy limitada en los ejes transversales. Ningún encuestado reporta una contribución a la equidad de género mientras los demás ejes reciben entre uno y tres votos.

Comprensión limitada del enfoque de género. En la mayoría de los proyectos, la comprensión del enfoque de género se limita a un objetivo de igualdad de sexo en la participación numérica en las actividades. Sin embargo, el enfoque de género va mucho más allá de la paridad de sexos. Primero, el "género" es una construcción social con una división binaria de los roles sociales y económicos basada en una diferencia física. El sistema patriarcal se basa en esta construcción social para tejer un sistema de discriminación que favorece un cierto modelo de masculinidad ("hegemónica") y desfavorece a las mujeres en todos los grupos (incluyendo hombres) que no pertenecen al modelo de masculinidad hegemónica. Se mantiene gracias a la producción de violencias físicas, sexuales, económicas y simbólicas, así como gracias a la naturalización de esta construcción social. Implementar un enfoque de género requiere primero una



comprensión de los conceptos clave (género, machismo...), la identificación de los posibles efectos del patriarcado sobre los grupos de mujeres y cómo enfrentarlos en el marco del proyecto o cómo evitar que el proyecto los agudice, y acciones concretas para ponerlo en práctica. Dado el anclaje del patriarcado y su naturalización, la participación de las mujeres es importante pero no es suficiente para garantizar la aplicación de un enfoque de género. La GIZ, por su experiencia en el tema, podría jugar un papel más activo para proponer capacitaciones sobre la transversalización del enfoque de género en los proyectos y las herramientas para analizar mejor las problemáticas específicas para enfrentar el sistema patriarcal y los posibles efectos positivos o negativos de los proyectos de CTr. Este trabajo podría ampliarse a un enfoque interseccional que busque analizar las interrelaciones entre el sistema patriarcal y los otros sistemas que producen discriminaciones (basadas en el origen geográfico, étnico, social, la orientación religiosa, sexual, etc.) para promover mayor diversidad, incluyendo en la conducción de los proyectos o de sus actividades.

Los ejes transversales, incluyendo el enfoque de género, deben ser fortalecidos.

Ciertos proyectos han intentado incluir una perspectiva de igualdad de género en la participación. Es el caso del proyecto entre Bolivia y Argentina (producción vitivinícola) o del proyecto entre Ghana y Brasil (producción de Cajú) que buscaron una participación igualitaria de las mujeres y de los hombres. En el caso del proyecto entre Ghana y Brasil, se logró un 50% de participación de las mujeres en las capacitaciones, lo que constituye un logro importante dada la realidad del sector (gran parte de los productores son hombres). Sin embargo, en la mayoría de los proyectos, no se evidencia una efectivización del enfoque de género y de otras transversales en la ejecución del proyecto. Los informes no contemplan un análisis de género o de otros ejes transversales (enfoque generacional, interculturalidad, ambiental...). Por ejemplo, no se observan acciones que busquen responder a las problemáticas específicas vinculadas con el patriarcado. Por lo tanto, la transversal de género, aunque se encuentra entre las prioridades políticas de casi todos los países latinoamericanos y de las cooperaciones al desarrollo, aún requiere mayor profundización. De hecho, SEGEPLAN (Guatemala) se encontraba, al momento del proyecto de CTr, en un proceso de formación en género con otra agencia de cooperación. Sin embargo, si bien hubo una significativa participación de mujeres en puestos de decisión, no se lograron aplicar los conocimientos adquiridos en el presente proyecto (y tampoco fue considerado).

Cabe mencionar una excepción con otro tipo de eje transversal: el proyecto COTRIARG II que toma en cuenta el enfoque intergeneracional. Durante la fase de campo, se evidenció que se asiste a una importante relación y transición intergeneracional a diferentes niveles de la cadena de valor (asociaciones de producción, empresas, gremios) donde se aprecia el acompañamiento, cooperación y complementariedad entre jóvenes y personas mayores. El proyecto aprovecha la experiencia y el dinamismo de jóvenes que son más amigables con

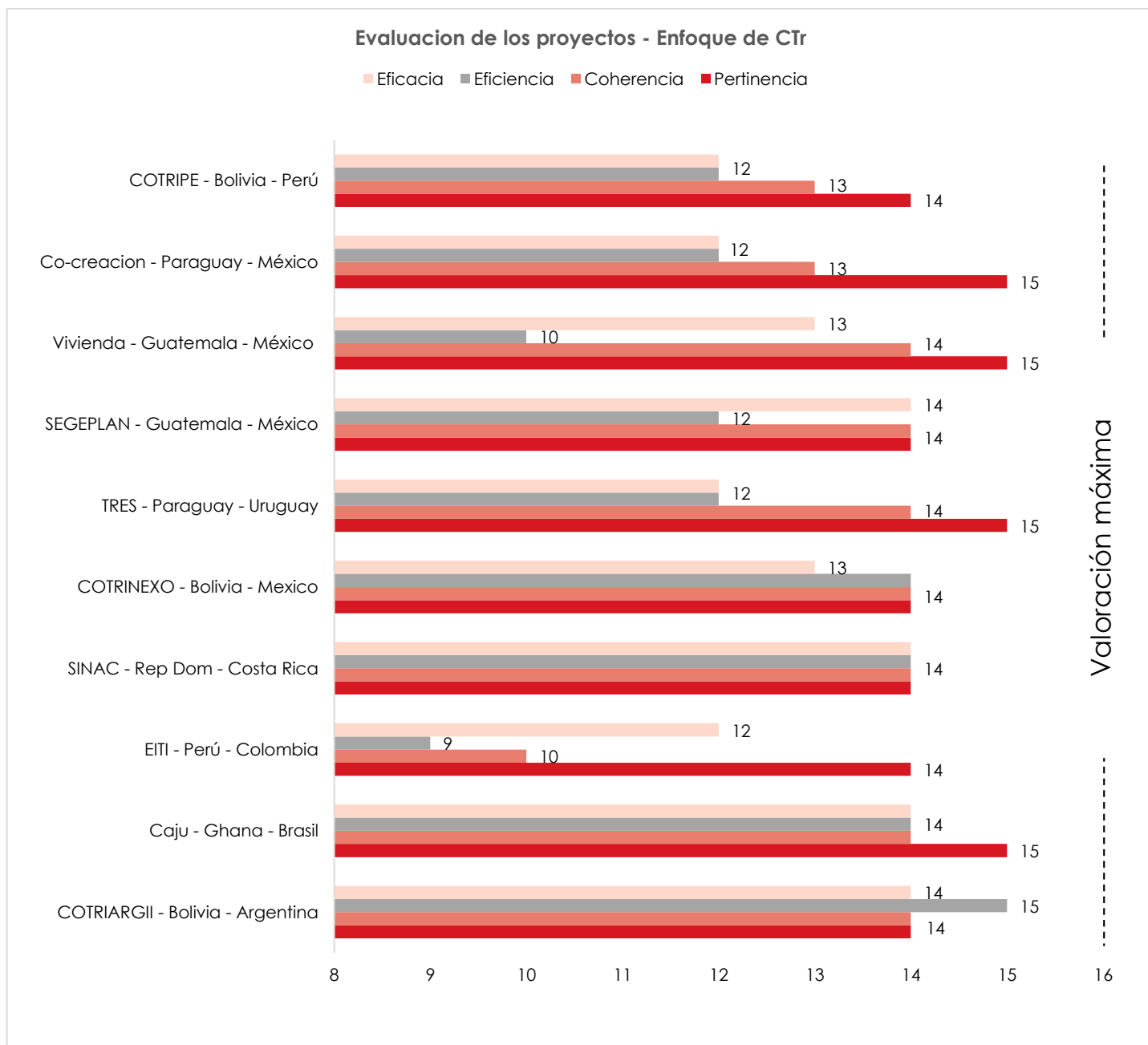




las herramientas tecnológicas y TIC y se mueven entre lo local (rural-urbano) y lo global.

VALOR AGREGADO DE LA CTR

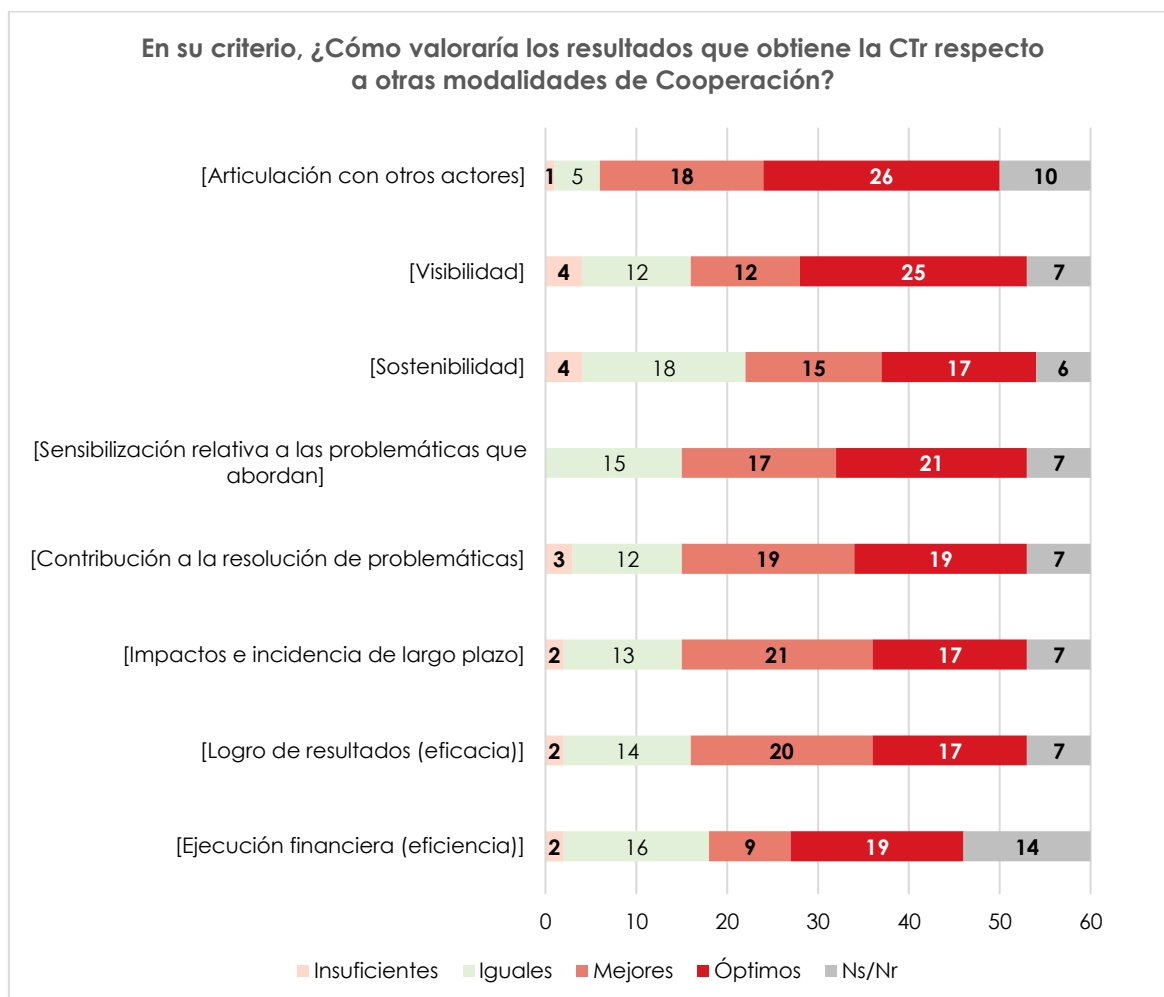
Esta sección corresponde al análisis de los aspectos siguientes: 1) el papel de las distintas partes involucradas en la supervisión y conducción de los proyectos y 2) la adecuación de las modalidades de implementación de los proyectos.



Escala de valoración

- 4 - 5 Muy insatisfactorio
 - 6 - 7 Insatisfactorio
 - 8 - 9 Moderadamente insatisfactorio
 - 10 - 11 Moderadamente exitoso
 - 12 - 13 Exitoso
 - 14 - 16 Muy exitoso
- 16 Valoración máxima (óptima)**

Según las valoraciones de las evaluaciones, casi todos los proyectos han sido exitosos o muy exitosos desde el punto de vista de los criterios de CTr, con excepción del proyecto EITI que ha sido moderadamente exitoso.



En cuanto a los resultados alcanzados, en comparación con otros tipos de cooperación, la CTr se destaca por sus resultados en términos:

- De articulación de actores: es un resultado importante dado el número de actores y de países involucrados en la CTr. Este resultado está vinculado con el enfoque multifactor y multinivel de los proyectos de CTr y los beneficios asociados.
- De visibilidad: Los proyectos de CTr, por el nivel de autoridades involucradas y la dimensión internacional, dan una visibilidad importante a las organizaciones o servicios (dentro de un ministerio) que participan y sus representantes en el proyecto.
- De sensibilización relativa a las problemáticas abordadas: Este resultado está vinculado con el componente de fortalecimiento de capacidades presente en todos los proyectos de CTr.
- De eficacia y efectos (contribución a la resolución de problemáticas, impactos e incidencia de largo plazo y logro de resultados): Este hito muestra que la CTr permite alcanzar resultados concretos. Por otro lado, una



parte de los proyectos logran un cierto nivel de institucionalización de las soluciones.

Cabe mencionar dos aspectos de CTr que contribuyen a estos hallazgos:

- **El principio de horizontalidad** entre los socios que genera mayor confianza y facilita la articulación entre los actores involucrados a pesar de la distancia geográfica o cultural y las diferencias económicas.
- **La flexibilidad de la CTr** tanto en términos de sectores, de actores, de implementación (posibilidad de prorrogar los proyectos, de adaptar ciertos rubros de actividades) que permite enfocar la acción en la resolución de problemáticas concretas con recursos limitados.

El valor agregado de la CTr y sus desafíos según los encuestados:

“Es una modalidad ágil y flexible que permite en el corto plazo el intercambio de conocimientos y experiencias entre países cercanos socioculturalmente hablando. Permite posicionar temas innovadores en la agenda de las instituciones involucradas y generar experiencias de cooperación a nivel interno de los países y a nivel regional”.

“Creo que permite que países un poco más similares cooperen entre sí. A veces el ejemplo alemán se percibe demasiado perfecto y por lo mismo distante a las realidades de otros países con un menor desarrollo. Pero si el ejemplo lo brinda un país de la misma región que quizás pasó por la misma situación un poco antes, las brechas de conocimiento y experiencia se acortan y permite una adopción en el corto plazo de buenas prácticas.”

“En mi opinión es más completa la modalidad CTr ya que se obtiene la visión de un tercero que vive situaciones similares de las cuales se puede extraer la experiencia tiene muchas ventajas (experiencia aplicada de nuevos procesos, lecciones aprendidas y buenas prácticas, aprendizaje y nuevos puntos de vista) al igual que algunos desafíos (menor presupuesto, menor duración, menor alcance, todo esto debido a que por lo general son proyectos bastante específicos (según mi experiencia, lo cual puede no ser la regla en todos los casos)”

“Es un modelo de cooperación que tiene muchos beneficios. Permite un mayor diálogo entre los socios. Fortalece los lazos de cooperación, Permite aprender de las experiencias de otros para desarrollar proyectos similares y evitar repetir errores.”


“Respecto a la cooperación bilateral esta modalidad es más flexible y así puede responder con mayor rapidez a las necesidades no cubiertas/previstas por proyectos bilaterales. Además, otorgando un mayor peso a las relaciones horizontales entre países de la región, asegura la sostenibilidad a las medidas tomadas desde una perspectiva no cubierta por bilaterales, fomentando las relaciones de cooperación técnica entre los países de la región.”

“Es más rápido, más preciso (sobre temas o experiencias concretas), pero más pequeño (duración, presupuesto).”

“Permite aprender mutuamente, más flexibilidad en comparación con la cooperación bilateral, los socios enfrentan retos y problemáticas similares por lo que pueden tener más noción de sus realidades”.

“Me parece una modalidad muy potente y ágil que en el corto plazo permite identificar buenas prácticas, intercambiar conocimientos, instalar temas nuevos en la agenda de las instituciones, fortalecer capacidades de cooperación y afianzar las redes regionales de cooperación”.

“Es más compleja por los diferentes actores que interactúan, y más aun cuando no se definen bien los roles”.



“La efectividad de los esfuerzos de cooperación internacional depende más de los socios y objetivos involucrados que de la modalidad. Fue bastante interesante trabajar con GIZ, un socio muy eficiente y abierto.”

Fuente: Encuesta

de los 10 proyectos, visibilizan varios aspectos del valor agregado de la cooperación triangular:

- La agilidad y la flexibilidad de la CTr con procesos administrativos y de gestión mucho más livianos que otras formas de cooperación.
- El enfoque sobre problemáticas concretas que se pueden solucionar en un plazo relativamente limitado.
- La cercanía cultural entre el socio principal y el socio solicitante: el idioma, el marco institucional, el nivel de ingreso... que facilita los intercambios entre contrapartes.
- El valor agregado del socio principal que viene con una solución concreta, implementada en un contexto cultural e institucional cercano.

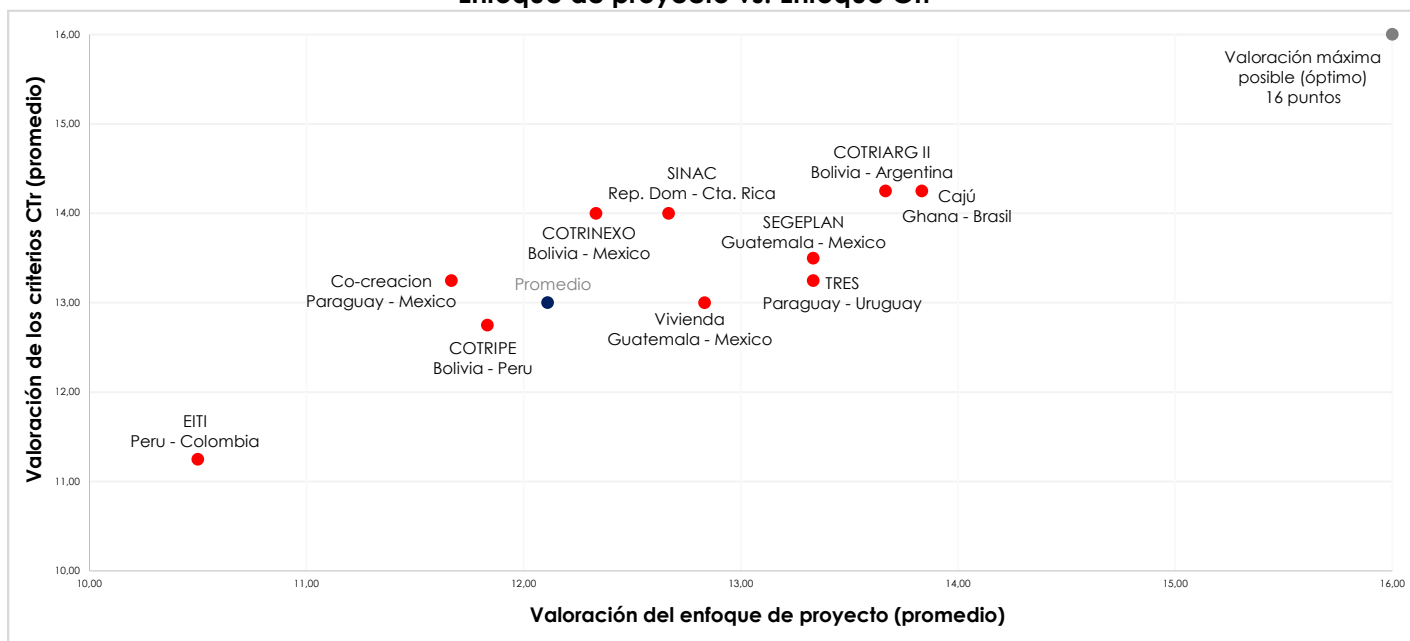
Sin embargo, también se tratan de proyectos de menor duración, menor alcance, con menos recursos financieros y operativos. Además, se caracterizan por una complejidad mayor en términos de coordinación ya que involucran un ecosistema de actores de tres países distintos (socio participante, socio solicitante, GIZ/Alemania con sus actores políticos y técnicos). Por lo tanto, se trata de una modalidad complementaria a la cooperación bilateral o multilateral que pueden movilizar fondos mayores y enfocarse en problemáticas de largo plazo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VALORACIÓN GENERAL DE LOS PROYECTOS

Con base en las 10 evaluaciones específicas realizadas y al análisis transversal presentado en este mismo documento, se llega a la siguiente valoración de los proyectos.

Valoración promediada de los proyectos Enfoque de proyecto vs. Enfoque CTr



Escala de valoración

4 - 5	Muy insatisfactorio	6 - 7	Insatisfactorio	8 - 9	Moderadamente insatisfactorio
10 - 11	Moderadamente exitoso	12 - 13	Exitoso	14 - 16	Muy exitoso

16 Valoración máxima (óptima)

Cabe resaltar que:

- La mayor parte de los proyectos tienen una valoración bastante positiva que va en un rango entre muy exitosos (14-16) y exitosos (12-13).
- Los proyectos sobre producción de cajú (Ghana-Brasil) y COTRIARG II (Bolivia-Argentina) han sido particularmente exitosos, tanto desde el análisis de los criterios de evaluación de proyectos como de aspectos de CTr.
- El proyecto EITI (Perú-Colombia) ha sido el proyecto menos exitoso de la cartera evaluada, aunque presenta un nivel moderadamente satisfactorio.

LECCIONES APRENDIDAS

Lecciones aprendidas a lo largo del ciclo de proyecto de CTr

Etapa	Lecciones aprendidas
Orientación a la demanda	La clara identificación de las necesidades y fortalezas de los países implicados, a partir del conocimiento de las prioridades regionales, ha sido una clave de éxito de los proyectos.
Planificación y comunicación	Es importante tener roles, responsabilidades y canales de comunicación de los actores participantes, bien definidos. Es fundamental que la planificación de las iniciativas contemple fortalecer la realización de mapas de actores, definir líneas de comunicación y una estructura de coordinación para la buena gobernanza.
Coordinación	Es importante definir tiempos de respuestas de los socios sobre asuntos clave de la implementación del proyecto, sobre todo si se trabaja con entidades gubernamentales. Para la modalidad de CTr es importante que exista un representante (punto focal) por país. En el caso de los cambios o rotación de personal de los socios, también se debe contemplar la transmisión de la información y documentación respectiva.
Implementación	Es necesario tener presente el cambio frecuente de personal en las instituciones, diseñando mecanismos de contingencia y protocolos de traspaso de funciones destinados a frenar el quiebre de la ejecución. Incluida la transferencia de la información y documentación respectiva generada por el proyecto y/o referida a su formulación y ejecución. Los intercambios y visitas técnicas han mostrado ser grandes conductores de cambios institucionales, sociales y económicos. <i>“Aprendimos de los mendocinos. Vimos cómo manejan sus sistemas de riego para adecuarlos a nuestra realidad.”</i> (COTRIARG) La virtualidad puede ser una herramienta que reduce costos y simplifica de cierta forma la comunicación; sin embargo, es una opción que definitivamente debe ser complementada con actividades presenciales. Involucrar a funcionarios y funcionarias de nivel medio y alto y personal ejecutivo en general, es clave para asegurar la apropiación de los resultados, en todos los niveles de la institución. Cabe prever el acopio de los aportes complementarios y garantizar un abordaje integral, asegurando resultados positivos para todas las instancias.



Seguimiento	<p>Es importante dar seguimiento y acompañamiento estrecho a las consultorías para asegurar la calidad de resultados, en el plazo previsto.</p> <p>Es de mucha utilidad contar con una matriz de monitoreo que permita el seguimiento a la implementación de las actividades del proyecto.</p>
Aprendizaje	<p>Sistematizar y ordenar el conocimiento generado en la ejecución del proyecto para facilitar su visibilidad y uso por terceros. Esto favorecerá la réplica eficaz de <i>buenas prácticas</i> en proyectos locales futuros e iniciativas, políticas públicas y programas de países solicitantes¹⁷.</p>

Lecciones aprendidas en cuanto al funcionamiento de la CTr:

- Dado que los contextos cambian rápido, es importante que los socios consideren mecanismos para actualizar periódicamente los proyectos “*En tres años cambian muchos aspectos internos y externos*”.
- Cuando existen posibilidades de sinergias, la CTr puede aprovechar la estructura, el conocimiento y los contactos de la cooperación bilateral, por lo que debe haber vínculos cercanos entre ambas modalidades (siempre cuando existe una cooperación bilateral vigente en el mismo sector que el proyecto de CTr)¹⁸.
- La CTr es un mecanismo idóneo para resolver, en poco tiempo, problemas puntuales. No obstante, implica el desafío de construir consensos entre al menos representantes de tres países. Esto le atribuye cierta complejidad a la toma de decisiones.
- La modalidad de la CTr ofrece un marco potencial para impulsar acciones estratégicas y de incidencia en las políticas públicas. Por ello, se impone continuar trabajando con ministerios, secretarías de Estado y otras instancias responsables de tomar decisiones públicas en los países solicitantes.
- La CTr ofrece a los donantes del Sur la posibilidad de compartir experiencias concretas relevantes para otros países de su región, caracterizados por contextos culturales y marcos normativos o políticos similares¹⁹.

CONCLUSIÓN GENERAL

La valoración de los 10 proyectos ha sido por lo general entre satisfactoria y muy satisfactoria.

Relevancia y valor agregado de la CTr

El análisis transversal valida la relevancia y valor agregado de la CTr como modalidad de cooperación. Permite abordar una problemática ya conocida y

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Lecciones aprendidas entre proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y el Caribe, entre 2011 y 2018.

¹⁹ Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y El Caribe entre 2011 y 2018. Cooperación Alemana, GIZ y AMEXCID.





pasan por una institucionalidad ya preexistente; es decir, con una orientación a efectos y soluciones determinadas. Gracias a sus principios de horizontalidad y flexibilidad, la CTr se destaca también por sus resultados en términos de articulación entre actores, de visibilidad -tanto para las organizaciones como para las personas que participan-, y de sensibilización relativa a las problemáticas abordadas.

Relevancia y valor agregado de los socios

En todos los proyectos evaluados, la experiencia previa del socio principal ha sido muy valorada por todas las partes involucradas y particularmente los socios solicitantes. La cercanía institucional y cultural entre países de una misma región constituye un factor facilitador (pero no una condición) de cooperación.

El proceso de definición de los 10 proyectos de CTr evaluados ha sido, por lo general, participativo, involucrando a las instituciones socias de las actividades del proyecto futuro en ambos países mediante reuniones y talleres. También se caracteriza por su enfoque mutliactor que permite cruzar las perspectivas y tener una mayor movilización de actores de un mismo sector, y la promoción del trabajo en redes. Sin embargo, cabe mencionar que un tipo de actor no parece tener un rol protagónico: las organizaciones de la sociedad civil excepto en los casos del proyecto "Co-creación" entre Paraguay y México y del proyecto Vitivinícola "COTRIARG" entre Bolivia y Argentina.

Coherencia externa e interna de los proyectos

Los proyectos de CTr evaluados muestran una destacada coherencia con las estrategias nacionales (generales y sectoriales), facilitada por la presencia de actores gubernamentales, y con los ODS.

Ciertos proyectos han podido aprovechar sinergias con otros proyectos de cooperación acompañados por la GIZ en el caso de COTRINEXO, COTRIPE o el proyecto sobre Cajú entre Brasil y Ghana. Se trata de una buena práctica que se podría ampliar a otros proyectos.

En términos de coherencia interna, se observa una clara lógica de formulación e intervención entre objetivos, resultados esperados, resultados cumplidos y actividades implementadas; validada por la opinión de las encuestas.

Eficacia de los proyectos

Todos los proyectos han logrado un 90% de cumplimiento de los resultados y objetivos definidos en los marcos lógicos, lo que se puede considerar como un desempeño muy alto dado el contexto del COVID-19 y las restricciones de viajes. La flexibilidad otorgada por el fondo (posibilidad de reorganizar ciertos rubros de actividades, posibilidad de prorrogar la duración de los proyectos) permitió superar este periodo particular. Más allá del cumplimiento de los indicadores definidos, los proyectos han logrado resultados importantes en los ámbitos de: fortalecimiento institucional, fortalecimiento de capacidades, insumos para la política pública e intercambio de experiencia.





Eficiencia en la implementación y conducción de los proyectos

Se trata de la dimensión con la valoración promedio más baja de los proyectos, aunque las experiencias son distintas de un proyecto a otro. Existen factores inherentes a la CTr que, si bien aportan valor agregado como la horizontalidad entre socios, pueden representar un desafío para avanzar en cada paso del proyecto y validar los acuerdos a alto nivel para cada socio. La gran mayoría de los proyectos han sido impactados por la alta rotación del personal, particularmente en países que conocieron conflictos sociales y políticos como Perú y sobre todo Bolivia en 2019-2020. En este contexto, la GIZ juega un papel clave para seguir adelante con la agenda del proyecto, dar seguimiento a los acuerdos, actualizar, ajustar de manera consensuada entre las partes y monitorear los planes de trabajo.

En cuanto a las modalidades de implementación, las evaluaciones han mostrado la importancia de tener una definición clara de la estructura de decisión e implementación de los proyectos y de los objetivos, resultados y de las actividades. En ciertos proyectos, esta definición no ha sido suficientemente detallada.

En cuanto a la duración de los proyectos, dos años parecen demasiado cortos para llevar a cabo todas las actividades y lograr un cierto grado de institucionalización de los pilotos desarrollados en los proyectos de CTr. Sin embargo, la posibilidad de prorrogar la fecha de término de los proyectos y de presentar una segunda fase permite superar esta limitación.

Sostenibilidad de los resultados alcanzados

La sostenibilidad de los proyectos se verifica a través de la institucionalización de los pilotos desarrollados o a través de la continuidad y ampliación que varios proyectos lograron con la apropiación de las soluciones que se construyeron con los socios principales como el caso de COTRIPE que logró el reconocimiento por el Ministerio de Educación del proceso de certificación de competencias. Otros proyectos han llamado la atención de donantes internacionales que quieren incorporar ciertos componentes en sus cooperaciones bilaterales, permitiendo la continuidad de los resultados y su ampliación de escala.

Aplicación efectiva de ejes transversales

En cuanto al enfoque de género, en la mayoría de los proyectos, su comprensión se limita a un objetivo de igualdad de sexo en la participación numérica en las actividades. Por otro lado, en la mayoría de los proyectos, no se evidencian acciones para enfrentar el sistema de género o un análisis específico con enfoque de género. La GIZ, por su experiencia en el tema, podría jugar un papel más activo para proponer capacitaciones sobre la transversalización del enfoque de género en los proyectos y las herramientas para analizar mejor las problemáticas específicas. En cuanto a otros ejes transversales (enfoque intergeneracional, de medioambiente...), la conclusión es similar: ausencia de análisis específico y de actividades particulares.






RECOMENDACIONES

Recomendaciones estratégicas para los socios de los proyectos de CTr:

1. Buscar, en todos los proyectos de CTr, el apoyo e integración a/de un ecosistema de actores (y no solo a las instituciones directamente involucradas en el proyecto) para generar dinámicas de alianzas y colaboración más amplias, involucrando -en el marco de los enfoques multifactor y multinivel- a: universidades y academia, empresarios y sector privado, ONGs y fundaciones, organizaciones sociales y de productores... Esto permitiría fortalecer una cadena de valor o un sector y disminuir los impactos de los cambios de autoridades en la implementación de las actividades.
2. Integrar a organizaciones de la sociedad civil (ONGs, think tanks, cooperativas, asociaciones, empresas...) como parte de la conducción e implementación de los proyectos de CTr.
3. Integrar efectivamente de manera específica y transversal el enfoque de género en los proyectos de CTr, analizando sus efectos posibles sobre problemáticas vinculadas con el patriarcado (y otros sistemas que producen discriminación) y definiendo acciones concretas para tomar en cuenta el enfoque interseccional en las actividades y conducción del proyecto.
4. Identificar desde la formulación de los proyectos las articulaciones posibles con los proyectos de cooperación bilateral de la GIZ o de otros cooperantes y proponer mecanismos y espacios de diálogo, intercambio de experiencias y de coordinación para compartir los resultados y potenciar la continuidad, sostenibilidad y escalabilidad de los proyectos.

Recomendaciones operativas para los socios de los proyectos de CTr:

5. Definir de manera muy clara al principio del proyecto las instancias de diálogo y decisión, el rol de cada organización y personal involucradas, y los procesos de decisión / validación y continuidad de las propuestas y resultados con las autoridades.
6. Definir objetivos SMART en cuanto a la modalidad de CTr (duración, presupuesto, actividades, contribuciones...) y precisar mejor los productos esperados.
7. Involucrar, desde la fase de formulación, a los equipos técnicos, a las organizaciones de la sociedad civil socias, a los actores o usuarios para hacerlos partícipes, pero también co-responsables de los procesos, logros y



continuidad de los resultados; aspecto que favorece la apropiación de las propuestas.

Recomendaciones específicas para el Fondo Regional de CTr:

8. Mantener el nivel de flexibilidad en cuanto a los plazos de ejecución (que se pueden prolongar por varios meses) y a la posibilidad de presentar una segunda fase. En muchos casos, se observa que la segunda fase permite consolidar los efectos generados en la primera fase: institucionalización, desarrollo de nuevas políticas públicas, y maduración del socio solicitante que después pueden cambiar de rol y volverse socio principal para transferir las nuevas competencias adquiridas con instituciones/organizaciones de otros países.
9. Desarrollar insumos metodológicos para la integración de un enfoque de género interseccional en el contexto específico de los proyectos de CTr, resaltando ejemplos sistematizados a partir de los propios proyectos de CTr ejecutados y de otras experiencias exitosas al respecto.
10. De igual manera, desarrollar insumos metodológicos para la integración de los otros ejes transversales (intergeneracional, interculturalidad, medioambiente, entre otros) en el contexto específico de los proyectos de CTr, resaltando ejemplos sistematizados de experiencias de la CTr.
11. Continuar con el despliegue de las políticas de capacitación/aprendizaje y de comunicación que contribuyen, de una parte, a la generación de capacidades y, de otra, otorga una mayor visibilidad del FR y de sus resultados (nuevo sitio web, resúmenes ejecutivos de las experiencias...).
12. Fortalecer las capacidades de análisis y gestión de riesgos en la formulación de los proyectos de CTr para considerar escenarios y/o medidas de mitigación que permitan enfrentar en mejores condiciones las eventualidades internas y externas en la ejecución de las acciones. Por ejemplo, los cambios políticos, de autoridades o la prevalencia de riesgos climáticos o pandemias.

Anexo 1 – Metodología e instrumentos utilizados

Introducción

La presente evaluación ha empleado una metodología de triangulación de la información con un abordaje heterodoxo, en la práctica se adecuaron las diferentes metodologías propuestas de acuerdo con las características y necesidades de cada proyecto. Naturalmente, el punto de partida han sido los criterios **CAD** de la OECD²⁰, actualizados en 2020, pero la aproximación a ellos se realizó a partir de metodologías mixtas e innovadoras como las siguientes:

- **Triangulación:** consiste en la aplicación de diversos métodos en la misma investigación para recolectar información contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias. Su fundamento se centra en la idea de que los métodos son instrumentos para investigar un problema y facilitar su entendimiento. El objetivo es comprobar la validez y fiabilidad de la información de fuente secundaria y construir una base de datos que presente la diversidad de puntos de vista o posiciones desde el rol de cada socio o bien de los participantes. Para este efecto se implementarán diversos instrumentos de recolección de información como entrevistas, reuniones, talleres y encuestas, entre otros.

Cada hallazgo corresponde a la "triangulación" entre instrumentos de recolección de datos, posiciones y percepciones, que son analizadas cuali y cuantitativamente.

- **Análisis de Contribución:** es una metodología con enfoque diseñado para evaluar las preguntas causales e inferir la causalidad en las evaluaciones de la vida real de los programas/proyectos. El valor principal del análisis de contribución es que ofrece un enfoque diseñado para reducir la incertidumbre respecto de la contribución que la intervención está haciendo a los resultados observados, a través de una comprensión mejorada de las causas por las cuales los resultados observados han tenido lugar (o no) y los roles desempeñados por la intervención y otros factores internos y externos.

Este tipo de análisis es perfectamente compatible con la **Teoría de Cambio**, pues contribuye a la identificación de esos cambios esperados a través de la implementación de proyectos bien definidos y con plazos determinados, proporciona evidencia y una línea de razonamiento de las cuales es posible extraer una conclusión plausible en el sentido que, dentro de cierto nivel de confianza, el programa ha realizado una contribución importante a los resultados documentados.

²⁰ De acuerdo con la actualización al 2020, los criterios a evaluar son: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y un criterio adicional propuesto por el equipo consultor, valor agregado. Para mayores referencias visitar: <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>



- **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 como un programa o intervención ha contribuido a estos cambios, siendo muy útil en intervenciones que tienen como objetivo los cambios a nivel comunitario o en situaciones donde un efecto no se puede atribuir directamente a un programa o actor. 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.

- **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.
- El *sensemaking*²¹ no es sólo una actividad cognitiva de los individuos sino **esencialmente una actividad social que implica la participación de otras personas. Es además un acto retrospectivo**, puesto que sólo se puede crear sentido de aquellos eventos ya pasados (deconstrucción).

Los proyectos nacen en un contexto de incertidumbre y para lograr el éxito, se debe aprender a gestionar la ambigüedad propia del entorno inestable en el que intentan establecerse. Para lidiar con esta incertidumbre se deben elaborar una visión o modelo mental de cómo funciona el entorno en el que emprenderán (*sensemaking desde las demandas*) y luego ser capaz de comunicar a otros y ganar apoyo (*sensegiving que se identifican a través de los resultados*).

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

²¹ Si bien la tarea de darle sentido es individual (pensar, mapear y actuar sobre la información) se puede aprender, ¿qué sucede cuando las personas trabajan juntas, colaboran e intentan tener sentido juntas? Es decir, se construye un sentido colectivo y una percepción conjunta sobre los resultados. Es importante señalar que esta construcción puede ser realizada entre pares o llegar a una construcción entre diferentes *stakeholders* o actores, en cuyo caso se denominaría como “*Collective sensemaking*”.





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

- **Capacity Works:** es un modelo de gestión para la conducción de proyectos o programas complejos desarrollado por la GTZ. El modelo ofrece un enfoque estructurado en términos de gestión que abre espacios de acción para la formulación de las funciones y tareas respectivas. Su aporte consiste en “traducir” el modelo del desarrollo sostenible de nuestra política empresarial en un modelo integral y factible de implementar.

El modelo se sustenta en el conocimiento especializado que la GTZ/GIZ ha acumulado sobre el tema de procesos y agrupa de este modo los procesos de cambio en etapas sucesivas. El modelo de gestión, Capacity Works sirve para encaminar los proyectos o programas hacia el diseño, y en este caso, la evaluación de procesos de cambio.

Instrumentos de recolección de datos

Instrumentos	Descripción
Revisión documental y sistematización de datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de los documentos programáticos, de seguimiento, financieros respecto de los proyectos ▪ Revisión de los documentos de contexto sobre la cooperación triangular de la GIZ, sobre cada sector de cada proyecto a nivel local, país o global, etc. ▪ Revisión de los documentos producidos en el marco de los proyectos (que constituyen resultados de los mismos proyectos) ▪ Revisión de la documentación metodológica producida por la GIZ
Entrevistas con todos los socios del proyecto (solicitante, principal y facilitador)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los socios del proyecto a nivel político (Ministerio de Asuntos Exteriores, Ministerio y/o Agencia de cooperación, Ministerio sectorial relevante, ...) ▪ Los socios del proyecto a nivel operativo: equipos de las organizaciones involucradas en la implementación de las acciones de cooperación consideradas. ▪ Los equipos de la GIZ local de los países involucrados en los proyectos y sus respectivos puntos focales. <p><i>Es posible que el personal involucrado en la gobernanza o en la gestión del proyecto ya no sea parte de la institución involucrada. En este caso, trataremos de reunirnos con los nuevos responsables de la institución (para evaluar los impactos y su sostenibilidad a pesar de los cambios de equipos) y con las personas que estuvieron involucradas en el proyecto.</i></p>
Entrevistas con los actores y aliados del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los actores de los proyectos: son muy variados según los proyectos (funcionarios, Pymes, comunidades...) ▪ Los aliados y las organizaciones externas asociadas a ciertas actividades de los proyectos (actores de la sociedad civil, otras instituciones públicas, otras cooperaciones multilaterales o bilaterales, universitarios...)
Entrevistas con el equipo del FR /	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo del Fondo Regional.

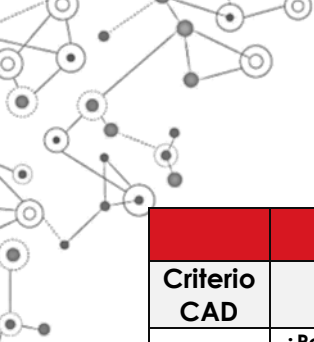


cooperación alemana	<ul style="list-style-type: none">▪ Otras instituciones de cooperación alemana involucrada (BMZ), si fuese el caso.
Reuniones / taller a nivel regional en formato virtual (previa autorización del FR)	<ul style="list-style-type: none">- Se realizará una reunión virtual de presentación del Informe Transversal de evaluación abierta a todos los socios involucrados en los 10 proyectos de CTr.- Una reunión virtual, según el contexto de pandemia, en Santiago o Lima, de presentación del Informe Final y de discusión sobre las recomendaciones transversales.
Encuesta	Aplicación de encuestas online para: <ul style="list-style-type: none">-Evaluar de forma particular el proyecto correspondiente con preguntas enfocadas en la relevancia, la eficiencia y los impactos del proyecto, siguiendo los criterios clásicos.

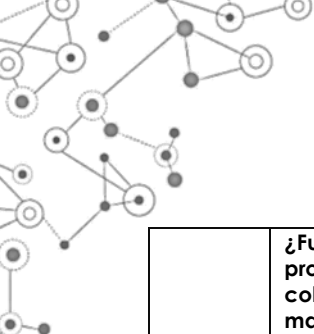
Anexo 2 – Matriz de evaluación

La evaluación contempla dos niveles de análisis: el nivel de cada proyecto y el nivel transversal. A nivel de proyecto, es importante contar con una matriz de evaluación - que puede ser adaptada según las especialidades de los proyectos – para resguardar la coherencia de la metodología y la comparabilidad entre proyectos implementados en sectores muy distintos. A nivel transversal, la matriz se enfoca en hallazgos transversales que permiten analizar la especificidad y el valor agregado del modelo de cooperación triangular.





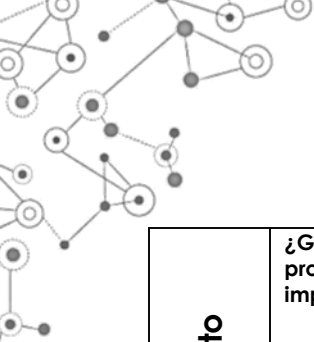
		A nivel transversal		A nivel de proyecto		
Criterio CAD	Pregunta evaluativa	Criterios / indicadores		Pregunta evaluativa	Criterios / indicadores	
Pertinencia	¿Permitió la modalidad de cooperación triangular favorecer las acciones de los proyectos respecto a otras modalidades de cooperación?	<ul style="list-style-type: none"> La cooperación triangular posee mecanismos adaptativos y flexibles para atender las prioridades en los territorios y países. El apoyo del FR fortalece la pertinencia de los proyectos respecto a las políticas locales, nacionales y regionales (ALC). El apoyo del FR favorece la ejecución de proyectos que aportan un valor agregado con respecto a los instrumentos clásicos. 		<p>¿La modalidad de cooperación triangular fue pertinente para el diseño y la ejecución de los proyectos?</p> <p>¿El proyecto fue pertinente para dar respuesta a los retos y necesidades de los grupos meta a nivel local y de las políticas públicas nacionales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> La modalidad de cooperación triangular fue el mecanismo indicado para atender y dar solución a la problemática identificada en el proyecto. El proyecto en su diseño respondió a una problemática importante a nivel local y/o nacional. El proyecto respondió a una necesidad priorizada por el grupo meta. El financiamiento permitió desarrollar una iniciativa que no era posible apoyar con los recursos recurrentes de la institución solicitante. 	
	¿En qué medida la expertise de la GIZ permitió fortalecer la pertinencia de los proyectos?	<ul style="list-style-type: none"> Los intercambios de experiencia fueron pertinentes, relevantes y generaron apropiación (<i>ownership</i>) en las contrapartes. Las lecciones aprendidas han sido sistematizadas, compartidas e integradas La documentación, herramientas, capacitación y otros provistos por la GIZ, en cuanto a la cooperación triangular, fueron pertinentes para los actores involucrados y fueron internalizados en sus ámbitos institucionales y organizacionales. 		<p>¿En qué medida la concertación en el proceso de definición y diseño del proyecto, contribuyó a la pertinencia de la intervención?</p>	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto se basó en un diagnóstico previo. El proyecto respondió a una necesidad comprobada y clara. Los grupos meta fueron identificados. El proceso de concertación entre los socios involucró a los principales actores, en el diseño y la ejecución del proyecto. El diseño del proyecto identificó los riesgos y obstáculos asociados. 	
	¿En qué medida la cooperación triangular permitió generar alianzas pertinentes entre "socio principal" y "solicitantes"?	<ul style="list-style-type: none"> El socio principal tiene un mayor entendimiento del contexto que los donantes del "Norte". El socio principal tiene una experticia particularmente relevante para el país solicitante. La institucionalidad del socio principal fue relevante con respeto a la del país solicitante. La relación entre el socio principal y solicitante fue más cercana que con otros tipos de cooperación. 		<p>¿En qué medida la presencia de cada uno de los actores involucrados género complementariedad y capacidades para el proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> En el país solicitante, se contó una contraparte técnica pertinente e idónea, considerando la problemática del proyecto. El socio principal" elegido y las instituciones involucradas por su experticia fueron pertinentes e idóneas, considerando la problemática del proyecto. El apoyo de la GIZ fortaleció el proyecto y la dinámica de cooperación. 	



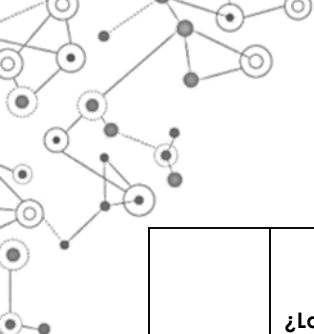
Coherencia	<p>¿Fueron los proyectos coherentes con el marco internacional de desarrollo sostenible (Agenda 2030)?</p> <p>¿Fueron los proyectos coherentes con los principios y directrices de la CTr de Cooperación Alemana?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los proyectos respondieron a las metas e indicadores de los ODS. Los proyectos respetaron los principios de la cooperación triangular de la GIZ. Los proyectos han sido construidos y ejecutados de manera participativa y consensuada entre los socios involucrados (GIZ, sectores: público, privado, comunidades, academia y otros). Los proyectos se articularon con las estrategias y políticas (generales y sectoriales) a nivel nacional y subnacional. 	<p>¿En qué medida el proyecto se alineó con las estrategias de desarrollo a nivel internacional, regional (ALC), nacional, local y comunitario?</p> <p>¿En qué medida los proyectos contribuyeron al logro de metas locales, nacionales e internacionales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto se alineó con el marco de desarrollo sostenible internacional, plasmado en la Agenda 2030. El proyecto tuvo un enfoque específico en los grupos más vulnerables ("leave no one behind") El proyecto se enmarcó en la estrategia país / regional. Se observa una articulación institucional y operacional coherente entre los gestores del proyecto y las instituciones a cargo de la estrategia. Se observa una apertura para incluir actores de otros sectores: sector privado, sociedad civil, academia, etc. Se observa una articulación con las autoridades a nivel locales, con los/las líderes y lideresas de las comunidades, las autoridades ancestrales (cuando relevante) ...
			<p>¿En qué medida el proyecto tuvo coherencia en su diseño y ejecución?</p> <p>¿En qué medida la ejecución fue coherente con el diseño?</p>	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto contempla un marco lógico y/o una teoría del cambio claro, coherente y relevante. El proyecto requirió ajustes en su diseño o estrategia para posibilitar la implementación. El proyecto contempló un enfoque de derechos humanos, de interculturalidad y de igualdad de género El proyecto cumplió con los principios de la cooperación triangular de la GIZ.
Eficiencia	<p>¿Lograron los proyectos apoyados por el FR generar mayor confianza y cooperación entre las instituciones de los Estados involucrados?</p> <p>¿Fue la gobernanza de los proyectos adecuada y basada en la confianza y el respeto mutuo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se observan ejemplos concretos de cooperación, aprovechamiento de las complementariedades y expertise para la acción conjunta en el marco de los proyectos apoyados. Las relaciones históricas de cooperación y el diálogo bi/trilateral entre los Estados involucrados se ha fortalecido. Las instancias nacionales de decisión, acompañaron a las contrapartes involucradas en los proyectos y fueron pro-activas en la articulación de las actividades y la toma de decisiones estratégicas. El rol y el posicionamiento de la GIZ fue un factor dinamizador de la articulación de los diversos actores involucrados. 	<p>¿Logró el proyecto aprovechar las capacidades instaladas, la experiencia y las competencias de los actores involucrados?</p> <p>¿Se optimizaron los recursos (humanos, naturales, financieros, técnicos, tecnológicos, redes, etc.) en la ejecución del proyecto y el logro de sus objetivos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se definieron de manera eficiente los roles, competencias y funciones de las diferentes instancias de gobernanza de los diferentes proyectos. Los proyectos se dotaron de una línea de base y sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión. La articulación, coordinación e interdependencia entre los actores involucrados fue permanente y con comunicación diáfana, logrando cercanía y confianza entre las partes. Los actores involucrados aportaron con activos tangibles e intangibles a la ejecución del proyecto. Existen experiencias probadas de gestión y administración de proyectos con fondos y/o actividades internacionales en conjunto.



				<ul style="list-style-type: none"> Los actores involucrados valoraron de manera reciproca las ideas, las capacidades y las iniciativas de sus contrapartes.
	<p>¿En qué medida el modelo de cooperación triangular permitió un uso eficiente y transparente de los recursos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las dificultades fueron identificadas, anticipadas, reportadas y solucionadas Se cumplieron los procedimientos financieros y administrativos El nivel de transparencia de la gestión de los proyectos es adecuado y cumple con los requisitos de la GIZ Los sistemas de indicadores resaltan la especificidad de la cooperación triangular Los plazos establecidos fueron respetados (o los retrasos justificados) 	<p>¿En qué medida las modalidades de gestión y seguimiento del proyecto contribuyeron al alcance de los resultados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se aplicaron procedimientos de gestión financiera y administrativa adecuados que cumplieron con los requisitos de la GIZ (criterio exclusivo para entrevistas con el socio facilitador) Las dificultades fueron anticipadas y reportadas para encontrar soluciones relevantes Se definió un sistema de monitoreo de indicadores de realización y resultado que resalta la especificidad de la cooperación triangular Se observan iniciativas para eficientar el uso de los recursos Los plazos acordados fueron respetados. Los retrasos fueron anticipados y justificados
Eficacia	<p>¿En qué medida los proyectos apoyados cumplieron con las metas fijadas y generaron resultados positivos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los proyectos cumplieron con las metas fijadas. Los proyectos generaron resultados positivos. Se observan actividades particularmente exitosas que se pueden replicar en otros países. El nivel de cumplimiento es igual o mayor a proyectos financiados por la GIZ por otros canales (si posible). 	<p>¿En qué medida los proyectos apoyados cumplieron con las metas fijadas y generaron impactos positivos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto alcanzó los objetivos definidos. El proyecto cumplió con los indicadores de resultados y realización fijados. La adecuada gestión de riesgos permitió la mitigación de obstáculos en la ejecución. Existen casos de éxito emblemáticos.
	<p>¿Lograron los proyectos generar una dinámica colectiva de aprendizaje y de gestión del conocimiento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los proyectos generaron aprendizajes a nivel individual, colectivo e institucional. Estos aprendizajes generan cambios dentro de las instituciones involucradas y de sus políticas. Los actores involucrados identifican aprendizajes específicos asociados a la cooperación triangular Las buenas prácticas y las lecciones aprendidas fueron sistematizadas (gestión del conocimiento) y compartidas a nivel internación, regional, nacional. Los actores participaron en los intercambios de experiencias, capacitaciones y otros organizados por la GIZ a nivel regional. Los actores involucrados reincorporaron en sus proyectos aprendizajes destacados a nivel regional por otros países. La GIZ valoriza estos aprendizajes en sus actividades y sus comunicaciones 	<p>¿En qué medida el proyecto generó una dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento entre los actores involucrados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los actores involucrados compartieron sus experiencias y capacidades Los actores involucrados perciben un aprendizaje a nivel individual e institucional a través del proyecto Existen ejemplos concretos de aprendizajes y de intercambios de experiencia Los actores involucrados se apropian de las lecciones aprendidas y las reincorporan en sus organizaciones más allá del proyecto (gestión del conocimiento). Se generaron cambios a nivel de las organizaciones o de las políticas públicas a partir de aprendizajes y buenas prácticas del proyecto.



Impacto	¿Generaron los proyectos cambios importantes?	<ul style="list-style-type: none"> Los proyectos de la CTr han contribuido a generar impactos estructurales y/o coyunturales en el tiempo (políticas públicas sectoriales, por nivel de gestión, en la institucionalidad pública y privada, u otros). Los proyectos han contribuido a la generación de impactos específicos en las políticas y acciones que afectan a los grupos más vulnerables. Las soluciones implementadas en el marco de los proyectos se han institucionalizado. 	¿Generaron los proyectos cambios importantes?	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto generó impactos – negativos/ neutros/ positivos/ transformadores/ sistémicos a nivel individual / colectivo / institucional / previstos y no previstos. <ul style="list-style-type: none"> Personas/familias Instituciones/organizaciones públicas y privadas Colectivos Los proyectos han generado impactos específicos para los grupos más vulnerables. La solución implementada en el marco de los proyectos se ha institucionalizado.
Transversales	¿En qué medida los proyectos incorporaron un enfoque de género y contribuyeron a una mejor igualdad, inclusión o diversidad de género?	<ul style="list-style-type: none"> Los proyectos contemplan actividades concretas, modalidades, indicadores sobre la igualdad de género Se observa efectos vinculados con estas actividades / modalidades (por ejemplo: una mejor comprensión por parte de los socios del enfoque de género) El tema de la igualdad de género y su incorporación en los proyectos fue discutido por los socios del proyecto 	<p>¿Los proyectos contemplaron actividades o modalidades concretas que permitieron contribuir a la igualdad de género? ¿Qué efectos fueron perceptibles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los socios consideran que la igualdad de género fue una prioridad primaria o secundaria del proyecto Los socios pueden identificar acciones concretas del proyecto con respecto a la igualdad de género Los proyectos generaron efectos positivos - negativos - neutros sobre los socios participantes que contribuyen a la igualdad de género
Valor Agregado	¿Cuál es el mayor valor agregado de la CTr respecto a otras modalidades de cooperación?	<ul style="list-style-type: none"> Los proyectos de CTr presentaron mayor flexibilidad, horizontalidad y otras características de gestión, frente a otras modalidades de cooperación. Los proyectos de CTr fueron mejor focalizados para dar respuesta a las problemáticas identificadas por los grupos más vulnerables. Existe mayor apropiación en los grupos meta (institucionales y colectivos sociales). 	¿Cómo se visibiliza o evidencia el valor agregado de la CTr en los proyectos? (¿qué marca la diferencia?)	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto se caracterizó por el mayor compromiso (en materia y especie) entre los socios del proyecto que trasciende la relación contractual. Compromiso y participación de actores clave locales e internacionales, incluidas las embajadas de Alemania en el territorio. Se generaron nuevas alianzas, articulaciones y redes colaborativas, no consideradas en el diseño del proyecto. Se logró gestión del conocimiento conjunta, articulada y multidireccional.
Sostenibilidad	¿En qué medida los resultados alcanzados por los proyectos de la cooperación triangular son sostenibles en el tiempo?	<ul style="list-style-type: none"> Los proyectos de CTr tienden a institucionalizarse en los diferentes niveles de actuación de los socios. Los proyectos de CTr trascienden la dinámica del diseño original y generan nuevas alianzas y programas sucedáneos que dan continuidad a las acciones. Las instituciones involucradas en cada proyecto han mantenido una relación de cooperación bilateral 	¿En qué medida los resultados del proyecto tienen continuidad e incidencia en los diferentes niveles de actuación de los socios?	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados alcanzados tienen sostenibilidad: económica/financiera, social política, institucional y ambiental. Las instituciones involucradas han mantenido una relación de cooperación bilateral. La cooperación entre los países involucrados se ha institucionalizado (con recursos propios).



	<p>¿La CTr permite generar relaciones de cooperación de largo plazo?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ La cooperación entre los países involucrados se ha institucionalizado (con recursos propios)▪ Se observan otras iniciativas de cooperación (bilateral o triangular) en el mismo u otros sectores con otros recursos▪ Se observan relaciones diplomáticas más cercanas entre los países involucrados (visitas de Estado, coorganización de actividades en eventos internacionales, comunicados comunes...)	<p>¿El proyecto de CTr permitió generar relaciones de cooperación a largo plazo?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Se observan otras iniciativas de cooperación (bilateral o triangular) en el mismo u otros sectores con otros recursos <p>Se observan relaciones diplomáticas más cercanas entre los dos países involucrado (visitas de Estado, coorganización de actividades en eventos internacionales, comunicados comunes...).</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 3 – Fases del trabajo y escala de valoración de los proyectos

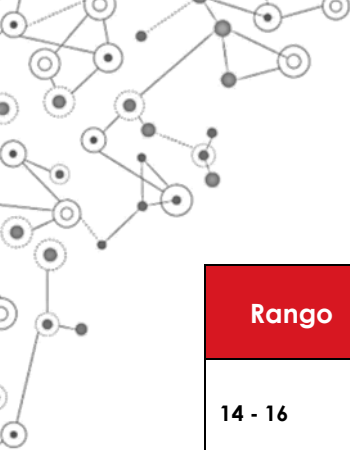
La evaluación se desarrolló de acuerdo con las siguientes **fases**:

Fase 1 - Inicio y preparación metodológica	Fase 2 - Visitas a terreno e informes de evaluación por proyecto	Fase 3 - Informe transversal y aprendizaje colectivo
<ul style="list-style-type: none">• Reunión de inicio a distancia.• Revisión documental inicial.• Preparación y envío de un Plan de Trabajo preliminar.• Entrevistas con el equipo de la GIZ en Chile, Paraguay, Perú y sus puntos focales en los respectivos países.• Reunión del comité de evaluación (1) - presentación del Plan de Trabajo y nivelación de expectativas con respecto al proceso de evaluación.• Ajuste y envío del Plan de Trabajo ajustado.	<ul style="list-style-type: none">• Revisión documental específica de cada proyecto provista por los puntos focales de cada socio en los respectivos países.• Preparación a detalle de los instrumentos de recolección de datos por parte de los evaluadores de cada proyecto.• Preparación de cada evaluador de: a) reuniones virtuales y b) el trabajo de campo.<ul style="list-style-type: none">- Proyecto 1: COTRIARG II (Bolivia)- Proyecto 2: Siembra y mejoramiento de marañón (Ghana)- Proyecto 3: EITI (Perú)- Proyecto 4: SINAC (República Dominicana)- Proyecto 5: COTRINEXO (Bolivia)- Proyecto 6: TRES (Paraguay)- Proyecto 7: SEGEPLAN (Guatemala)- Proyecto 8: Política de Viviendas Sustentables (Guatemala)- Proyecto 9: Co-creación de innovaciones (Paraguay)- Proyecto 10: COTRIPE (Bolivia)• Entrevistas complementarias a distancia (con los otros socios de los proyectos, con el equipo de la GIZ en Chile y Alemania, etc.).• Redacción de los informes de evaluación por proyecto.• Revisión interna y estandarización de los informes de evaluación.• Presentación de los informes en cada país (presencial o virtual).• Reunión del comité de evaluación (2) - presentación de los informes.	<ul style="list-style-type: none">• Revisión documental complementaria y triangulación de la información.• Análisis del valor agregado de la CT para la región.• Redacción y envío del informe de evaluación transversal (borrador).• Reunión del comité de evaluación (3) - presentación del informe.• Ajuste, envío del informe de evaluación transversal final y redacción del resumen ejecutivo.• Reunión regional virtual de presentación del informe a los socios de los 10 proyectos (si es factible).• Reunión o taller interno con el el equipo del FR para analizar las recomendaciones.

Definición de **escalas de nivel de resultados y desempeño de los criterios**:

Según la siguiente escala de puntuación de la Guía para la evaluación ex post de la GIZ²², se realizó la valoración de los proyectos y de la CT que se aprecian más abajo.

²² GIZ (2022). 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.

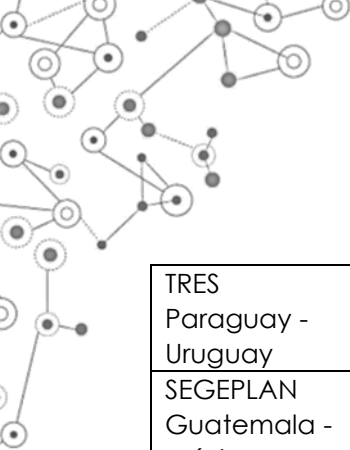


Rango	Escala de valoración	Definición
14 - 16	muy exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas (sobrecumplimiento) en todos los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
12 - 13	exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
10 - 11	moderadamente exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento satisfactorio), donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable. Algunos de los criterios no se cumplen con resultados satisfactorios, pero estos se complementan con resultados satisfactorios bajo los demás criterios. El grupo de criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) cumplidos satisfactoriamente es mayor al conjunto de criterios que no alcanza resultados satisfactorios.
8 - 9	moderadamente insatisfactorio	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento algo satisfactorio) donde el comportamiento de los criterios analizados todavía muestra un nivel mínimamente suficiente de alcance de resultados. La conjunción de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto muestra un balance equilibrado.
6 - 7	insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La valoración no alcanza un nivel de calidad admisible para un grupo importante de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
4 - 5	muy insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne amplias evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La valoración no alcanza un nivel de calidad admisible la mayoría de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

Valoración de los proyectos

Proyectos	Pertinencia	Coherencia	Eficiencia	Efectividad	Sostenibilidad	Impacto	Total
COTRIARG II Bolivia - Argentina	14	14	15	13	13	13	13,67
Cajú Ghana - Brasil	14	14	13	13	14	15	13,83
EITI Perú - Colombia	12	10	9	12	10	10	10,50
SINAC Rep. Dom. – Costa Rica	14	14	12	12	12	12	12,67
COTRINEXO Bolivia - México	13	14	12	12	12	12	12,50





TRES Paraguay - Uruguay	14	14	12	13	13	12	13,00
SEGEPLAN Guatemala - México	14	14	9	13	14	14	13,00
Vivienda Guatemala - México	14	14	10	12	13	14	12,83
Co-creación Paraguay - México	14	11	11	13	11	11	11,83
COTRIPE Bolivia - Perú	13	13	13	10	10	12	11,83
Promedio	13,60	13,20	11,60	12,30	12,20	12,50	12,57

Valoración de la Cooperación Triangular

Ctr	Pertinencia	Coherencia	Eficiencia	Eficacia	Total
COTRIARG II Bolivia - Argentina	14	14	15	14	14,25
Cajú Ghana - Brasil	15	14	14	14	14,25
EITI Perú - Colombia	14	10	9	12	11,25
SINAC Rep. Dom. – Costa Rica	14	14	14	14	14,00
COTRINEXO Bolivia - México	14	14	14	13	13,75
TRES Paraguay - Uruguay	15	14	12	12	13,25
SEGEPLAN Guatemala - México	14	14	12	14	13,50
Vivienda Guatemala - México	15	14	10	13	13,00
Co-creación Paraguay - México	15	13	12	12	13,00
COTRIPE Bolivia - Perú	14	13	12	12	12,75
Promedio	14,40	13,40	12,40	13,00	12,92

