



Implementado por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Informe Transversal de Evaluación Externa Expost

Octava ronda de evaluación de proyectos apoyados por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe, financiado por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Abril 2024

Equipo evaluador

Este Informe de Evaluación Independiente fue preparado por Esther Ponce Adame, con el apoyo en su elaboración de Sergio Vázquez Meneley, Octavio Arenas Covarrubias y Santiago Maldonado del equipo del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo (CGCID) y revisado por Christof Kersting y Myrian Mello del equipo del Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe, financiado por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

La información fue facilitada por los diferentes actores que fueron parte del proceso de planificación, implementación y cierre del proyecto. Agradecemos a todos y todas ellas.

Descargo de responsabilidad

Las evaluaciones independientes de los proyectos son realizadas por evaluadores/as independientes externos integrantes del equipo evaluador de CGCID. En este proceso, la función del Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe, consiste en garantizar la calidad, supervisar y prestar apoyo a lo largo de todo el proceso de evaluación, sin participar directamente ni realizar las evaluaciones independientes de los proyectos.

Las opiniones expresadas en este Informe de Evaluación Independiente pertenecen al Equipo Evaluador y no representan las opiniones de ninguno de los actores involucrados en el proceso, ni las de ninguna de las instituciones de los Estados Miembro mencionados en el Informe. Los errores y omisiones son responsabilidad del Equipo Evaluador.

Las denominaciones empleadas y la presentación de los datos en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión ni juicio por parte del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en relación con el estatus legal de ningún país, territorio, ciudad o área, o de sus autoridades, o en lo que respecta a la delimitación de sus fronteras o límites.

Esta publicación no ha sido editada formalmente.

GLOSARIO

Sigla o abreviatura Nombre completo/denominación

ABC	Agencia Brasileña de Cooperación
AGCID	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANEEL	Agencia Nacional de Energía Eléctrica - Brasil
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMZ	Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo
BREMIF	Brigadistas Especialistas en Manejo Integral del Fuego
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CGCID	Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo
CID	Cooperación Internacional para el Desarrollo
CIS	Programa de Ciudades Intermedias Sostenibles de Ecuador
CNS	Cooperación Norte-Sur
COP26	Conferencia de las Partes No. 26
CSS	Cooperación Sur-Sur
CTCN	Centro y Red de Tecnología del Clima
CTr	Cooperación Triangular
CTUGS	Consejo Técnico de Uso y Gestión del Suelo de Ecuador
EDA	Evaluación de Desempeño Ambiental
EPA	Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos
FR-CTr	Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agencia Alemana de Cooperación Interna)
GPI	Iniciativa Global para la Cooperación Triangular Efectiva
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
INABIO	Instituto Nacional de Biodiversidad de Ecuador
INMETRO	Instituto Nacional de Metrología, Calidad y Tecnología – Brasil
LBREMIF	Líderes BREMIF
LOOTUS	Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo de Ecuador
MAATE	Ministerio del Medio Ambiente, Agua y Transición Energética de Ecuador
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica
MIDUVI	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de Ecuador
MIF	Manejo de Integral del Fuego
MINAM	Ministerio del Ambiente de Perú
MMA	Ministerio de Medio Ambiente de Chile
MMaYA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
NDC	Contribuciones Nacionalmente Determinadas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OLADE	Organización Latinoamericana de Energía

OMS	Organización Mundial de la Salud
PASF	Programa Amazonia Sin Fuego
PIFCSS	Programa Iberoamericano para la Cooperación Sur-Sur
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
REDLAFICA	Red Latinoamericana de Fiscalización y Cumplimiento Ambiental
SCID	Sistema de Cooperación Internacional para el Desarrollo
SEN	Secretaría de Estado en el Despacho de Energía de Honduras
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja
VMEEA	Viceministerio de Electricidad y Energías Alternativas
VRHR	Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego
WCS	Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre, por sus siglas en inglés
WWF	Fondo Mundial por la Naturaleza

INDICE

GLOSARIO	3
INDICE DE TABLAS	8
INDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN	9
RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN TRANSVERSAL	14
PRESENTACIÓN DE LOS 12 PROYECTOS DE LA OCTAVA RONDA DE EVALUACIÓN	14
OBJETIVOS Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN	22
METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	23
CRITERIOS DE EVALUACIÓN POR PROYECTO Y TRANSVERSAL	23
SOBRE EL VALOR AGREGADO DE LA CTR	24
TÉCNICAS EMPLEADAS PARA LA EVALUACIÓN	26
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS AGREGADO DE LAS DOCE EVALUACIONES	27
OBJETIVOS, ÁREAS Y SECTORES DE ACTUACIÓN	28
ÁREAS Y SECTORES DE COOPERACIÓN	30
HALLAZGOS DEL PROCESO DE LAS DOCE EVALUACIONES EN TERMINOS DE PONDERACIÓN DE PUNTUACIONES POR PROYECTO CRITERIOS OCDE/CAD	31
PERTINENCIA	31
COHERENCIA	33
EFICIENCIA	36
EFICACIA	38
IMPACTO	39
SOSTENIBILIDAD	40
HALLAZGOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN TRANSVERSAL RELACIONADOS CON EL MECANISMO DE COOPERACIÓN TRIANGULAR	42

PERTINENCIA	42
COHERENCIA	43
EFICACIA	44
EFICIENCIA	45
IMPACTO	45
SOSTENIBILIDAD	46

HALLAZGOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN TRANSVERSAL CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE VALOR AGREGADO DE LA CTR **47**

HORIZONTALIDAD	47
EMPODERAMIENTO Y APROPIACIÓN	49
MUTUA RESPONSABILIDAD	49

ANÁLISIS CUANTITATIVO PONDERADO DE LA EVALUACIÓN DE LOS 12 PROYECTOS DE LA OCTAVA RONDA **50**

RESULTADOS DE ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS CRITERIOS CAD/OCDE PONDERADOS POR PROYECTO	50
EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE COOPERACIÓN TRIANGULAR (CAD/OCDE)	50
PROMEDIO DE EVALUACIÓN GLOBAL DE PROYECTOS ESPECÍFICOS Y COOPERACIÓN TRIANGULAR	51

ANÁLISIS DE CONVERGENCIA Y DE HORIZONTALIDAD ENTRE EVALUACIÓN POR PROYECTO Y MECANISMO DE CTR **52**

VENTAJAS DEL ANÁLISIS DE CONVERGENCIA ENTRE LAS DOS DIMENSIONES	52
ANÁLISIS DE CONVERGENCIA	52
ANÁLISIS DE DIVERGENCIA	53
INTERPRETACIÓN DE LAS DIVERGENCIAS	53
ANÁLISIS DE HORIZONTALIDAD	54

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EVALUACIÓN TRANSVERSAL **56**

CONCLUSIÓN 1 - PERTINENCIA	56
CONCLUSIÓN 2- COHERENCIA	56
CONCLUSIÓN 3- EFICIENCIA	57
CONCLUSIÓN 4- EFICACIA	57
CONCLUSIÓN 5- IMPACTO	57
CONCLUSIÓN 6- SOSTENIBILIDAD	58

BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS DE EVALUACIÓN POR PROYECTO Y MECANISMO DE CTR **58**

PERTINENCIA	58
COHERENCIA	59
EFICIENCIA	60
EFICACIA	60
IMPACTO	60
SOSTENIBILIDAD	61

CONCLUSIONES DE LAS DOCE EVALUACIONES CON BASE VALOR AÑADIDO DEL MECANISMO DE CTR 61

CONCLUSIÓN 1.	61
CONCLUSIÓN 2.	61
CONCLUSIÓN 3.	62
CONCLUSIÓN 4.	62

RECOMENDACIONES CON BASE EN LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN POR PROYECTO Y MECANISMO DE CTR 63

RECOMENDACIONES TÁCTICO-ESTRATÉGICAS	63
RECOMENDACIONES 1- PERTINENCIA	63
RECOMENDACIONES -COHERENCIA	63
RECOMENDACIONES -EFICIENCIA	64
RECOMENDACIONES -EFICACIA	64
RECOMENDACIONES -IMPACTO	64
RECOMENDACIONES – SOSTENIBILIDAD	64
RECOMENDACIONES TÁCTICO-OPERATIVAS	66

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES GENERALES DEL PROCESO EVALUATIVO 66

FUENTES CONSULTADAS 69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presentación de 12 proyecto con nombre completo y corto	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2: Resumen comparativo de los 12 proyectos evaluados	15
Tabla 3: Definición de las escalas de nivel de resultados y desempeño de los criterios	16
Tabla 4: Esquema de calificaciones del resultado de evaluación transversal de acuerdo con criterios CAD/OCDE aplicados por proyecto y por mecanismo CTr	18
Tabla 5: Resultados de análisis cuantitativo de los criterios OCDE/CAD ponderados por proyecto	50
Tabla 6: Evaluación de instrumento de CTr (OCE/CAD)	51
Tabla 7: Promedio evaluación de proyectos específicos y CTr	51
Tabla 8: De divergencia, resta valor absoluto proyectos específicos cooperación triangular	53
Tabla 9: Rango de divergencia	54
Tabla 10: Aportación basado en información proporcionada por cada socio	55

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Hoja de ruta del proceso de la octava ronda de evaluación ex post de 12 proyectos	23
Figura 2: Esquema de marco conceptual de la Octava ronda de evaluación ex post de Proyectos apoyados por el Fondo Regional	24
Figura 3: Dimensiones y categorías incorporadas sobre la reflexión colectiva de los resultados y aprendizajes para el futuro de la CTr.	25
Figura 4: Técnicas y métodos de levantamiento de información	26
Figura 5: Número de personas entrevistadas por tipo de socio	27
Figura 6: Relación socio facilitador-principal- solicitante	27
Figura 7: Gráfica de porcentaje de participación por país solicitante y principal	28
Figura 8: Áreas de cooperación de los 12 proyectos evaluados	30
Figura 9: Gráfica porcentaje de aportación por proyecto	55
Figura 10: Gráfica grado de horizontalidad	55

INTRODUCCIÓN

A partir de las últimas tres décadas del siglo XX, la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), ha venido transformándose, aceleradamente, en sus formas, modalidades, intervenciones, tipos de relaciones entre actores y, por supuesto, en sus prioridades temáticas y sectoriales, en este devenir la Cooperación Triangular (CTr), se erige como una modalidad que complementa a la Cooperación Sur-Sur (CSS) y a la Norte-Sur (CNS). A la primera, le añade valor al permitir que los países en desarrollo accedan a una mayor cantidad y variedad de recursos, conocimientos especializados y capacidades, necesarios para alcanzar tanto sus objetivos nacionales como aquellos vinculados a agendas globales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, 2019, pág. 1). Para la Cooperación Norte-Sur, la renueva en sus formas de relacionamiento, aportando experiencia que permita avanzar en esquemas más horizontales y de complementariedad de capacidades, responsabilidades e intereses.

Se reconoce que la complementariedad entre socios de similar nivel de desarrollo y el acompañamiento con un socio que facilita recursos económicos y técnicos, es un esquema que disminuye la curva de aprendizaje y hace más efectivo el logro de resultados al adaptar soluciones y prácticas que, han sido ejecutadas en contextos similares en problemáticas y capacidades. También, esta complementariedad, disminuye el flujo del recurso en una sola dirección y, al igual que en la CSS, se comparte la responsabilidad de las intervenciones, ya sea con contribuciones financieras o en especie.

Por tanto, las cooperaciones triangulares mediante las fortalezas complementarias de las partes asociadas y los efectos de aprendizaje mutuos aportan un valor adicional, a diferencia de los proyectos que se realizan entre dos países (bilaterales), ya sea norte-sur o sur-sur.

Esta CTr, además de integrar valor agregado a las respuestas a problemáticas o necesidades compartidas que requieren de esfuerzos conjuntos y complementarios, refuerza las alianzas en el marco de la Agenda 2030, contribuyendo al alcance de los ODS, así como de otras agendas de carácter global (Agenda de Acción de Adís Abeba sobre Financiamiento al Desarrollo de 2015, el Marco de Sendai de 2015, la Nueva Agenda Urbana de 2016, o el Acuerdo de París de 2015).

Su ámbito de acción está centrado en el enfoque del intercambio de experiencias y conocimientos entre todos los socios participantes, tanto del Norte como del Sur, por lo que, se percibe como una modalidad que, a partir del aprendizaje mutuo, el intercambio de buenas prácticas, la coordinación entre actores, la colaboración horizontal basada en la confianza, las alianzas entre actores de países con diferentes niveles de desarrollo y experiencia en cooperación, puede mejorar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, los impactos y la sostenibilidad de la CID.

Esto le ha valido para que, en el marco multilateral del Sistema de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SCID), la CTr adquiera relevancia. De hecho, en instrumentos de acción multilateral¹ se reconoce la complementariedad de la CTr a los esfuerzos nacionales y de la cooperación al desarrollo.

Asimismo, este mecanismo se ha dinamizado, en los últimos años, ante el impulso y ampliación de espacios de discusión y de acción bilateral, regional y multilateral para intercambiar experiencias, contribuir al entendimiento de dicha modalidad² e impulsar iniciativas de CTr que respondan a problemáticas y necesidades compartidas mediante la integración de esfuerzos entre distintos socios. Un ejemplo de ello, son los aportes

¹ Esto se puede revisar tanto en la Agenda 2030 aprobada en septiembre de 2015 en el seno de las Naciones Unidas, la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo de 2014 y, en particular, la Alianza Global para una Cooperación Triangular Eficaz de 2016 y la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur de 2019, mejor conocida como PABA+40.

que sobre la CTr se han producido por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), así como la naciente institucionalidad para su fortalecimiento como la Iniciativa de la Alianza Global sobre Cooperación Triangular Eficaz, (GPI en inglés), la Oficina de Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur, el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la CSS (PIFCSS) y el Programa ADELANTE (de la Unión Europea)³.

A la par, se impulsan esfuerzos en financiamiento (económico o en especie) y de apoyo técnico desde países de Renta Media Alta y de Renta Alta a iniciativas de cooperación técnica en un marco de cooperación trilateral o triangular, como es el caso del trabajo que desde hace décadas fomentan países como Japón, Alemania, España, México, Chile, Brasil, entre otros.

En el caso de América Latina y el Caribe, donde la mayoría de los países son de desarrollo en transición⁴, es un mecanismo que ha cobrado auge en las últimas décadas. De hecho, en un estudio reciente realizado por el CGCID⁵, se identificó que la graduación de los países de la región como receptores de cooperación y su papel cada vez más dinámico en la CSS, son factores que contribuyen a impulsar la modalidad triangular para buscar satisfacer sus necesidades de fortalecimiento técnico y de financiamiento que, continúa siendo prioritario para el impulso de diversas acciones, iniciativas o proyectos de CID en la región.

En este contexto, Alemania como socio oferente, también integra a su política de CID a la CTr como un punto de unión entre la cooperación Sur-Sur y la Norte-Sur (BMZ, 2017^a, en (Desarrollo, 2020); así como en el fortalecimiento de la transferencia de conocimiento en los ámbitos de actuación de alianzas globales para la implementación de los ODS de las Naciones Unidas (ONU)⁶.

Acorde a esta política, se creó el Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe (FR-CTr), financiado por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, como instrumento que promueve desde 2011 proyectos de CTr.

De ese año a la fecha, el Fondo Regional ha impulsado y ejecutado 137 proyectos en esta modalidad, los cuales no solo han sido operados intrarregionalmente sino también interregionalmente con países del Sur global en continentes y subregiones de Asia, África y Medio Oriente. En general, su actuación se ha basado en impulsar este mecanismo, siempre a demanda de los socios solicitantes, en algunos casos, también a solicitud de los socios principales, con el fin de que su ejecución contribuya a las estrategias nacionales de desarrollo.

La manera como el Fondo opera es mediante convocatorias semestrales que, tienen, entre sus características: 1) no orientarse a sectores o temáticas específicas, 2) promover el diálogo político y en alianza e 3) incentivar un enfoque multiactor a partir de la integración y participación del sector privado, las instituciones de educación superior, centros de investigación y de pensamiento, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales, estatales y nacionales y, en su caso, de otros cooperantes, como instancias del Sistema de Naciones Unidas.

Actualmente, se encuentra vigente el tercer programa del Fondo Regional (2021-2025), implementando

³ (GIZ, Evaluaciones ex post de la cooperación triangular: Resultados y aprendizajes para el futuro, 2022)

⁴ En décadas recientes se observa la graduación de varios países de la región en el régimen internacional de desarrollo. A la fecha, tres países de América Latina se han graduado en el sistema del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) y 12 países miembros son considerados por la OCDE como Países de Ingreso Medio Alto por lo que, a pesar de ser elegibles para AOD, se acercan a la graduación. Los países que se han graduado son: Chile y Uruguay (en 2018) (OCDE, s/f). Los países clasificados con Ingreso Medio Alto en 2022 son: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú (OECD, 2022).

⁵ *Estudio cualitativo y cuantitativo para actualizar necesidades de fortalecimiento institucional en el marco del PIFCSS, 2022.* (no publicado, de uso interno)

⁶ Véase BMZ, 2018^a, citado por (Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DeVal), 2020)

mejoras, tales como: (1) Ajuste del marco general y criterios de aprobación de proyectos, (2) Fomento de las alianzas multi-actor con sociedad civil, sector privado, academia y otros, (3) Fortalecimiento de aspectos transversales como el enfoque de género, medio ambiente, participación y transparencia, interseccionalidad e interculturalidad (4) Mejora de la estrategia de gestión del conocimiento e (5) Integración de la previsión de riesgos en el ciclo de los proyectos desde su diseño.

Cada uno de los proyectos finalizados y fomentados por el Fondo Regional, son evaluados en rondas de evaluación externa ex post. Hasta el momento, se ha cumplido con ocho rondas, con el objetivo de (1) dar cuenta de cómo funcionan las iniciativas de CTr e (2) identificar los beneficios que la asociación de diversos cooperantes tiene en los contextos institucionales, sectoriales y/o territoriales de los socios solicitantes. Se plantea también como uno de los alcances de estas evaluaciones, recoger los aprendizajes, generar datos y conocimientos validados y fundados en la práctica misma de la CTr que, además de contribuir a áreas de mejora en la gestión del Fondo, se contribuya en el fortalecimiento e impulso a esta modalidad y se aporte, desde el análisis empírico, a su desarrollo conceptual.

Con base en estos alcances, por un lado, el Fondo Regional, en una perspectiva que podría interpretarse como táctico-operativa, ha buscado corregir los procesos vinculados al monitoreo de los proyectos y la orientación a impactos que, permita contar con evidencia sólida sobre lo acontecido en cada proyecto, así como mostrar que este tipo de asociaciones “genera beneficios específicos “y, en tal sentido, es fértil y responsable invertir recursos (técnicos y financieros) en este mecanismo.

Por otro lado, desde una perspectiva, que en este Informe transversal se caracteriza como político-estratégica, uno de los objetivos implícitos en estas evaluaciones es aportar conocimiento empírico a las discusiones regionales y globales sobre esta modalidad de cooperación, a fin de fortalecerla y mejorarla en sus alcances, impactos y sostenibilidad.

Atendiendo el sentido de este tipo de evaluaciones ex post y las dos dimensiones (político-estratégicas y táctico-operativas) con las cuales se propone ordenar las recomendaciones resultado de esta evaluación transversal, analiza y se establecen los hallazgos, centrados en aportar resultados que generaran evidencia y sean de utilidad y uso para el Fondo Regional y para los actores de cada uno de los países participantes (facilitador, principal y solicitante).

A pesar de que después de PABA + 40, la CTr se sitúa como una modalidad creciente en acciones y recursos, la escasez de evidencia sobre los resultados e impactos de esta modalidad trilateral se muestra como un área de oportunidad a fortalecer. En ese sentido, las evaluaciones pueden aportar análisis valioso para profundizar sobre el significado, contribuciones y experiencia que esta modalidad de CID ofrece a los países del Sur, pero también a los países tradicionalmente donantes, pues renueva las formas de relacionamiento, más horizontales y de complementariedad de capacidades, responsabilidades e intereses.

Para ello, la generación de conocimiento, a partir de información que aporte insumos valiosos para conocer qué y cómo se están obteniendo resultados en este tipo de intervenciones y, consecuentemente, aprovechar las múltiples oportunidades que esta modalidad ofrece a los actores participantes, se convierte en un fin y propósito en la formulación y ejecución de evaluaciones de proyectos de CTr.

Como se ha argumentado, en el presente, las comunidades de práctica sobre la CTr han profundizado en los análisis de evidencia, participación y valor agregado del propio mecanismo, manteniéndose el énfasis en la utilización de los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, aunque, recientemente, también se han incorporado los principios provenientes de la CSS, como horizontalidad, beneficio mutuo, empoderamiento y apropiación y mutua responsabilidad. Además de vincular esta modalidad a los objetivos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

Debido a lo cual, la evaluación, además de analizar el logro y cumplimiento de los criterios de efectividad de OCDE/CAD se centró en el valor añadido de la CTr, a partir del análisis de los principios aceptados, mostrando, los hallazgos de la evaluación en términos de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad con un análisis individual y agregado, así como se evaluó para determinar hallazgos con relación a la forma cómo se operan los proyectos de CTr y la incorporación o no en su ejecución de sus principios orientadores.

Tanto la evaluación de cada proyecto como la evaluación transversal se orientaron a un proceso de generación de evidencia, a partir de la sistematización de experiencias implícitas en otras explícitas en aplicación o ejecución de cambios o la contribución a ellos, ya sea de carácter normativo, de política pública o programas de gobierno, de fortalecimiento de capacidades, de generación de liderazgos, de trabajo colaborativo o de gobernanza.

De esta forma, con el fin de aportar a la conformación de evidencias se trabajó durante el diseño y el proceso de la evaluación para que, a partir de un ejercicio de, reconstrucción de la experiencia, con la identificación y lectura de fuentes primarias y secundarias y la aplicación de técnicas de investigación empírica como la entrevista, la observación, grupos focales, talleres y sondeos⁷, se contara con información que permitiera no solo evaluar, sino también sistematizar y sociabilizar los resultados de la evaluación con los actores participantes⁸, contando así con productos que comunican hallazgos, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones sobre el valor añadido de la CTr.

Atendiendo lo anterior, se diseñó esta evaluación cumpliendo con los objetivos sobre los cuales se da cuenta en el capítulo 1, *Objetivos y utilidad de la evaluación* y en el capítulo 2, *Metodología de la evaluación*, se hace un semblante sobre el método, los enfoques conceptuales y metodológicos empleados, describiendo su diseño, los métodos de recopilación y análisis de datos y las herramientas producto para mostrar los resultados.

Como en cada ronda de evaluación, en el siguiente capítulo 3, *Descripción y análisis agregado de las doce evaluaciones*, si bien se hace una breve descripción de los 12 proyectos que fueron evaluados buscamos mostrar un panorama general de los mismos y aproximarnos al análisis que dará en los siguientes capítulos. Por ello, en este capítulo 3, se describe las áreas de cooperación, identificando cuáles son los diversos sectores, subsectores y temáticas que caracterizan en lo individual y en agregado los proyectos de esta octava ronda de evaluación.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la CTr, los resultados de las áreas de cooperación se han sistematizado en función de su correspondencia con la clasificación de sectores de CAD/OCDE, de acuerdo con la cual reportan los países miembros del CAD, entre ellos el socio facilitador Alemania y socios principales como Brasil, México, Chile y Costa Rica. Por su componente de CSS, también estas áreas se han relacionado con la clasificación que se hace desde el Informe de Cooperación Sur-Sur de la Secretaría General Iberoamericana.

El análisis en esta sección también se hizo por el financiamiento que cada socio aporta a los proyectos, esto solo, para identificar, el esquema de horizontalidad que puede darse en las contribuciones financieras y en especie entre los tres socios.

Se han determinado también los flujos de la cooperación, para observar cuáles son los países que prevalecen en esta ronda en su rol de socio principal y cuales respecto a su rol de solicitante y si hubiera, algún tipo de similitud en los resultados que han tenido en los proyectos evaluados, aun cuando su asociación haya sido con socios distintos y en otras áreas.

⁸ Contrapartes políticas, instancias ejecutoras y otros actores participantes en los proyectos.

En los siguientes capítulos 4, Hallazgos del proceso de las doce evaluaciones en términos de ponderación de puntuaciones por criterios OCDE/CAD y capítulo 5, *Hallazgos del proceso de evaluación transversal relacionados con el mecanismo de Cooperación Triangular*, se presentan los resultados de la evaluación transversal. En el capítulo 4, aquellos que tienen que ver con los resultados respecto a los criterios evaluados como proyectos con base en el modelo de efectividad de la cooperación internacional de OCDE/CAD. En el siguiente, el capítulo 5, refieren a su valoración desde el mecanismo de CTr⁹.

Ambos capítulos nos sitúan en la valoración de si los resultados pueden ser similares o no cuando evaluamos solo, en función del cumplimiento de los criterios de evaluación del CAD/OCDE y cambian cuando se le agrega al análisis la modalidad CTr. Sobre esta última, parte del análisis, en el capítulo 6, Hallazgos del proceso de evaluación transversal plantea el papel de los actores desde esta asociación tripartita, evaluando empíricamente las relaciones entre los socios solicitante, principal y facilitador, desde los principios de horizontalidad, beneficio mutuo, liderazgos y mutua responsabilidad.

En el capítulo 7, *Conclusiones* y el capítulo 8 sobre *Buenas prácticas y lecciones aprendidas de evaluación por proyecto y mecanismo de CTr* referente a conclusiones y recomendaciones, estas se establecen en función de los criterios de evaluación (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto), tanto a nivel de proyecto como incorporando la modalidad de CTr. Asimismo, se hace una valoración sobre los principios de la CTr en la formulación y ejecución de los proyectos, a saber: horizontalidad, beneficios mutuos, apropiación y empoderamiento y mutua responsabilidad.

Tratando de seguir con el mismo soporte de análisis, en el capítulo 8, *Recomendaciones con base en lecciones aprendidas y buenas prácticas de evaluación por proyecto y mecanismo de CTr* a partir de los resultados de evaluación por cada criterio. Al revisarlas, es posible percatarse que responde a las siguientes dimensiones¹⁰: 1) la Planeación de los proyectos, 2) la ejecución y monitoreo y 3) los resultados de las iniciativas; 4) las relaciones entre los socios, 5) el aprendizaje y 6) el valor agregado de la modalidad de CTr.

De esta manera, estas dimensiones se relacionan en la reflexión sobre los hallazgos con los criterios OCDE/CAD base de evaluación. Es, por ello, que, en el análisis cuantitativo, parte de los resultados se presentan, mostrando las valoraciones conjuntamente de pertinencia y *coherencia* se analizan como parte de la planeación de los proyectos; por tanto, de su formulación; eficacia y eficiencia como parte de la ejecución; impactos sitúan el análisis de la evaluación como parte de los resultados de los proyectos y sostenibilidad aporta hacia la recuperación de los aprendizajes.

Finalmente, en las últimas páginas de este Informe se hace una reflexión del proceso de la evaluación, abordándose los principales hitos de este proceso junto con las limitaciones que se tuvieron, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas que pueden ser de utilidad para futuras evaluaciones.

⁹ En ambos capítulos se ha tomado como fuente para la ponderación y calificación de los criterios OCDE/CAD de acuerdo con la guía para la evaluación ex post externa de los proyectos apoyados por el Fondo Regional para la CTr con socios de América Latina y el Caribe (GIZ, 2022), para mejor comprensión véase la tabla al final de la introducción titulada: *Tabla 3: Definición de las escalas de nivel de resultados y desempeño de los criterios*.

¹⁰ Estas dimensiones son resultado de las conclusiones del *Informe final de las Evaluaciones ex post de la cooperación triangular: Resultados y aprendizajes a futuro* (GIZ, 2022):

RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN TRANSVERSAL

Presentación de los 12 proyectos de la octava ronda de evaluación

Se realizó la Octava ronda de evaluación ex post externa e independiente de los siguientes 12 proyectos del Fondo Regional mediante las evaluaciones finales independientes individuales y una evaluación transversal, integrado por los criterios que permita un análisis agregado.

Tabla 1: Presentación de 12 proyecto con nombre completo y corto

No	Proyecto	Proyecto (nombre corto)	Socios Principal, Facilitador, Solicitante
1	Innovación de sistemas forrajeros resilientes a la sequía en los valles mesotérmicos de Cochabamba, Bolivia, en el marco de la Gestión Integrada de Cuencas - COTRIFOR	Sistemas forrajeros	Brasil
			Alemania
			Bolivia
2	Eficiencia Energética (sector industrial y etiquetado) y Generación Distribuida - COTRIGE.	Eficiencia energética	Brasil
			Alemania
			Bolivia
3	Asesoría técnica y transferencia de experiencia para el fomento de la electromovilidad en Honduras.	Electromovilidad	Costa Rica
			Alemania
			Honduras
4	Mejores servicios para las familias participantes de los Programas del Ministerio de Desarrollo Social.	Programas sociales	Chile
			Alemania
			Paraguay
5	Hacia ciudades más sostenibles, una certificación de construcción sostenible para el Paraguay.	Construcción sostenible	Colombia
			Alemania
			Paraguay
6	Fortalecimiento del Sistema de Alerta Temprana (SAT) en República Dominicana.	Alerta temprana	México
			Alemania
			República Dominicana
7	Fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales del Corredor de conservación y Desarrollo Sostenible Cuyabeno, Güeppí, Airo Pai, Huimeki, La Paya.	Corredor de conservación	Perú
			Alemania
			Ecuador
8	Fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales para el manejo integral del fuego en áreas de conservación.	Gestión del fuego	Brasil, Costa Rica
			Alemania
			Ecuador
9	Fortalecimiento de la política urbana y de ordenamiento territorial.	Desarrollo urbano	México
			Alemania
			Ecuador
10	Intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para la gestión sostenible y generación de información clave del sector forestal y de fauna silvestre.	Gestión forestal	Costa Rica
			Alemania
			Perú
11	Intercambio de experiencias en el desarrollo y aplicación de herramientas técnicas y metodologías en fiscalización ambiental para la mejora de procesos del Organismo de Evaluación y Fiscalización ambiental (OEFA) de Perú y la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA) de Chile, así como para el cumplimiento de la normativa ambiental en ambos países.	Fiscalización ambiental	Chile
			Alemania
			Perú
12	Fortalecimiento de la plataforma de aprendizaje e intercambio de experiencias para la adhesión del Perú a la OCDE y la implementación de las recomendaciones de la Evaluación de Desempeño Ambiental de Perú y Chile.	Adhesión a la OCDE	Chile
			Alemania
			Perú

Fuente: Elaboración propia con información aportada por el Fondo Regional para la octava ronda de evaluación externa ex post.

Tabla 2: Resumen comparativo de los 12 proyectos evaluados

Proyecto (nombre corto)	Sector	Socios Principal, Facilitador, Solicitante	Periodo de implementación	Volumen del proyecto (en euros)	Apreciación y clasificación (consolidada, del proyecto y de CTr)	
Sistemas forrajeros	Fomento al desarrollo agropecuario sustentable y la gestión ambiental de cuencas	Brasil	2018 - 2021	574,000.00	14 - Muy exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Bolivia			13.8	14.2
Eficiencia energética	Eficiencia energética y generación distribuida	Brasil	Septiembre 2018 - octubre 2021	700,000.00	13.7 - Exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Bolivia			13.3	14
Electromovilidad	Cambio climático y protección del clima, Transporte y movilidad	Costa Rica	Septiembre 2019 - octubre 2021	472,187.00	14.8 - Muy exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Honduras			14.7	15
Programas sociales	Desarrollo social, gobierno y democracia, desarrollo económico y empleo	Chile	Abril 2018 a noviembre 2021	850,000.00	10.9 - Moderadamente exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Paraguay			10	11.8
Construcción sostenible	Construcción sostenible y ambiente	Colombia	Octubre 2019 - noviembre 2021 (extensión a febrero de 2022)	465,000.00	10.4 - Moderadamente exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Paraguay			10	10.8
Alerta temprana	Gestión de riesgos y desastres	México	Septiembre 2019 - octubre 2021 (extensión a junio 2022)	732,500.00	11.1 - Moderadamente exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		República Dominicana			10.8	11.3
Corredor de conservación	Medioambiente, biodiversidad	Perú	Enero 2020 - agosto 2022	895,000.00	12 - Exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Ecuador			11.2	12.8
Gestión del fuego	Medioambiente (incendios forestales, manejo integral del fuego, cambio climático, gobernanza, gestión de la información)	Brasil, Costa Rica	2019 a 2022	850,000.00	12 - Exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Ecuador			12	12
Desarrollo urbano	Desarrollo urbano y cambio climático	México	Abril 2018 - mayo 2021	750,000.00	12.4 - Exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Ecuador			12.8	12
Gestión forestal	Fortalecimiento de capacidades, gestión de bosques, medio ambiente y clima	Costa Rica	Marzo 2019 - febrero 2021	800,000.00	12 - Exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Perú			12.7	11.3
Fiscalización ambiental	Medioambiente, supervisión y fiscalización ambiental	Chile	Octubre 2019 - diciembre 2021	600,000.00	11.6 - Moderadamente exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Perú			11.5	11.7
Adhesión a la OCDE	Asesoría técnica y transferencia de conocimientos y experiencias en gestión ambiental, fortalecimiento institucional, gestión de procesos, planificación estratégica ambiental, participación ciudadana	Chile	Noviembre 2018 - octubre 2020	450,000.00	12.5 - Exitoso	
		Alemania			Del proyecto	De CTr
		Perú			13.3	11.7

Fuente: Elaboración propia con información aportada por el Fondo Regional para la octava ronda de evaluación externa expost.y resultado de evaluaciones por proyecto

Como se lee en la introducción de este Informe, si bien no existe aún una metodología estandarizada para evaluar proyectos triangulares de cooperación, en esta evaluación se ha establecido como fuente los criterios de efectividad del CAD/OCDE: pertinencia, eficiencia, eficacia/efectividad, sostenibilidad e impacto, así como, el de coherencia. Dichos criterios son valorados en cada uno de los 12 proyectos de acuerdo con la escala de puntuación referida en la *Guía de evaluación ex post externa de proyectos de CTr* que fue elaborada por el Fondo Regional en 2022 (GIZ, 2022, pág. 7). Con base en esta Guía, para el análisis de los hallazgos, se aplican dos dimensiones, una primera, con miras al proyecto (y los resultados e impactos logrados planificados y no planificados) y con miras a las características de la modalidad de cooperación triangular¹¹. Estos criterios, pueden verse en la tabla de arriba titulada: *Definición de las escalas de nivel de resultados y desempeño de criterios*, su puntuación va desde la escala más alta refiriendo a “Muy exitoso” hasta la más baja: “Muy insatisfactorio”.

Tabla 3: Definición de las escalas de nivel de resultados y desempeño de los criterios

Rango	Escala de puntuación	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, impacto y coherencia)
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, impacto y coherencia.
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, impacto y coherencia) 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, impacto y coherencia 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, impacto y coherencia.
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, impacto y coherencia.

Tabla de evaluación de los proyectos

¹¹ / (GIZ, 2022, pág. 3)

Tal y como se puede apreciar más adelante en este informe, el resultado de las calificaciones va desde "Muy Exitoso" hasta "Moderadamente Exitoso", indicando que la mayoría de los proyectos han alcanzado un nivel considerable de éxito según los criterios establecidos. Esto sugiere que las colaboraciones entre socios principales, solicitantes y facilitador han sido efectivas en alcanzar objetivos sustantivos y en implementar prácticas recomendadas por la OCDE.

Del análisis agregado realizado respecto a la evaluación de cada proyecto, se presentan algunos puntos adicionales y observaciones que complementan la evaluación transversal y, sobre cuyos aspectos, se ahonda más adelante.

Variabilidad en los resultados: Es notable como se aprecia en la *Tabla 2: Resumen comparativo de los 12 proyectos* y la *Tabla 4: Esquema de calificaciones del resultado de evaluación transversal de acuerdo con criterios CAD/OCDE aplicados por proyecto y por mecanismo CTr*, las variaciones en las calificaciones entre los diferentes criterios de evaluación. Esto sugiere que, mientras algunos proyectos son bien evaluados en ciertas áreas como la pertinencia o coherencia, podrían enfrentar desafíos en otras como la sostenibilidad o impacto. Este tipo de información es crucial para realizar ajustes específicos que mejoren la implementación futura de los proyectos. Por ejemplo, al valorarse como *Muy exitosos* los criterios de pertinencia y coherencia, la formulación del proyecto está bien calificada, pero, las áreas de oportunidad están en la forma cómo se preparan las acciones para tener impactos y muy importante hacerlos sostenibles.

Importancia de la coherencia: Las evaluaciones detallan cómo la coherencia interna (relaciones y alineaciones dentro del proyecto) y la coherencia externa (con políticas y programas nacionales e internacionales) son críticas para el éxito de los proyectos. Este factor puede ser un punto para trabajar las sinergias y la integración de los proyectos con estrategias más amplias, asegurando que los proyectos no solo sean exitosos en sí mismos, sino que también contribuyan al progreso general de las agendas de desarrollo.

Desafíos destacados: La evaluación de los 12 proyectos también muestra los desafíos enfrentados, como la inestabilidad política y la rotación de funcionarios, que son obstáculos comunes en la región para la implementación de los proyectos de cooperación internacional. Reconocer abiertamente estos desafíos es un paso crucial para abordarlos de manera efectiva en futuras iniciativas¹².

Impacto y sostenibilidad a largo plazo: La evaluación del impacto y la sostenibilidad de los proyectos indica que mientras algunos han logrado efectos duraderos, otros necesitan estrategias mejoradas para mantener y escalar los beneficios obtenidos. Esto subraya la necesidad de planificación a largo plazo y de construir capacidades locales que perduren más allá de la vida del proyecto.

Lecciones para la cooperación futura: Las evaluaciones ofrecen lecciones valiosas para futuras iniciativas de cooperación. Los aprendizajes derivados de los desafíos y éxitos pueden ser aplicados para mejorar la estructura y ejecución de proyectos similares, potenciando así la efectividad de la cooperación internacional en la resolución de problemas globales complejos. En conjunto, la *Tabla 2: Resumen comparativo de los 12 proyectos* y la *Tabla 4: Esquema de calificaciones del resultado de evaluación transversal de acuerdo con criterios CAD/OCDE aplicados por proyecto y por mecanismo CTr*, de la evaluación transversal proporcionan una visión integral de la implementación y los resultados de proyectos bajo el esquema de CTr, destacando tanto logros como áreas de mejora. Estos aportes son esenciales para cualquier entidad que busque optimizar sus estrategias de cooperación y contribución al desarrollo sostenible.

¹² Véase apartado de Buenas prácticas y lecciones aprendidas de este Informe transversal.

Valor agregado de la CTr: Como se menciona en la introducción y en apartados más adelante, el CGCID, hace una valoración cualitativa a partir de los principios aceptados de este mecanismo: horizontalidad, beneficio mutuo, apropiación y empoderamiento y mutua responsabilidad¹³.

Diversidad de temas y actores: Los proyectos evaluados cubren una amplia gama de temas y han sido implementados en diferentes países de América Latina y el Caribe, involucrando a una variedad de actores clave, desde gobiernos nacionales, estatales y locales y organizaciones no gubernamentales, sector privado e instituciones de educación superior y centros de investigación, y algunos actores comunitarios como los agricultores, entre otros. Estos proyectos, mediante asociación en esquema triangular/trilateral, tuvieron entre sus propósitos tener resultados para enfrentar desafíos específicos o generar condiciones que permitan satisfacer necesidades, fortalecer capacidades o responder a problemáticas en diversos contextos geográficos y sectoriales respecto a problemas ambientales, sociales y económicos en ámbitos locales, regionales, nacionales y, contribuir en una escala global, a las metas de los ODS, como de otras agendas globales como el Marco de Sendai (P6. Alerta Temprana), Nueva Agenda Urbana (P9. Desarrollo Urbano), Acuerdo de París (P3. Electromovilidad, P10. Gestión forestal, P11. Fiscalización ambiental y P12. Adhesión a la OCDE).

Tabla 4: Esquema de calificaciones del resultado de evaluación transversal de acuerdo con criterios CAD/OCDE aplicados por proyecto y por mecanismo CTr

ESQUEMA "CALIFICACIONES DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN"				
REFERENCIA A ASPECTOS DE	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN (escala de 14-4)	RANGO	OBSERVACIONES
Proyecto	Pertinencia	14.2	MUY EXITOSO (14-16)	La mayoría de los proyectos están bien fundamentados en términos de su temática y calidad en el diseño con la identificación clara de problemas y alineación con las necesidades del socio solicitante; los instrumentos y herramientas son apropiadas para atender el objetivo del proyecto y a los resultados perseguidos. Se aprovecha la flexibilidad de la CTr, a partir de una planeación con una ejecución adaptativa para enfrentar los desafíos y las condiciones regularmente cambiantes.
Cooperación triangular	Pertinencia CTr	14.7	MUY EXITOSO (14-16)	En los 12 proyectos es posible identificar elementos sólidos de pertinencia de los proyectos, partiendo de las necesidades o prioridades de los tres socios, pero teniendo un marcado acento por aquellas de los países solicitantes, lo que se vincula en algunos casos con el liderazgo y la apropiación del proyecto por parte de algunas instituciones en los países solicitantes. La pertinencia también es observable en cuanto a que se atiende necesidades o prioridades que están identificadas por los tres socios, pero tienen un alcance regional en los casos específicos de Centroamérica y Sudamérica.
Proyecto	Coherencia	12.8	MODERADAMENTE EXITOSO (10-11)	La mayoría de los proyectos muestra una óptima coherencia interna (CI) y una óptima integración con otras acciones

¹³ Este primer ejercicio realizado por el CGCID en esta octava ronda de evaluación, fue útil pues aportó elementos para la valoración específica de la CTr, que contribuyeron para que el Fondo Regional, incorporara como parte de la metodología de evaluación de sus proyectos, los siguientes principios sobre el valor de la CTr: Horizontalidad, fortalecimiento de capacidades, apropiación del socio solicitante y responsabilidad compartida, como se puede leer en la reciente *Guía para la evaluación externa ex post de proyectos de cooperación triangular implementados en el marco del Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe*, en su edición 2024. Véase (GIZ, 2024)

				gubernamentales e institucionales; se establecen adecuadamente las jerarquías y la articulación de los objetivos y acciones con respecto a la problemática y las necesidades del socio solicitante. Sin embargo, la CI no es constante frente a los cambios recurrentes de autoridades en las instituciones ejecutoras y en las contrapartes políticas. A pesar de que esta situación es una constante, no se cuenta con medidas de mitigación y ajuste para darle consistencia al proyecto. Desde el inicio se establecen sinergias con otras iniciativas de cooperación y de otros programas nacionales (coherencia interna y externa) y se cuenta con participación e inclusión de los actores involucrados y con colaboración con otros programas y políticas de los socios solicitantes, en algunos casos, también con los socios principales, con ello, se disminuye la duplicación de esfuerzos. Su contribución a los ODS y otras agendas, marcos de acción y acuerdos vinculantes proporciona un marco robusto para su evaluación y justificación. Entre sus áreas de mejora, se requiere fortalecer la integración con iniciativas locales para maximizar sus resultados e impactos.
Cooperación triangular	Coherencia CTr	13.6	EXITOSO (12-13)	Se destaca que la mayoría de los proyectos se basó en algunas acciones o procesos que ya se habían generado con antelación, bilateralmente entre dos de los tres socios o en procesos regionales, lo que refleja una consecución de acciones que se consolidaron a través del mecanismo de Cooperación Triangular. En la CI destaca que el diseño y lógica de la intervención corresponden a proyectos triangulares en los cuales se involucran procesos, recursos y capacidades de tres socios específicos, en casi todos los casos se definieron y alcanzaron los resultados planificados, los cuales ha tenido efectos observables en las relaciones de los socios y la continuación de nuevos proyectos o la extensión de la CTr a otras temáticas y sectores. En cuanto a coherencia externa, sobresale la alineación de los proyectos con programas o políticas nacionales para el desarrollo general o de algún sector de los países solicitantes; así como, con algunas agendas regionales de las que forman parte los países solicitantes y socios principales. También con agendas internacionales de las cuales los tres países socios están comprometidos a su cumplimiento.
Proyecto	Eficiencia	11.3	EXITOSO (12-13)	Los proyectos eficientes cuentan con una planificación detallada, una gestión adaptativa frente a los obstáculos, una sólida documentación que respalda las decisiones y aprendizajes, una gestión adecuada de los recursos, una colaboración efectiva y una comunicación fluida entre los socios. Todos factores fundamentales para superar los desafíos externos (la pandemia de COVID-19 y cambios políticos). La evaluación muestra también proyectos que carecen de mecanismos adecuados para la gestión de riesgos (pandemia) y la adaptación a cambios (alta movilidad de funcionarios y autoridades), no cuentan con sistemas de monitoreo y de gestión del conocimiento robustos, los roles no están claramente definidos y la programación de los recursos y su asignación a actividades críticas es insuficiente.
Cooperación triangular	Eficiencia CTr	11.7	MODERADAMENTE EXITOSO (10-11)	En eficiencia destaca también la conformación de esquemas de gobernanza ad hoc a los proyectos, con la intersección de

				recursos y capacidades de los tres socios involucrados, pero también de las instituciones que participaron en estos proyectos al interior de los países, varias de estas estructuras aún prevalecen y han presentado trayectorias que contribuyen de la gobernanza democrática de alguna temática o sector en específico, principalmente, en los países solicitantes.
Proyecto	Eficacia	12.3	EXITOSO (12-13)	Los proyectos que han mostrado un alto nivel de cumplimiento con los resultados establecidos tienen adecuada definición y cumplimiento de metas, de indicadores y cuenta con una efectiva colaboración entre los socios, entre diversos actores; muestran flexibilidad y adaptabilidad ante desafíos externos cumpliendo sus objetivos. Los recursos y capacidades que aportaron los socios para alcanzar los resultados, se vieron afectados por el inicio y desarrollo de la pandemia COVID-19, sin embargo, esta fue una coyuntura que también les permitió coordinarse para atender las medidas contingentes frente a esta crisis sanitaria, la cual no detuvo la consecución de los proyectos, y en muchos casos, los fortaleció para que los resultados tuvieran un mayor alcance en cuanto a las audiencias beneficiadas o, bien, en la generación de algunos insumos como publicaciones o webinarios, que son una aportación del proyecto al sector en el que se está trabajando. Por otro lado, se identifican proyectos que no lograron alcanzar todos los resultados esperados, por recursos insuficientes, desafíos en la implementación por cambios constantes y la necesidad de mayor adaptabilidad. Estos desafíos subrayan la importancia de un diseño y gestión de proyectos más flexibles y adaptativos que puedan responder mejor a las dinámicas cambiantes locales y globales.
Cooperación triangular	Eficacia CTr	11.8	MODERADAMENTE EXITOSO (10-11)	La mayoría de los resultados puntuales de los proyectos se orientan a intercambio de conocimientos, experiencias emblemáticas y buenas prácticas, fortalecimiento de capacidades de funcionarias y funcionarios, así como capacidades de diversas instituciones involucradas. Estos resultados se obtuvieron en la mayoría de los casos, y cuando no fue así, se realizaron ajustes para tener los resultados más aproximados a lo que se estimaba en el inicio del proyecto. La mayoría de los resultados presenta efectos en el corto plazo (al término del proyecto), pero también en el mediano plazo (aprox. 2 años del término) que han contribuido a fortalecer determinado sector o institución y prevalecen, fortaleciendo también las relaciones entre los países socios y la búsqueda de nuevas formas de articulación en torno a la CTr.
Proyecto	Impacto	11.7	EXITOSO (12-13)	Se ha logrado la incorporación y uso de nuevas tecnologías para la producción agropecuaria, se han fortalecido capacidades de los centros de investigación y el fomento a áreas de investigación sobre forraje y alternativas para la alimentación de ganado y sobre la gestión del fuego. Se ha impactado positivamente en políticas públicas y la creación de regulaciones o marcos normativos en electromovilidad, sistemas de agricultura urbana, gestión integral de residuos químicos, fiscalización ambiental. Se han establecido redes de colaboración entre actores gubernamentales, sociales y privados, en algunos casos institucionalizadas (consejos y comités) en otras actuando funcionalmente, en temas de

				desarrollo urbano, electromovilidad. Se han establecido espacios de dialogo y deliberación. Se internalizaron competencias para el diseño, gestión y evaluación de los programas sociales de lucha contra la pobreza y se generaron condiciones habilitantes en el fortalecimiento institucional en distintos ministerios y en personal público, como también de otros actores.
Cooperación triangular	Impacto CTr	11.3	MODERADAMENTE EXITOSO (10-11)	La mayoría de los proyectos presenta impactos, que son efectos en el corto y mediano plazo, los cuales pueden ser observables principalmente en los socios solicitantes, así como en el fortalecimiento de las relaciones entre los socios involucrados. En los casos en donde no se observan con tanta contundencia estos efectos, es posible identificar que no necesariamente esto ha implicado que las relaciones entre los socios se hayan deteriorado, sino que la experiencia en el proyecto triangular representó un proceso de aprendizaje conjunto, el cual se ha incorporado en otros procesos de la relación triangular. Otro de los impactos que más se vinculan al mecanismo de CTr, es el hecho que la mayoría de los proyectos evaluados ha generado un proceso de atracción de más actores y posibles aliados tanto al interior de los socios solicitantes como también en los socios principales, así como en la región, con la intención de replicar el proyectos en ese mismo sector o en otros.
Proyecto	Sostenibilidad	10.8	MODERADAMENTE EXITOSO (10-11)	Los proyectos que consideraron la sostenibilidad de sus resultados más allá de la vida del proyecto tuvieron un impacto más duradero y significativo. Entre algunos aspectos que en ciertos proyectos mostraron sostenibilidad fue: i) fortalecimiento de capacidades técnicas en instancias ejecutoras y otros actores involucrados, 2) apropiación y comprensión de los equipos técnicos, 3) se cuenta con capacidades institucionales en materia de marcos normativos que pueden dar sustento a la elaboración de estrategias a mediano y largo plazo, a políticas públicas y a programas de gobierno, 4) se fortalecen y se crean nuevos espacios de relacionamiento entre socios y actores de los países socios (Ej. grupos de trabajo técnico, comisiones u otros), 5) involucramiento activo de actores clave, 6) en algunos proyectos hay una capitalización de resultados en procesos mayores. Entre los riesgos que se identifican como una constante: 1) Inestabilidad política y de alta rotación de funcionarios públicos, 2) modificación de competencias de entidades del Estado, 3) incertidumbre financiera, 4) dispersión y variedad de actores involucrados que no necesariamente operan siempre con una óptica unificada.
Cooperación triangular	Sostenibilidad CTr	11.3	MODERADAMENTE EXITOSO (10-11)	En los proyectos evaluados el mecanismo de CTr contribuyó a proveer de las condiciones que estimularan la continuidad en las relaciones entre los socios, ya sea en segundas fases de los proyectos que se evaluaron, o bien, por medio de nuevas colaboraciones en otros sectores o con la inclusión de diferentes países de la región. En otros casos, la sostenibilidad ha sido evidente por las nuevas alianzas que se han forjado al interior de los socios solicitantes o principales, con la entrada de nuevos aliados estratégicos de desarrollo que han decidido retomar los aportes de los proyectos triangulares.
Resultados según criterios OCDE/CAD			12.18	EXITOSO

Apreciación de procesos de cooperación triangular	Valoración Global	12.39	EXITOSO
Evaluación general		12.28	EXITOSO

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las evaluaciones

OBJETIVOS Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN

El objetivo de esta octava ronda de evaluación fue evaluar de manera ex post externa e independiente, 12 proyectos del Fondo Regional a partir de realizar evaluaciones individuales de cada proyecto y una evaluación transversal, integrando criterios que permitan un análisis agregado.

El Fondo Regional busca mejorar los procesos vinculados al monitoreo de los proyectos y la orientación a impactos, generando evidencia sólida sobre lo acontecido en cada proyecto, que identifique áreas de mejora y aporte a la gestión del conocimiento del Fondo Regional. Asimismo, tiene como objetivo analizar los impactos y los resultados de los proyectos que permita identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas para la optimización del diseño, ejecución y evaluación de futuros proyectos triangulares y contribuya al mecanismo de cooperación triangular.

Hay que decir que, como un medio para difundir la experiencia adquirida y de darle visibilidad y continuidad al trabajo realizado, uno de los ejes orientadores del equipo evaluador para la octava ronda fue la apropiación de los hallazgos, de las conclusiones y de las recomendaciones por parte de los actores involucrados.

A fin de avanzar hacia dicho objetivo, se consideró indispensable ampliar el alcance de la evaluación, para lo cual además de dar cumplimiento al objetivo general establecido inicialmente, se tuvo como propósito aportar resultados de la evaluación que sean de utilidad y uso para el Fondo Regional y los países socios. De esta forma, el objetivo propuesto fue coordinar y realizar una evaluación regional sobre el valor agregado de la CTr, tanto para evaluar los doce proyectos de esta octava ronda como para la correspondiente evaluación transversal.

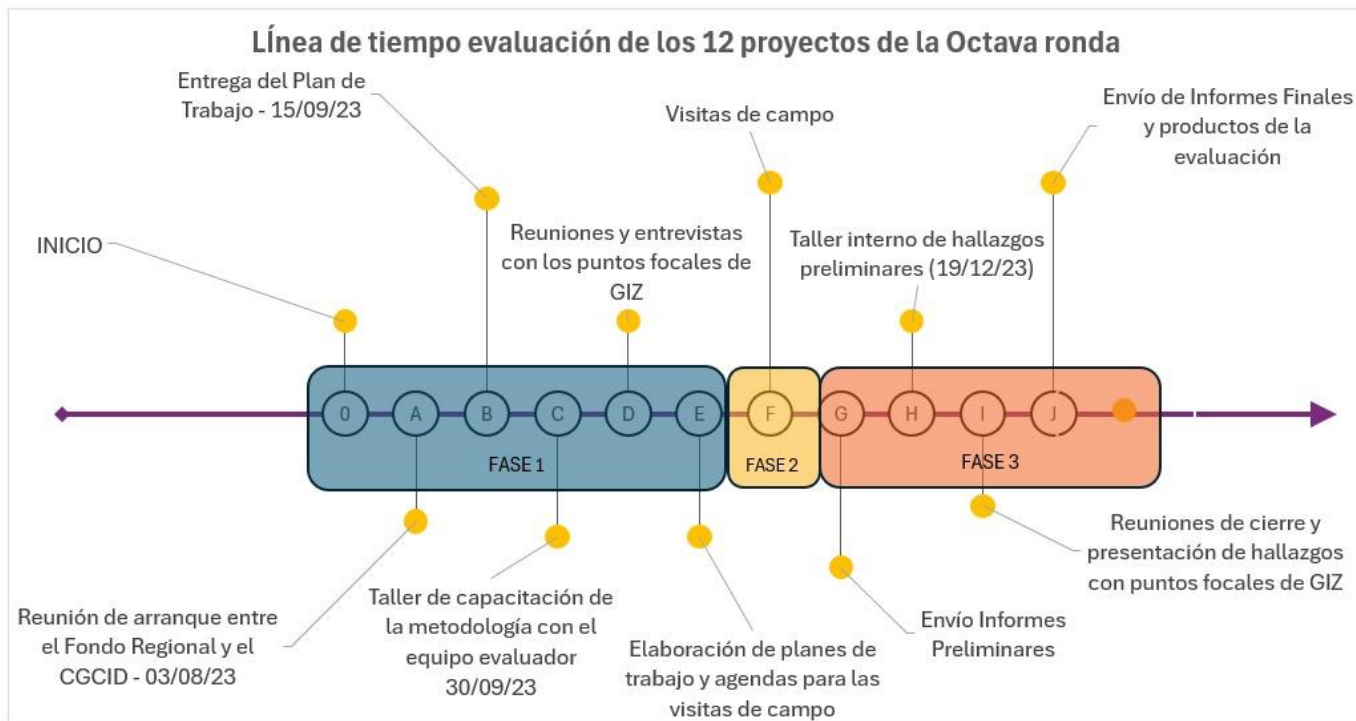
Estableciéndose los siguientes objetivos y alcances al proceso evaluativo:

1. Contribuir a la mejora del instrumento de la CTr del Fondo Regional, obteniendo aprendizajes que sirvan para retroalimentar la estrategia 2021-2025, visualice el trabajo que cada uno de los países socios realizó en el marco de dichos proyectos y su contribución en su contexto nacional, así como en su contribución a los ODS, al tiempo de identificar aprendizajes para intercambiar en otros espacios internacionales respecto al trabajo que se hace desde el Fondo regional y de la CTr en general.
2. Valorar globalmente el proceso de diseño, implementación, resultados, impactos y sostenibilidad de instrumento de la CTr mediante la evaluación de las 12 intervenciones llevadas a cabo, integrando en el análisis un modelo metodológico híbrido que evidencia procesos, rutas de cambio, resultados e impactos e integra los enfoques conceptuales y metodológicos empleados para la evaluación agregada mediante la evaluación de los 12 proyectos.

Para cumplir con dichos objetivos la evaluación se realizó en tres etapas, divididas en una serie de tareas.

Véase Figura 1.

Figura 1: Hoja de ruta del proceso de la octava ronda de evaluación ex post de 12 proyectos



Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El diseño metodológico de esta *Octava ronda de evaluación ex post externa y transversal de 12 proyectos apoyados por el FR-CTr*, tuvo como propósito identificar evidencia empírica sobre los resultados, impactos y los cambios generados en los doce proyectos triangulares que, además, en conjunto e individualmente, aportaran aprendizajes compartidos al equipo del Fondo Regional, a los actores involucrados, específicamente, a las instituciones y gobiernos de los países socios principal, solicitante y facilitador. Al tiempo de añadir conocimiento para el desarrollo conceptual y a la evaluación de la modalidad de CTr¹⁴ mediante el análisis de los hallazgos y la evaluación individual y transversal.

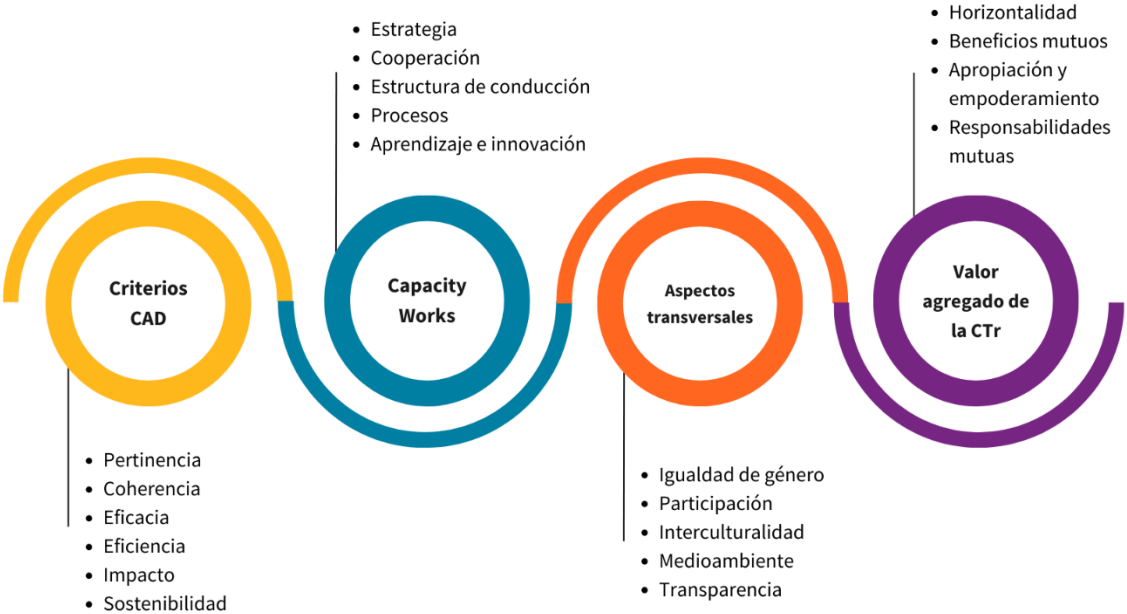
Criterios de evaluación por proyecto y transversal

El enfoque conceptual de la Octava ronda de evaluación se diseñó con base en un modelo híbrido definido para las evaluaciones anteriores impulsadas por el Fondo Regional que, como se ha expresado en este documento, 1) integra los criterios de evaluación del CAD/OCDE, 2) factores de éxito del modelo de gestión de la GIZ “Capacity Works”, 3) aspectos transversales valorados por la cooperación alemana que, por la naturaleza de

¹⁴ En el documento (GIZ, Evaluaciones ex post de la cooperación triangular: Resultados y aprendizajes para el futuro, 2022), se hace referencia a la necesidad de abrir el espacio de reflexión sobre los resultados de las evaluaciones ex post y recuperar de ahí propuestas para contribuir al desarrollo conceptual y la evaluación de la modalidad.

los proyectos, se centraron en dimensiones de género, sustentabilidad e interculturalidad y el 4) valor agregado de la CTr, siguiendo el Kit de Herramientas (véase Figura 2).

Figura 2: Esquema de marco conceptual de la Octava ronda de evaluación ex post de Proyectos apoyados por el Fondo Regional



Fuente: Elaboración propia

Al tiempo que se aplicaron el enfoque de desarrollo de capacidades y de capacidades institucionales que, en conjunto con la Teoría de Cambio, sirvieron como herramientas de análisis para interpretar y visualizar los diferentes elementos en la cadena causal de cada proyecto, incluyendo sus resultados intermedios y finales; así como ayudó a clarificar hitos y condiciones existentes y/o necesarias del cambio (institucional y/o técnico) logrado a través y después del proyecto.

Sobre el valor agregado de la CTr

Dado que la evaluación individual de los proyectos se focaliza en el desempeño y los resultados de cada uno de ellos, la evaluación transversal no busca duplicar este esfuerzo sino focalizarse en la experiencia de CTr a través de dos estrategias:

1. Rescatar los resultados y hallazgos más importantes del conjunto de las evaluaciones individuales.
2. Valorar algunos factores que no se contemplan en las evaluaciones individuales y que responden a la propia experiencia de cooperación triangular.

Respecto a este último punto, el diseño metodológico y el análisis de la evaluación transversal retomó aspectos derivados de los hallazgos sobre la reflexión colectiva de los resultados y aprendizajes para el futuro de la CTr, publicados en la sistematización del intercambio virtual realizado en 2021 por el Fondo Regional y sus múltiples socios (GIZ, 2022). De manera concreta, se tomaron en cuenta las dimensiones y categorías que se muestran en la Figura 3.

Figura 3: Dimensiones y categorías incorporadas sobre la reflexión colectiva de los resultados y aprendizajes para el futuro de la CTr.



Fuente: Elaboración propia a partir del documento (GIZ, Evaluaciones ex post de la cooperación triangular: Resultados y aprendizajes para el futuro, 2022)

En el análisis de estas dimensiones, tal y como se lee en el apartado de Introducción¹⁵, se cruzaron con los hallazgos sobre la valoración de los criterios de CAD/OCDE y los de CTr, relacionándose, los que corresponden a pertinencia y coherencia con la dimensión de planeación de los proyectos; el de eficiencia y eficacia con la ejecución y monitoreo; el de impacto con resultados de las iniciativas. En cuanto a las dimensiones de aprendizaje y valor agregado de la modalidad, su análisis se realiza desde los hallazgos de la evaluación del mecanismo de CTr a partir también de su valor agregado.

Para los fines de esta evaluación, el valor agregado es definido como la suma de las capacidades (individuales, organizaciones y sistémicas), así como los procesos y los resultados que se han obtenido a través de las acciones (programas, proyectos, etc.) de CTr en los países de la región, transversalizando en su análisis no solo los criterios de CAD/OCDE desde el ámbito de acción tripartita, sino también los principios de horizontalidad, beneficios mutuos, apropiación y empoderamiento y mutua responsabilidad.

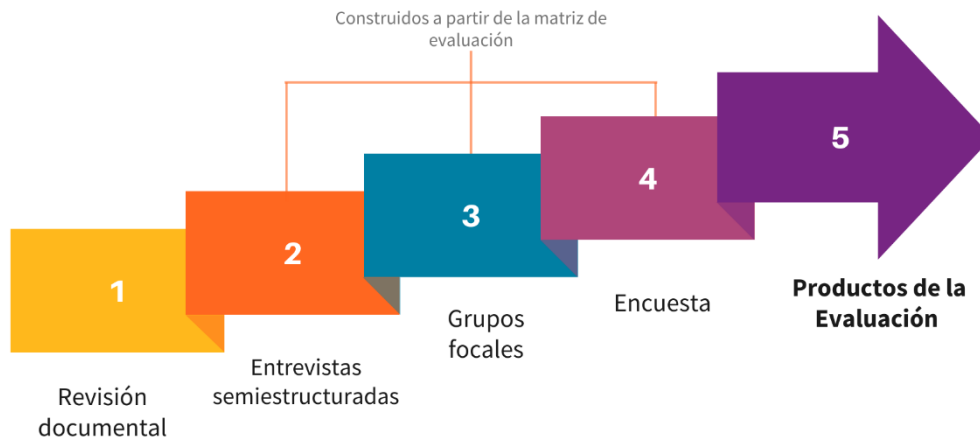
Los elementos anteriores se incluyeron en una **matriz de evaluación** a partir de la cual se diseñaron las técnicas y herramientas de recolección de datos, estas a su vez, derivaron en una serie de productos orientados a generar múltiples niveles de evidencia para su comparación y verificación. La matriz de evaluación fue elaborada para realizar la Octava ronda, está compuesta por los 6 criterios de evaluación de la efectividad de la cooperación de CAD/OCDE de la Guía; 11 preguntas generales de evaluación; 12 hipótesis de evaluación; y 28 subhipótesis de evaluación acompañadas cada una de preguntas orientadoras.

¹⁵ Véase Introducción, p. 9

Técnicas empleadas para la evaluación

Los instrumentos para la recolección y análisis de la información fueron diseñados a partir de la matriz de evaluación y fueron estructurados específicamente para cada tipo de actor. En este sentido, los instrumentos utilizados se muestran en la siguiente Figura 4:

Figura 4: Técnicas y métodos de levantamiento de información



Fuente: Elaboración propia

Para el diseño conceptual de la evaluación, durante el **trabajo de gabinete**, se revisó y analizó i) la **documentación oficial** de cada proyecto: Formato del proyecto, informes de avance y el informe final. Se revisó la ii) **documentación adicional** en su mayoría concerniente a monitoreo (oficios, minutas, formatos de seguimiento) y productos (videos, estudios, manuales de capacitación, infografías, entre otros) y iii) se revisaron **recursos externos** como notas periodísticas, leyes, normas, informes y publicaciones gubernamentales.

El equipo evaluador sostuvo **reuniones de trabajo** con el personal del Fondo Regional, con las y los puntos focales de GIZ, con los y las coordinadoras de los proyectos y las instancias ejecutoras; además se organizaron **reuniones de cierre por proyecto** a fin de hacer una presentación de los resultados y hallazgos, así como recibir retroalimentación y recomendaciones para su sostenibilidad o mejoras a futuro. Se realizaron **talleres**: un taller de capacitación sobre la metodología, un taller de medio término sobre los resultados preliminares de las evaluaciones y un taller de cierre. Además, se llevaron a cabo **9 grupos focales**, para identificar, en conjunto, coincidencias respecto a los resultados de los proyectos, reflexiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas de cada proyecto.

Para complementar los instrumentos anteriores, se diseñaron encuestas para que las personas involucradas en los proyectos pudieran evaluar ciertos aspectos referentes a la conducción de las intervenciones y de la Cooperación Triangular. Para este instrumento se recabaron respuestas provenientes en su mayoría de las instituciones ejecutoras.

A nivel individual, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, con cada tipo de actor: personal de GIZ a cargo de dar seguimiento a la CTr, los y las coordinadores de proyectos de GIZ, contrapartes políticas, instituciones ejecutoras y beneficiarias y beneficiarios u otros actores participantes. En total, por los 12 proyectos **se entrevistaron a 143 personas**, de las cuales, 82 correspondieron a socios solicitantes; 35 al socio facilitador y 26 a socios principales (véase Figura 5). La distribución por género fue de 72 entrevistas a mujeres y 71 a hombres. Se realizaron cuatro entrevistas iniciales con el personal del Fondo Regional para determinar las prioridades de la octava ronda.

Figura 5: Número de personas entrevistadas por tipo de socio



Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS AGREGADO DE LAS DOCE EVALUACIONES

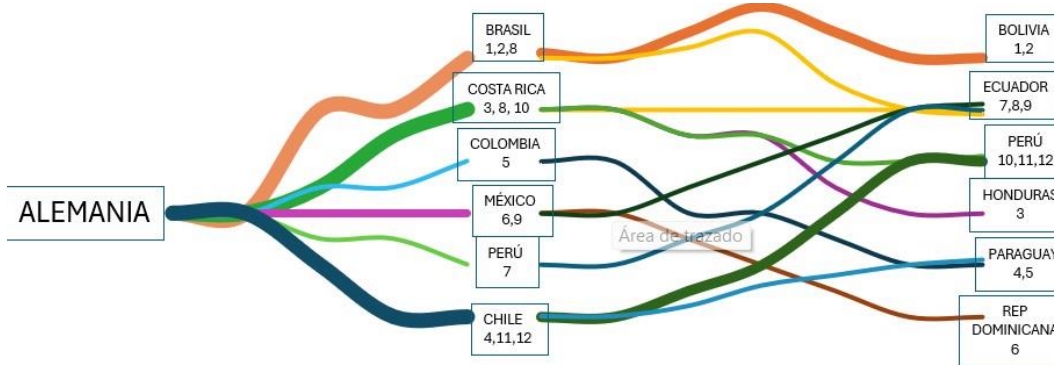
En este apartado del Informe Transversal se incluye una descripción de los 12 proyectos apoyados por el Fondo Regional que son evaluados en esta octava ronda de evaluación.

Estos proyectos fueron evaluados de manera individual, con el propósito de contar con una visión por proyecto respecto a sectores, temáticas, recursos destinados, países y actores participantes, entre otros aspectos. Al tiempo que, mediante un análisis agregado, se aporta una descripción panorámica de la composición de esta *Octava ronda de evaluación*, no solo por proyectos sino en conjunto.

Primeramente, hay que destacar que, esta ronda de evaluación contó con un número elevado de proyectos, al ser conformada por un total de 12, en diferentes ámbitos de intervención. Por ejemplo, algunos se centraron en objetivos y resultados en espacios socio territoriales específicos, otros en la aplicación o mejora de programas gubernamentales hacia grupos focalizados, otros buscaron impulsar políticas públicas o leyes nacionales, otros crear las condiciones para el cumplimiento de normas o leyes recientemente aprobadas, en otros casos hacia la certificación de procedimientos sustentables, otro para adecuar marcos normativos y capacidades para la adhesión a ámbitos de actuación multilateral, entre otros.

En la Figura 6, la distribución por países, de los 12 proyectos sujetos a evaluación, se distribuye de acuerdo con

Figura 6: Relación socio facilitador-principal- solicitante

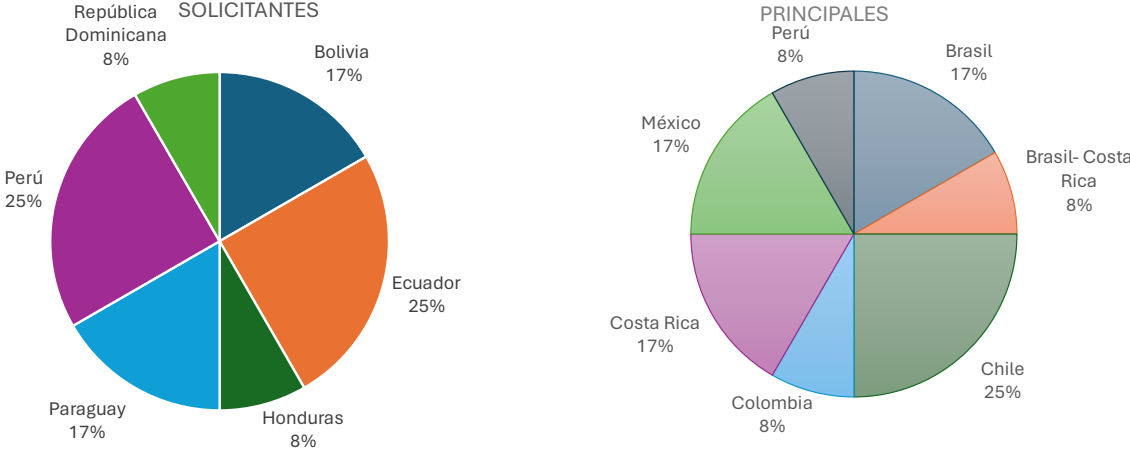


su categoría de socios: solicitantes, principales y facilitador. Las líneas más gruesas corresponden a los socios con mayor número de proyectos. En el flujo de socio facilitador a principal, destacan Brasil, Costa Rica y Chile, de socio principal a solicitante, se destaca la relación más frecuente por número de proyectos de Brasil a Bolivia y de Chile a Perú.

En cuanto a los socios solicitantes, hay una concentración en Sudamérica, ya que Ecuador y Perú son los países con más proyectos con tres cada uno; seguidos de Bolivia y Paraguay con dos proyectos; mientras Honduras, en Centroamérica y Rep. Dominicana, en el Caribe con un proyecto, respectivamente.

De los socios principales, destacan Brasil, Chile y Costa Rica con tres proyectos cada uno, en el P8. Gestión del fuego, Brasil y Costa Rica comparten el rol de socio principal. Posteriormente, siguen Colombia, México y Perú como socios principales con un proyecto cada uno. Por su parte, en los proyectos P11. Fiscalización ambiental y 12. Adhesión a la OCDE, Chile y Perú tienen el rol dual de socio solicitante y principal, operando, desde un esquema de CSS. Abajo se puede ver una gráfica en términos porcentuales con respecto a la participación de cada socio por rol, como solicitante y principal.

Figura 7: Gráfica de porcentaje de participación por país solicitante y principal



Fuente: Elaboración propia

Objetivos, áreas y sectores de actuación

Los proyectos evaluados cubren una amplia gama de temas y han sido desarrollados en diferentes regiones, involucrando a una variedad de actores clave, desde gobiernos y organizaciones no gubernamentales hasta el sector privado e instituciones de educación superior y centros de investigación. Estos proyectos, mediante asociación, tuvieron entre sus propósitos lograr resultados respecto a problemas ambientales, sociales y económicos, fortaleciendo las capacidades nacionales y, en su caso, locales y contribuyendo hacia las metas de los ODS, como de otras agendas globales, Marco de Sendai, Nueva Agenda Urbana y Acuerdo de París.

Los objetivos generales de los 12 proyectos se orientan al fortalecimiento o la mejora de diferentes condiciones en los países solicitantes, las cuales van desde el intercambio de conocimientos y metodologías, hasta configuración de las condiciones habilitantes de una política pública.

De igual manera, hay algunos proyectos que tienen como objetivos fortalecer específicamente a las instituciones o sus programas públicos, como el caso del P4. Programas Sociales (Pytyvõ Porãve) en el

Ministerio de Desarrollo Social de Paraguay (MDS), o del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Energética (MAATE) de Ecuador (P7. Corredores de conservación y P8. Gestión del fuego), o del Sistema de Alerta Temprana (SAT) de República Dominicana (P6. Alerta temprana). E incluso, hay algunos proyectos que se dirigen al fortalecimiento de gobiernos locales o a su articulación con los gobiernos centrales, como son los casos de los proyectos P6. Alerta temprana y P9. Desarrollo urbano. En su caso, también es posible identificar proyectos que, en sus objetivos, tienen el desarrollo de herramientas técnicas y metodológicas para el cumplimiento de normativas y su fiscalización, como es el caso del P10 Gestión Forestal¹⁶.

En cuanto a las líneas o áreas de acción de los proyectos, destaca que casi todos los proyectos están diseñados con tres componentes, a excepción del P5. Construcción sostenible, que incluyó una cuarta línea de acción destinada a la gestión misma del proyecto.

Como análisis agregado de los componentes de los proyectos, destaca una combinación entre tipos de modalidad, centradas en el **i) intercambio de conocimientos y fortalecimientos de capacidades, mediante talleres, seminarios, reuniones, visitas de estudio en diversas áreas de actuación; ii) infraestructura en TIC**, por medio del desarrollo o mejora de plataformas tecnológicas; **iii) desarrollo de capacidades técnico-científicas** para la investigación, **iv) asistencia técnica para una variedad de líneas de acción**, impulsar programas o estrategias públicas en ámbitos diversos desde la movilidad eléctrica, desarrollo urbano con componentes de mitigación y adaptación al cambio climático, metodologías que sirvan en la aplicación de una ley, una norma; planificación, gestión, seguimiento y evaluación, así como la conformación de algún proceso o certificación, entre otro tipo de modalidades.

De tal manera, se observa que, prevalecen acciones enfocadas a la adquisición de conocimientos a través del intercambio de herramientas y metodologías del país principal al país solicitante (P1. Sistemas forrajeros, P4. Programas sociales, P9. Desarrollo urbano, P10. Gestión forestal, P11. Fiscalización ambiental y P12. Adhesión a la OCDE); y el desarrollo de capacidades, en áreas muy distintas e incluyen desde aspectos técnicos especializados en algunas temática o sector, así como, el fortalecimiento de otras dimensiones de política pública como la legislativa, normativa y fiscalizadora (P2. Eficiencia energética, P3. Electromovilidad, P9. Desarrollo urbano y P11. Fiscalización ambiental).

Como un balance general de estos proyectos triangulares, **destaca que todos ellos se orientan al fortalecimiento de capacidades en diferentes niveles**, los cuales van desde funcionarios públicos en gobiernos locales o nacionales; pasando por instituciones o entidades públicas y sus programas o procesos; así como, en el fortalecimiento de un nivel sistémico más amplio, en el cual se busca habilitar las condiciones estructurales y de relaciones políticas para detonar alguna política pública.

En algunos casos, como los proyectos P1. Sistemas forrajeros, P2. Eficiencia energética, P3. Electromovilidad, P9. Desarrollo urbano y P8. Gestión del fuego, en los cuales se orientan al desarrollo de capacidades institucionales mediante desarrollo de competencias de las funcionarias y funcionarios públicos en los tres niveles (individual, institucional, sistémico) y, en dos o tres escalas territoriales y órdenes de gobierno (local-nacional, fronterizo-regional, federal-nacional-municipal); a nivel organizacional a partir de impulsar estrategias institucionales o procesos normativos, o en integrar la condiciones normativas, institucionales y reguladoras para la conformación de política pública, programas de gobierno o adaptación a una ley o norma nacional. Asimismo, a nivel de contexto o entorno, son proyectos que buscaron fortalecer la vinculación con otros actores clave en el país solicitante, como universidades, municipalidades, sector privado. Todo lo cual,

¹⁶ Para mejor referencia véase *Diversidad de temas y actores: Los proyectos evaluados cubren una amplia gama de temas y han sido implementados en diferentes países de América Latina y el Caribe, involucrando a una variedad de actores clave, desde gobiernos nacionales, estatales y locales y organizaciones no gubernamentales, sector privado e instituciones de educación superior y centros de investigación, y algunos actores comunitarios como los agricultores, entre otros.* p.17

con base en el intercambio de conocimientos y capacidades con el socio principal y facilitador.

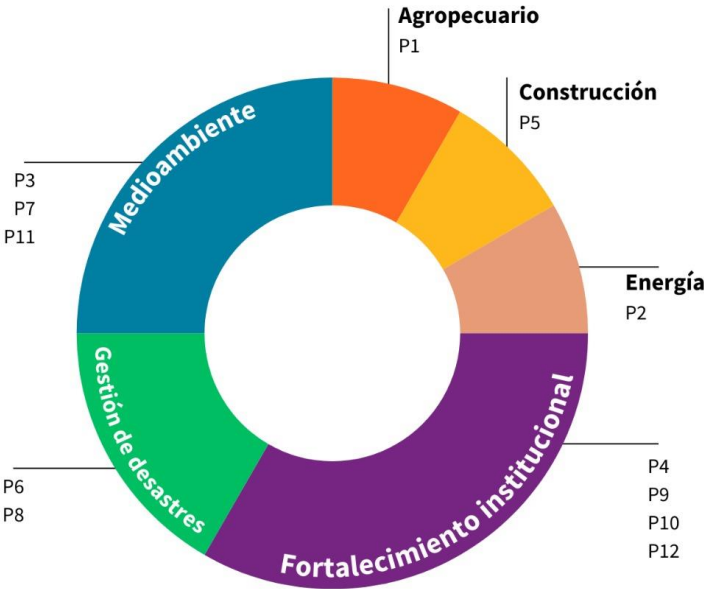
Otro de los aspectos que llama la atención en los componentes de los proyectos, es que, en buena parte de ellos, se busca que sus acciones y resultados puedan darse a conocer y difundirse entre los socios involucrados, pero también con otros países de la región, e incluso vincularse con otros actores regionales o internacionales, como es el caso explícito del P12. Adhesión a la OCDE que buscó fortalecer capacidades para el ingreso de Perú a la OCDE.

Esta mirada más allá del proyecto triangular permite que el alcance de estos sea más amplio y sirva como ejemplo para que otros actores quieran sumarse a esta alianza, o bien, replicarla en sus propios contextos y con sus características. Un ejemplo de lo anterior se presentó en el P3. Electromovilidad en Honduras, ya que la República Dominicana solicitó a Costa Rica y Alemania, el que pudiera replicarse esta articulación para fomentar la electromovilidad en este país caribeño.

Áreas y sectores de cooperación

Respecto a los sectores, temáticas o áreas de trabajo en las cuales se destinan los proyectos de CTr apoyados por el Fondo Regional son diversas, pues se basan en las necesidades o problemáticas específicas que desde el socio solicitante y, en algunos casos también desde el socio principal, se establecen como pertinentes para ser atendidas desde el mecanismo de CTr. En la Figura 8 se pueden apreciar los sectores de dichos proyectos.

Figura 8: Áreas de cooperación de los 12 proyectos evaluados



Fuente: Elaboración propia

Por ello, en esta octava ronda de evaluación, las áreas de cooperación de estos proyectos también fueron muy diversas, aunque, en un análisis del conjunto hay un común denominador: el sector medio ambiental, con la presencia en subsectores como el agrícola, al energético, el transporte, de la construcción, hasta su supervisión y fiscalización de normas medioambientales. Asimismo, destaca que una segunda área de cooperación está dirigida a disminuir los efectos del cambio climático, a través de diferentes acciones, entre ellas mitigación y

adaptación a nivel urbano, en biodiversidad, entre otros. Una tercera área de cooperación se relaciona con el sector de desarrollo social, específicamente, el P4. Programas sociales.

HALLAZGOS DEL PROCESO DE LAS DOCE EVALUACIONES EN TERMINOS DE PONDERACIÓN DE PUNTUACIONES POR PROYECTO CRITERIOS OCDE/CAD

Esta sección del Informe está dedicada a realizar una valoración transversal de los 12 proyectos de CTr, con base en los criterios establecidos por el CAD de la OCDE: **pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto**, valorando en cada caso su cumplimiento, y el aporte que desde los resultados de estos se hizo a agendas globales de desarrollo y metas nacionales.

La exposición de los hallazgos se realiza, en términos de los resultados que la valoración agregada tuvo cualitativamente y su correlación con la valoración numérica que por puntaje se tuvo de los criterios en cada uno de los 12 proyectos. Por lo que, en el apartado final de este capítulo, se podrá revisar en análisis consolidado la valoración cuantitativa de los proyectos y su análisis; asimismo, a lo largo del análisis por cada criterio se toma también como referencia los resultados por proyecto de la evaluación cuantitativa. De esta forma se integra en la exposición de los hallazgos tanto la valoración cualitativa como la cuantitativa.

Como se ha dicho, los proyectos evaluados cubren una amplia gama de temas y han sido implementados en diferentes países de América Latina y el Caribe, involucrando a una variedad de actores clave, desde gobiernos nacionales, estatales y locales, así como organizaciones no gubernamentales, sector privado e instituciones de educación superior y centros de investigación, además de otros actores como agricultores. Estos proyectos, mediante asociación en esquema triangular/trilateral, tuvieron entre sus propósitos tener resultados para enfrentar desafíos específicos o generar condiciones que permitan satisfacer necesidades, fortalecer capacidades o responder a problemáticas en diversos contextos geográficos y sectoriales respecto a problemas ambientales, sociales y económicos en ámbitos locales, regionales, nacionales y, contribuir en una escala global, **a las metas de los ODS, como de otras agendas globales: Marco de Sendai** (P6. Alerta Temprana), **Nueva Agenda Urbana** (P9. Desarrollo Urbano), **Acuerdo de París** (P3. Electromovilidad, P10. Gestión forestal, P11. Fiscalización ambiental y P12. Adhesión a la OCDE).

Pertinencia

En el análisis cuantitativo de la evaluación transversal, el criterio de pertinencia, referente a la temática y calidad del diseño del proyecto (GIZ, 2022), **recibió una calificación promedio de 14.32, indicando una escala de: Muy exitoso**, representando un nivel generalmente alto respecto a la formulación del proyecto, en su temática y calidad del diseño.

El análisis se centra en cinco aspectos: 1) si **la formulación del proyecto** responde a una temática prioritaria para el socio solicitante y si tiene una correcta identificación y definición de los problemas; 2) la **idoneidad de los instrumentos y herramientas** utilizados con relación a los problemas, las necesidades a resolver y los resultados perseguidos por el proyecto; 3) el tipo de **actividades y sus características técnicas** son las adecuadas para alcanzar los resultados esperados, 4) el nivel de participación de los actores implicados y; 5) la inclusión de **consultas con otros actores estratégicos**.

Durante la evaluación se identificaron que los instrumentos, las herramientas y el tipo de modalidades e intervenciones son idóneos con relación a los problemas y las necesidades a atender y, en tal caso, a los

resultados perseguidos en la mayoría de los proyectos, si observamos la tabla con la ponderación general por criterio¹⁷.

De hecho, como se muestra, son los proyectos P8. Gestión del fuego y P9. Desarrollo urbano, los que obtuvieron mejor puntaje en el criterio de pertinencia. En estos se cumple con una formulación del proyecto que responde a temáticas prioritarias y claras del socio solicitante, así como, de las necesidades y prioridades que también tienen los otros socios involucrados (principal y facilitador), y cómo los puntos focales de los países socios las conectaron y articularon en el marco de este proyecto.

En el P8. Gestión del fuego, la atención de las necesidades del socio solicitante se adecuó desde la experiencia brasileña, al contexto ecuatoriano para fortalecer las capacidades en el manejo integral del fuego, aplicadas a la protección y conservación de ecosistemas naturales que presentan mayor vulnerabilidad a los incendios forestales.

El P9. Desarrollo Urbano tuvo un alto nivel de pertinencia en su formulación al considerar las principales necesidades del socio solicitante que no se podían solventar mediante otros instrumentos y que, con los resultados, serían una acción complementaria al trabajo temático que se estaba realizando para reforzar los instrumentos municipales de desarrollo urbano y gestión del suelo urbano con elementos de mitigación y cambio climático, en particular, para facilitar la aplicación de Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo (LOOTUS) a nivel local.

El tipo de actividades y las características técnicas de los productos y servicios fueron los adecuados para poder alcanzar los resultados esperados. En ese sentido, se observa como en proyectos como el P3. Electromovilidad, hubo claridad en la definición de los instrumentos y los objetivos. Los resultados, productos, acciones y actividades del proyecto son claras y atienden una temática que en Honduras era incipiente, por lo que, el proyecto habilita las condiciones para detonar una política que contribuye en el proceso de transición energética del país a partir de la experiencia de Costa Rica.

El nivel de participación en el diseño y ejecución de los diversos actores implicados es también una variable en pertinencia, como se puede apreciar en el P1. Sistemas forrajeros, otro de los proyectos con mayor puntaje en este criterio (véase Tabla 1), se observa que la innovación de sistemas forrajeros resilientes a la sequía en los valles mesotérmicos de Cochabamba-Bolivia, respondió a las demandas directas que surgieron de los propios agricultores hacia sus respectivos municipios. Los municipios asumieron estas necesidades y buscaron colaboración y apoyo en el Ministerio de Medio Ambiente y Agua de Bolivia. Los institutos de investigación también asumieron un liderazgo y presentaron un estudio, a manera de insumo, sobre distribución de especies vegetales en pisos ecológicos. La experiencia brasileña en la materia fue central para abordar esta problemática de manera muy exitosa.

Respecto a otros proyectos, observamos también en la identificación y definición correcta del problema que en el P6. Alerta temprana se basa en una asistencia técnica previa y estudios preliminares para mejorar la gestión de riesgos en Santo Domingo, Rep. Dominicana, con documentación que define claramente el problema y sus efectos en la población y las instituciones involucradas.

Respecto a la idoneidad de instrumentos y herramientas, el P10. Gestión forestal tiene una idoneidad alta al abordar la preocupación de Perú por mejorar la competitividad del sector forestal y promover el aprovechamiento sostenible de sus bosques que se encuentran en las regiones amazónicas. Al momento de

¹⁷ Véase Tabla 1. Evaluación cuantitativa ponderada de los proyectos específicos ejecutados en la Octava ronda de evaluación ex post del Fondo Regional.

proponer el proyecto, no se contaba con datos estadísticos sólidos que permitieran evaluar con precisión el impacto del sector forestal en la economía nacional. La implementación del proyecto, con la contraparte chilena, permitió la construcción de una cuenta satélite forestal y, a partir de ese instrumento, se pudo evidenciar el valor y aporte del sector forestal al conjunto de la economía nacional

Coherencia

Este análisis se centra en evaluar la coherencia, primero, interna de los doce proyectos, destacando que, en este criterio las puntuaciones van de *Exitosas a Moderadamente exitosas*. Por lo que, el análisis aborda las condiciones de aquellos proyectos que presentan un alto grado de coherencia interna (Exitosos) y señalar aquellos, moderadamente exitosos, que podrían necesitar ajustes o mejoras para alcanzar una implementación más eficaz y sostenible.

La mayoría de los proyectos muestra una óptima coherencia con el entorno inmediato en el cual opera el proyecto, tiene una buena integración con otras acciones gubernamentales e institucionales. Los puntajes como proyectos exitosos son de 12.63 (P1. Sistemas forrajeros) y de 12.23 (P2. Eficiencia energética y P3. Electromovilidad); como un proyecto moderadamente exitoso es el P10. Gestión forestal con 10.50 a 10.10; y los proyectos P6. Alerta temprana y P7. Corredor de conservación, como proyectos moderadamente satisfactorios.

La coherencia de un proyecto de cooperación puede entenderse como la congruencia entre varios elementos fundamentales: 1) **las sinergias y vínculos** con otras acciones realizadas por la misma institución o gobierno, 2) la **compatibilidad con normas y estándares** nacionales e internacionales, 3) la **adecuación lógica entre los objetivos, áreas de trabajo y recursos asignados y, 4) el ajuste del proyecto a las capacidades técnicas y financieras para la ejecución del proyecto**. Este enfoque no solo garantiza que los proyectos estén bien fundamentados y sean viables, sino que también asegura que estén alineados con las políticas y estrategias de desarrollo más amplias a nivel nacional e internacional.

En **sus sinergias y vínculos**, se observa que la mayoría de los proyectos parecen diseñados con una clara intención de alinear sus acciones con las políticas y normativas nacionales e internacionales, lo que sugiere una alta coherencia en términos de integración con otras acciones llevadas a cabo por las mismas instituciones. Esta coherencia también implica la capacidad de los proyectos para complementar y reforzar iniciativas previas o concurrentes, maximizando así el impacto de las intervenciones.

En cuanto a la **jerarquía y articulación**, los proyectos de esta octava ronda han establecido, en general, objetivos claros y articulados que están óptimamente conectados con las áreas, sectores o temáticas de trabajo correspondientes. La mayoría de ellos también han definido sus estructuras y han desarrollado indicadores SMART, lo que permite una evaluación eficaz de sus resultados e impactos. Sin embargo, como se menciona más adelante, aún en este criterio hay varias áreas de oportunidad y de mejora sobre cuál es el alcance por medir de los indicadores y cómo se están identificados los riesgos y si están siendo mitigados. Estos como se puede leer más adelante son aspectos cruciales para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Respecto al nivel de coordinación y negociación. El proyecto P12. Adhesión a la OCDEs, refleja una alta coordinación y negociación integrando múltiples socios y alineando el proyecto con las necesidades y políticas ambientales de Perú y Chile. En el primer caso, el proyecto fue altamente pertinente para Perú, pues le permitió avanzar en la agenda de reformas encaminadas a la protección del medio ambiente y en su compromiso en el Programa País OCDE-Perú (2015-2017), así como, en atender paulatinamente las recomendaciones de la EDA a la cual este país se sometió voluntariamente en 2016.

Respecto a **la capacidad de ejecución**, la coherencia de los proyectos en términos de las capacidades técnicas y financieras de los ejecutores se muestra generalmente adecuada, con planes bien ajustados al contexto interno y a las necesidades del socio solicitante y del socio principal. Sin embargo, la coherencia entre la planificación y los recursos disponibles, especialmente, en términos de financiamiento y capacidades técnicas, es un desafío para algunos proyectos, limitando potencialmente su capacidad para alcanzar los objetivos previstos o, en su caso, se determina como un área de oportunidad, contar con un correcto análisis de alternativas con información para determinar los costos reales, requerimientos y tiempos de ejecución.

Entre algunos ejemplos de proyectos que aportan evidencia en el cumplimiento exitoso del criterio de coherencia interna, se puede mencionar el proyecto P1. Sistemas forrajeros, en el cual se demuestra una sinergia con las políticas nacionales de gestión del agua y la conservación ambiental. Al trabajar en coordinación con autoridades locales y nacionales, así como con institutos de investigación, se asegura que las acciones del proyecto se alineen con los objetivos más amplios de sostenibilidad del país. El proyecto P2. Eficiencia energética, también en Bolivia, muestra compatibilidad con normas y estándares nacionales e internacionales, aborda el déficit regulatorio existente basando sus objetivos y resultados en lograr directrices y reglamentos para eficiencia energética, generación distribuida y etiquetado, así como capacitación en dichos temas a funcionarios bolivianos del sector. El proyecto se vincula efectivamente con agencias nacionales e internacionales para desarrollar capacidades en energía solar, abordando directamente los desafíos regulatorios existentes y promoviendo la adopción de energías alternativas.

En el caso del proyecto P4. Programas sociales, la viabilidad política del proyecto en su fase de diagnóstico, formulación y aprobación fue posible gracias a la concordancia entre los diferentes actores de la entidad solicitante para atender una necesidad identificada respecto de la eficacia de los programas sociales. En términos de la cultura, el proyecto fue también planteado asegurando la especificidad cultural paraguaya respecto de la experiencia chilena, aunque recuperando sus improntas y métodos, sobre todo, porque se comparten ciertas similitudes sociales.

De los proyectos P5. Construcción sostenible al P12. Adhesión a la OCDE, varían en términos de temas y enfoques, pero cada uno muestra un grado de coherencia al alinear sus acciones con las políticas y objetivos nacionales e internacionales relevantes. Algunos de ellos, como los proyectos de gestión forestal y conservación, trabajan estrechamente con las regulaciones ambientales y buscan crear sinergias con otros programas gubernamentales o iniciativas de desarrollo sostenible.

El **análisis de riesgos y la mejor estrategia de mitigación de riesgos** es uno de los factores que afecta la valoración de este criterio, en algunos proyectos se muestra como un área de oportunidad y de mejora, principalmente, en factores ligados a los constantes cambios de autoridades y personal en las oficinas de gobierno, tanto en los órdenes nacional y federal como en el orden municipal y estatal (P4. Programas sociales, P10. Gestión forestal, P11. Fiscalización ambiental y P12. Adhesión a la OCDE).

Por ejemplo, en el P4. Programas sociales, los riesgos, fueron institucionales externos, de imprevisibilidad económica y social, pero también institucionales internos, todos los cuales no fueron previstos. Los riesgos institucionales internos, en especial, la tensión y fragmentación intrainstitucional, o el cambio de rango de la institución no fueron previstos como riesgo en el cumplimiento de los resultados esperados¹⁸. En el caso del proyecto P9. Desarrollo urbano, desde el punto de vista del socio solicitante, el cambio de gobierno en México (diciembre 2018), conllevó a reformular varios componentes del proyecto, para ajustarlos a las prioridades del

¹⁸ Además, otro riesgo institucional interno fue la distribución de los recursos del programa Tekoporâ solo clasificados para transferencias monetarias, sin recursos específicos para las acciones de diseño, seguimiento y evaluación, ni logística del componente de planificación del programa.

nuevo gobierno, esto determinó que el socio principal, ya no participará dinámicamente en la ejecución del CTr.

En el proyecto P6. Alerta temprana, mientras que el proyecto se alinea bien con las políticas nacionales, la descripción sugiere que podría haber limitaciones en la identificación y manejo de riesgos, así como en la planificación de estrategias de mitigación adecuadas, lo cual afecta la efectividad general del proyecto.

En el P7. Corredores de conservación, se mostró la necesidad de un análisis profundo de riesgos y de estrategias de mitigación bien definidas, lo cual explica los cambios en el diseño original que afectaron la lógica del proyecto y su alineación con los objetivos iniciales. En el P12. Adhesión a la OCDE, aunque estratégicamente importante, este proyecto, podría beneficiarse de una revisión para asegurarse de que aborda todas las implicaciones relevantes de la adhesión a la OCDE, así como de una mayor integración con otras iniciativas gubernamentales.

Otros aspectos tomados en cuenta para la valoración de la coherencia son aquellos relacionados con **1) su compatibilidad y complementariedad con otros programas o actuaciones de cooperación y 2) con otras acciones y actores que estén actuando** en la misma problemática, necesidad o capacidad, el proyecto tiene un valor añadido y no duplica esfuerzos. También determina si el proyecto, **3) se ajusta a las prioridades de gobierno, 4) es importante para los actores** a quienes impacta, y **5) tiene un alto alineamiento con los ODS** y, en su caso, con otras agendas o acuerdos internacionales vinculantes, **asegurando que agregue valor** al contexto en el que se implementa y aporte a metas o bienes públicos globales.

Respecto al alineamiento con políticas y objetivos nacionales, los proyectos están generalmente bien alineados con las políticas nacionales y los compromisos internacionales de los países participantes. Desagregando cada uno de estos aspectos, se observa que, la mayoría de los proyectos muestran **un alto grado de compatibilidad y coordinación con otras actuaciones de cooperación**. Asimismo, se observa un alto alineamiento con los ODS y sus metas, de hecho, todos los proyectos se alinean en sus objetivos y áreas de acción con al menos cuatro ODS; asimismo, varios de ellos se alinean con otras agendas: Marco de Sendai, Nueva Agenda Urbana y Acuerdo de París, Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y Convención Marco de las Naciones Unidas sobre la Biodiversidad.

Como ejemplos de algunos proyectos, se identifica que el P3. Electromovilidad se alinea con la *Hoja de ruta de la Política Energética Nacional de Honduras a 2050*, que tiene un *Eje estratégico sobre electromovilidad y una acción para ahorrar y eficientar la producción y el consumo energético* (Gobierno de Honduras, 2021b). Se adhiere a los esfuerzos que están haciendo los países socios involucrados (Honduras, Costa Rica y Alemania) en la consecución de los ODS y otras agendas internacionales de suma relevancia en las políticas exteriores de los tres socios. En tal sentido, este proyecto se enmarca en el compromiso del socio solicitante de los *Energy Compacts* o Pactos energéticos en la COP26 de 2020, para alcanzar el ODS 7 (Energía asequible y no contaminante) y la reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI), al promover y desarrollar la movilidad eléctrica en el transporte público terrestre (*Internacional Science Council, 2022*).

Similarmente, el proyecto P12. Adhesión a la OCDE se alinea a los compromisos internacionales asumidos por Perú con la OCDE mediante el Programa País 2015-2017, así como de este país y Chile referentes a las Evaluaciones de Desempeño Ambiental (EDA) a las que se sometieron voluntariamente en 2016. Las dos fases del proyecto se formularon deliberadamente para avanzar en la consecución de estos objetivos, adaptando las actividades del proyecto a las necesidades contextuales del Ministerio del Ambiente del Perú (MINAM) y el Ministerio del Ambiente de Chile (MMA) en su relación con este organismo entre 2016 y 2020.

El proyecto P9. Desarrollo Urbano se centra en la gestión del cambio climático y contribuye a varios ODS relacionados con la sostenibilidad urbana y la acción climática. De acuerdo con lo revisado, la cooperación

estuvo altamente alineada a diversas agendas internacionales, en primer lugar, la vinculación entre las dos instituciones ejecutoras de México y Ecuador se da durante la celebración de Hábitat III en Ecuador¹⁹, asimismo se armoniza a otros acuerdos internacionales como la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y sus aportaciones a través de las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC), así como de manera específica al ODS 11, *Ciudades y comunidades sostenibles*; al ODS 13, *Acción por el clima* y el ODS 17, *Alianzas para lograr los objetivos*.

En coordinación y complementariedad casi todos los proyectos demostraron una buena complementariedad con otras acciones, políticas y programas. El proyecto P6. Alerta temprana, por ejemplo, se ha coordinado con instrumentos de la normativa de República Dominicana, como la Ley Núm. 147-02 sobre Gestión de Riesgos y cinco de sus instrumentos legales

El proyecto P8. Gestión del fuego integra esfuerzos trinacionales en la gestión de áreas protegidas, apoyando compromisos políticos establecidos desde 2011 entre Colombia, Ecuador y Perú. Responde coherentemente a la problemática, al integrar las principales necesidades sociales y ambientales presentes en las regiones ya priorizadas por ProCambio II y a los objetivos del Programa Amazonía sin Fuego (PASF). Por otro lado, gracias a su diseño trilateral, le permitió tener interacciones a la instancia ejecutora del Ecuador con las estrategias de manejo integral del fuego tanto en Brasil como con el personal de Costa Rica quien capacita a los y las funcionarias. Estas prioridades y enfoque del proyecto se alinean desde la etapa de diseño con los compromisos internacionales de desarrollo global, como la Agenda 2030 y sus ODS, aportando al ODS 13- Acción por el Clima y al ODS 15 - Vida de ecosistemas terrestres.

En contraste, también se identificó en este análisis agregado, algunos desafíos de alineación, por ejemplo, en el proyecto P7. Corredores de conservación, la evaluación sugiere una coherencia externa, pero podría beneficiarse de una mayor integración con otras políticas y programas regionales para mejorar su impacto en la gestión de áreas protegidas. En el caso, del proyecto P10. Gestión forestal, aunque alineado con iniciativas internacionales, la evaluación sugiere que podría fortalecer su coordinación con otras políticas y programas nacionales para evitar duplicidades y maximizar su impacto. En el proyecto P12. Adhesión a la OCDE, si bien está alineado con los compromisos internacionales de Perú con la OCDE y los ODS, se identifica una necesidad de mejorar la articulación de sus actividades con las metas e indicadores específicos de las políticas ambientales de Perú y Chile.

Eficiencia

El criterio de eficiencia se centra en una serie de aspectos a considerar sobre cómo estos proyectos: **1) han logrado sus resultados en relación con los recursos asignados**, incluyendo la combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos y humanos, así como la capacidad de adaptarse a cambios y desafíos imprevistos, como la pandemia de COVID-19. Además, **2) se evalúa la efectividad de los sistemas de gestión integrados**, la documentación y la generación de evidencias que respaldan la gestión y ejecución de estos proyectos; así como si el modelo de trabajo desarrollado es parte de un, **3) modelo de gestión exitoso que facilita la implementación del proyecto**.

El objetivo de este análisis es identificar las prácticas exitosas y las áreas de mejora en la gestión de proyectos de CTr, proporcionando una base sólida para futuras intervenciones.

En una valoración agregada sobre el criterio de eficiencia en los doce proyectos evaluados, se observa que, **en el uso, combinación y gestión óptima de recursos**, la mayoría de los proyectos demostraron una gestión eficaz de recursos financieros, técnicos y humanos, aunque algunos enfrentaron desafíos debidos a factores

¹⁹ Durante esta conferencia se aprueba la Nueva Agenda Urbana.

externos como la pandemia, los cambios de autoridades y funcionarios en las instancias ejecutoras, que afectaron los cronogramas y la eficacia de la implementación.

Se observa que los proyectos con más alta puntuación en este criterio resaltan porque hay una relación recursos – resultados positiva, si bien es cierto que fueron proyectos con ampliación de tiempo, debido a retrasos o paralizaciones por la pandemia de COVID-19, esto no implicó asignación de más recursos financieros.

En general, se distingue que, se logró finalizar con la mayoría de las tareas planificadas y utilizando los recursos previstos y llevándose a cabo acciones para lograr los resultados previstos a través de una estrategia que promoviera la interacción virtual en lugar de la presencial frente a la pandemia.

En el caso de proyectos como el P12. Adhesión a la OCDE, el proyecto fue eficiente en sus dos fases al considerarse la relación entre tiempo, recursos y resultados. Uno de los problemas que se identificó y se vio en otros proyectos son las limitantes que enfrentan las instituciones ejecutoras para gestionar recursos y cumplir en su totalidad con el aporte en especie esperado.

Otro de los aspectos sobre el uso y gestión óptima de los recursos que resalta como uno de los aspectos más endebles, la definición del presupuesto, debido a que se presupuestan productos que, no siempre están acordes con los precios reales del mercado (P3. Electromovilidad).

Entre otra de las variables evaluada en este criterio es si se contaba y se había **hecho uso de sistemas integrados de gestión**. Algunos proyectos destacaron por tener sistemas robustos que respaldaban la ejecución y documentación, facilitando así la gestión adecuada y la adaptación ante obstáculos internos y externos. Por ejemplo, en el caso del proyecto P9. Desarrollo urbano, para el seguimiento y monitoreo del proyecto se contó con los formatos establecidos por el Fondo Regional, se identificaron tres hojas de cálculo referentes a monitoreo -una por año- que contienen los detalles de las actividades por líneas de acción e indicadores.

En otros proyectos se contó con modelo de gestión, lo que permitió implementar modelos de trabajo eficaces que facilitaron la ejecución y maximizaron la optimización de recursos. Estos modelos también promovieron la cooperación y el aprendizaje conjunto entre los socios, como fue en los proyectos P3. Electromovilidad, P9. Desarrollo urbano y P12. Adhesión a la OCDE.

Respecto a la **documentación y evidencia**, la mayoría de los proyectos contaban con documentación suficiente y adecuada para la gestión que respaldaba las actividades realizadas y los resultados obtenidos, aunque algunos proyectos tuvieron problemas con la documentación dispersa o incompleta, especialmente, en las fases iniciales. Ello, es un área de oportunidad en esta evaluación, por la ausencia de un sistema robusto de gestión del conocimiento.

La mayoría de los proyectos **generaron aprendizaje conjunto y la mejora continua** de los procesos, en algunos casos, esto se relacionó con mecanismos de gobernanza para la gestión del proyecto, como fue el **P2. Eficiencia energética**, que crea un Comité de Coordinación conformado por el Viceministerio de Electricidad y Energías Alternativas (VMEEA), GIZ (Bolivia), y Agencia Nacional de Energía Eléctrica (ANEEL), Instituto Boliviano de Metrología (INMETRO), Agencia de Cooperación Brasileña (ABC) y GIZ (Brasil).

En este mismo aspecto de aprendizaje conjunto, una de las funciones de gestión que más se destaca fue **la comunicación interna entre los representantes nacionales de los tres países socios** que, se fortalece durante todo el proyecto, lo cual fue fundamental para que, desde el inicio, se establezca los roles que cada uno de ellos mantuvo a lo largo de la gestión del proyecto.

En cuanto a la **adaptabilidad, flexibilidad y respuesta a cambios**, se observa que varios proyectos mostraron una notable capacidad de adaptación ante cambios inesperados, como la pandemia, ajustando sus metodologías y actividades para cumplir con los objetivos establecidos.

En **interacción con otros actores y creación de sinergias**, algunos proyectos fueron particularmente efectivos en generar sinergias con otros actores, lo que permitió ampliar los recursos disponibles y enriquecer los resultados del proyecto.

Eficacia

Para este criterio, se llevó a cabo un análisis consolidado de los 12 proyectos evaluados bajo aspectos que incluyen: **1) el grado de logro de los objetivos establecidos, 2) el cumplimiento de los indicadores y la integración de los logros del proyecto, 3) rutas de cambio sostenible a diferentes niveles y con diversos actores** involucrados.

La mayoría de los proyectos, muestran un alto grado de cumplimiento en alcanzar los objetivos y resultados esperados. Algunos ejemplos sobre su cumplimiento son el P1. Sistemas forrajeros, cada uno de los indicadores vinculados a los objetivos propuestos se logró al 100%. Entre los resultados, se implementaron innovaciones forrajeras y su incorporación en el catálogo de medidas; asimismo, se registraron cuatro especies forrajeras exóticas y tres nativas que han sido identificadas e incorporadas para el forraje del ganado; se han probado cultivos de tuna, maíz, sorgo forrajero, pastos y arbustos forrajeros en fincas de 30 productores; se ha cumplido con la capacitación de agricultores en nuevas técnicas de manejo de forraje y el uso en campo de estas técnicas han sido superados; el desarrollo de nuevas propuestas de políticas para la producción forrajera en las zonas secas ha sido cumplido.

En el proyecto P2. Eficiencia energética los objetivos y resultados fueron cumplidos con base en los indicadores establecidos: Se capacitaron funcionarios en generación distribuida y eficiencia energética y se elaboraron directrices para el sector industrial y etiquetado; se elaboró el Decreto Supremo (DS 4477) y su reglamentación para GD en Bolivia.

En el proyecto P7. Corredores de conservación, el MAATE recibió las capacitaciones previstas en el proyecto alcanzándose el 100% de las metas, se implementó la metodología SMART, tanto en el Corredor del Programa Trinacional como en otras áreas.

Algunos proyectos, como el proyecto P5. Construcción sostenible y el proyecto P9. Desarrollo urbano, presentaron resultados no previstos que, en algunos casos fueron positivos, añadiendo valor al proyecto general.

Factores como la colaboración efectiva entre socios y la adecuada gestión de recursos contribuyeron al éxito de proyectos como el P1. Sistemas forrajeros y P2. Eficiencia **energética**. Mientras, la falta de acreditación y la insuficiente difusión de prácticas, como en el proyecto P5. Construcción sostenible fueron razones para no alcanzar los resultados deseados.

En la integración con rutas de cambio el P3. Electromovilidad y el P10. Gestión forestal mostraron cómo los resultados se insertaron adecuadamente en el contexto, promoviendo cambios esperados a mediano y largo plazo. En el proyecto P3 Electromovilidad, entre sus resultados destacan el ante proyecto de ley y la elaboración de normas técnicas de electromovilidad, así como materiales de difusión en Honduras y Centroamérica. Otro de los resultados importantes fue la articulación de actores de electromovilidad con la conformación de un comité.

En cuanto a la influencia en otros actores, los proyectos P6. Alerta temprana y el P7. Corredores de conservación tuvieron un impacto notable en la capacitación y fortalecimiento de capacidades de actores locales y nacionales. En algunos casos, como el P12. Adhesión a la OCDE, aunque se lograron los objetivos, los impactos en otros actores fueron limitados o no tan directos.

Respecto a los proyectos que, están mejor ponderados destacan por el cumplimiento total de sus objetivos e indicadores, con una integración efectiva en rutas de cambio (P1. Sistemas forrajeros); similar a este el proyecto P2. Eficiencia energética muestra un alto cumplimiento en todos los criterios, fortaleciendo capacidades en el sector eléctrico y generando cambios legislativos significativos. El proyecto P3. Electromovilidad muestra un alto cumplimiento en todos los criterios, fortaleciendo capacidades en el sector eléctrico y generando cambios legislativos significativos.

Por otro lado, algunos proyectos enfrentaron desafíos en integrar sus resultados en las rutas de cambio debido a factores externos o falta de alineación con políticas locales.

Los proyectos que cumplen menos con este criterio de eficacia se enfrentaron a los desafíos significativos que limitaron el impacto deseado, como la falta de operación y acreditación de la herramienta desarrollada, P5. Construcción sostenible. En el proyecto P10. Gestión forestal pese a algunos logros, los impactos fueron más limitados debido al diseño optimista y la falta de un componente transversal de adaptación al contexto. En el P12. Adhesión a la OCDE, aunque hubo aprendizajes y mejoras normativas, la falta de institucionalización de herramientas y documentos limitó su efectividad.

Impacto

La valoración del impacto de los 12 proyectos de esta octava ronda de evaluación se establece a partir de aspectos como: **1) grado de cambio** que se genera **mediante los efectos** que tienen los proyectos, **2) considera también aquellos efectos que nos son directamente atribuibles a las intervenciones hechas por el proyecto.** Estos efectos pueden ser sociales, institucionales, económicos, ambientales; así como, **3) impacto en políticas públicas preexistentes** y, **4) identificación y adopción de buenas prácticas y aprendizajes significativos.** Por ello, con esta valoración, se busca no solo entender el impacto de cada proyecto sino también identificar lecciones clave que puedan guiar futuras iniciativas de CTr.

La evaluación transversal de los doce proyectos de CTr ha revelado un panorama diverso en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos y los impactos generados. Estos proyectos, que abarcan desde la mejora de capacidades técnicas en el sector eléctrico hasta la promoción de políticas públicas para la electromovilidad y la gestión ambiental, han mostrado una variada efectividad en lograr cambios significativos en los contextos en que se implementaron.

El promedio global de este criterio es Exitoso. Los proyectos con escalas altas tienen entre sus características adaptación y adopción de la transferencia de conocimiento, experiencia o, en su caso, tecnologías, así como aportaciones que desde los proyectos se hicieron a la capacidad institucional. El proyecto P1. Sistemas forrajeros es un proyecto que ha logrado un efecto favorable y un impacto positivo en los distintos niveles de intervención, por ejemplo, que los municipios se interesen en las nuevas tecnologías de forraje y adaptación a la sequía para proporcionar alternativas en la producción agropecuaria de sus pobladores; interés por escalar la intervención a otras áreas, mostrando impactos no solo sociales sino también institucionales y de investigación; así como fortalecer capacidades de los centros de investigación quienes han desarrollado tesis sobre forraje y alternativas para la alimentación de ganado.

Se han fortalecido capacidades en los sectores de intervención y ha influido en la creación de regulaciones o marcos normativos, impactando positivamente en políticas públicas y demostrando efectos institucionales duraderos.

El involucramiento de actores clave, también ha sido uno de los aciertos de estos proyectos que, han significado efectos más duraderos. Por ejemplo, en el proyecto P3. Electromovilidad se articuló una red de colaboración entre actores gubernamentales, sociales y privados, en torno a la electromovilidad como temática de interés común, y la cual puede representar importantes beneficios en todos los actores y sectores. Asimismo, los actores cooperantes de Honduras, Costa Rica y Alemania aplicaron por segunda vez al Fondo de Regional para la CTr, en esta segunda ocasión, para continuar habilitando las condiciones de la política de electromovilidad ahora sumando a más actores nacionales y a organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), quienes asumen un rol activo e incluso como financiadores.

En el proyecto P9. Desarrollo urbano, también se observa como resultado una propuesta de normativa - producto de la primera línea de acción, asimismo, proporcionó los elementos para que el Consejo Técnico de Uso y Gestión del Suelo (CTUGS) emitiera su resolución número 12, con la cual se logró aportar insumos técnicos necesarios para la planeación urbana de acuerdo con los parámetros establecidos en la LOOTUS y de las agendas internacionales. En este mismo proyecto -P9. Desarrollo urbano-, después del intercambio de funcionarios locales del Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja con sus similares en México se logra que los sistemas de agricultura urbana cuenten con una ordenanza municipal y alternativas de movilidad sostenible para la cual se implementaría una legislación local en este mismo municipio.

Además, contribuye a configurar trabajo en red con la generación de la *Red de ciudades medias en Ecuador* y una *Red de agentes gubernamentales* liderada por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de Ecuador (MIDUVI), la cual cuenta, según las entrevistas, con alrededor de 300 personas.

El proyecto P10. Gestión forestal, logró generar importantes modificaciones en políticas públicas y marcos normativos, lo que sugiere un alto cumplimiento en términos de impacto institucional.

Sostenibilidad

Los criterios de sostenibilidad examinados en esta octava ronda de evaluación incluyen: **1) la continuidad de los beneficios** más allá de la finalización del proyecto, **2) la capacidad de replicar o escalar los resultados**, y **3) la identificación de riesgos** que podrían comprometer la continuidad de los resultados.

Del análisis de este criterio se tiene que, en los diversos proyectos se buscó contar con fortalecimiento de capacidades técnicas en instancias ejecutoras y otros actores involucrados. El proyecto P1. Sistemas forrajeros cubre la mayoría de los aspectos que se han considerado para la evaluación de este criterio, especialmente en la **generación de capacidades y la gestión del conocimiento**. La cooperación entre universidades y la aplicación práctica de investigaciones indican un enfoque sostenible.

Se cuenta con capacidades institucionales en materia de marcos normativos que pueden dar sustento a la elaboración de estrategias a mediano y largo plazo, a políticas públicas y programas de gobierno. En el proyecto P2. Eficiencia energética, el Decreto Supremo 4477 sobre Eficiencia Energética marca un hito en el desarrollo de la energía en Bolivia en el marco del Plan para el Desarrollo de las Energías Alternativas 2025. Además, se han desarrollado directrices para Generación Distribuida y se han activado grupos técnicos de trabajo en Eficiencia Energética.

Asimismo, en el P7. Corredores de conservación el desarrollo de capacidades de la metodología SMART, su aprobación y oficialización por parte del gobierno para el monitoreo de las áreas protegidas en el país. También

se destacan como oportunidades para la sostenibilidad, los **vínculos establecidos con organizaciones de la sociedad civil** que trabajan en la zona del Corredor que pueden constituir un importante soporte para las acciones a futuro.

Se fortalecen y se crean nuevos espacios de relacionamiento entre socios y actores de los países socios.

En este sentido tenemos desde fortalecimiento o nuevos vínculos con otros actores a nivel internacional, como la creación de Grupos de Trabajo Técnico, Comisiones u otros. En el proyecto P12. Adhesión a la OCDE, además de cubrir parte de los aspectos de estos criterios mencionados previamente, la creación en 2023 del Grupo de Trabajo Técnico y otras acciones institucionales da mayor certidumbre a la continuidad de los resultados logrados.

En el proyecto P3. Electromovilidad el involucramiento activo de actores clave sugiere una buena sostenibilidad a largo plazo, por ejemplo, tienen su ancla en la vinculación regional que desde sus orígenes ha tenido este proceso, y que se han ido incrementando a través de la presencia de los socios en otros espacios regionales como el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), el Proyecto Mesoamérica y la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE).

En algunos proyectos hay una capitalización de resultados en procesos mayores y una apropiación y comprensión de los equipos técnicos. En el P8. Gestión del fuego el discurso unificado y apropiación de la narrativa sobre el cambio de paradigma con relación al fuego se constata a partir del trabajo y entusiasmo del personal del PASF, Brigadas Especialistas en el Manejo Integral del Fuego (BREMIF) y Líderes BREMIF (LBREMIF), así como los investigadores académicos y funcionarios del MAATE, e incluso fuera del PASF. Herramientas y documentos de política pública, normativa, y de generación de información académica que incorporan el enfoque MIF. De hecho, el componente de investigación contribuyó a impulsar el interés más sostenido en la ecología, uso y manejo del fuego como tema de análisis y enseñanza.

Asimismo, la capitalización de los resultados fue posible gracias a que estuvieron insertos en procesos mayores, como el proyecto P9. Desarrollo urbano que logró incorporar funciones reglamentadas del MIDUVI o los compromisos acordados en el mismo programa de Ciudades Intermedias Sostenibles (CIS).

Otro elemento importante es la sostenibilidad se basa en los equipos técnicos involucrados en el proyecto han comprendido e identifican la necesidad, como se menciona en el Informe del proyecto P10. Gestión forestal.

La **institucionalización de instrumentos técnicos** es un elemento que sí asegura en alguna medida la sostenibilidad de las temáticas abordadas por los proyectos. Finalmente, la **existencia de espacios / programas más grandes que cubren institucionalmente al proyecto** ProAmbiente en Perú, la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) y la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) en Chile, así como la Red Latinoamericana de Fiscalización y Cumplimiento Ambiental (REDLAFICA)) permite que el enfoque se sostenga en el tiempo, más allá de los cambios políticos.

Sin embargo, **también se identifican riesgos que son una constante:** Inestabilidad política y alta rotación de funcionarios públicos, modificación de competencias de entidades del Estado, incertidumbre financiera, dispersión y variedad de actores involucrados que no necesariamente operan siempre con una óptica unificada. También, la falta de un cierre en términos de alianzas, generación de conocimiento y recomendaciones de mejora, afectó directamente a la sostenibilidad de los procesos iniciados.

HALLAZGOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN TRANSVERSAL RELACIONADOS CON EL MECANISMO DE COOPERACIÓN TRIANGULAR

En este apartado al igual que en el apartado anterior sobre *Hallazgos por proyectos* se hace una revisión de cada uno de los criterios de la OCDE/CAD, pero respecto a la CTr como la modalidad más idónea para hacer el proyecto, teniendo en cuenta factores existentes en el contexto en el que se implementó, no solamente en el país solicitante, sino también en las relaciones entre los socios, así como, en el contexto regional.

Pertinencia

En los 12 proyectos **es posible identificar elementos sólidos de pertinencia de los proyectos**, con base en las necesidades y prioridades de los tres socios, pero con un marcado acento de aquellas de los países solicitantes, a fin de contribuir en la apropiación y empoderamiento de las instituciones ejecutoras y otros actores involucrados de estos países como en el caso de la SEN de Honduras en el P3. Electromovilidad.

Ahora bien, las necesidades o prioridades a las que responden cada uno de los proyectos puede ser muy variadas, van desde el conocimiento de alguna técnica o tipo de tecnología (P1. Sistemas forrajeros) hasta la conformación de las condiciones habilitantes que den lugar a una política pública en específico (P9. Desarrollo Urbano, P3. Electromovilidad) o la mejora de un programa de gobierno, como Tekoporã y Tenonderã en Paraguay (P4. Programas sociales).

Otro aspecto por destacar de estas necesidades y prioridades es que éstas provienen generalmente de entidades públicas (ministerios, secretarías y órganos desconcentrados) que forman parte de la administración central de los países socios solicitantes, pero también, en algunos proyectos como es el caso del P9. Desarrollo Urbano que involucró la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). En el proyecto P1. Sistemas forrajeros, es evidente la participación de las universidades bolivianas, que, en conjunto, con las brasileñas identificaron la necesidad de aprender sobre los sistemas forrajeros. Por lo tanto, el origen de estas necesidades o prioridades, en muchos de los casos involucra a otros actores, e incluso a gobiernos en otros niveles como en el P6. Alerta temprana y P9. Desarrollo urbano.

Otro hallazgo en cuanto a las necesidades y prioridades tienen que ver con el origen de estos primeros contactos entre los países socios de los proyectos. En la mayoría de los casos, se da a partir de relaciones previas en el marco de proyectos bilaterales o, bien, en espacios regionales (P. ej: SICA) o globales (P. ej: ONU-Hábitat) en donde los países solicitantes y principales, generalmente, comparten alguna necesidad y la externaron con el socio facilitador, los puntos focales de GIZ en estos países. De manera que, paulatinamente, se van construyendo estas sinergias triangulares que, en muchos casos, involucran a más actores en distintos niveles de actuación.

En cuanto a la pertinencia, también conviene señalar que hay algunos proyectos como el P11. Fiscalización ambiental y el P12. Adhesión a la OCDE, donde los roles de los socios principal y solicitante (Chile y Perú), prácticamente, se difuminaron, pues los dos países se asumieron en ambos roles. Esto muestra la flexibilidad y adaptabilidad que tiene el mecanismo de CTr, permitiendo que los socios involucrados puedan tener diferentes roles en los distintos momentos del proyecto.

Este mismo caso puede aplicar para el P8. Gestión del fuego, donde prácticamente los cuatro socios involucrados: Ecuador como solicitante, Brasil y Costa Rica como principal y Alemania como facilitador, coincidieron en el manejo de incendios forestales y su gestión integral son prioridades en sus políticas medioambientales y de protección civil, por lo tanto, es uno de los proyectos en donde la pertinencia es compartida por los tres tipos de socios. Al tiempo que, responde a las necesidades sobre la protección y la

conservación de la biodiversidad con medidas de adaptabilidad y mitigación al cambio climático.

Coherencia

En el criterio de coherencia del mecanismo de CTr se valoró hasta qué grado esta modalidad es compatible o complementaria con otras intervenciones u objetivos de desarrollo de los países socios. En tal caso, se reconoce que, en su diseño, los proyectos evaluados intentaron vincularse con los objetivos de desarrollo, así como los programas, políticas y marcos de acción nacionales de los países solicitantes.

Un ejemplo claro de la alineación nacional y local (municipalidades) es posible identificarla en el proyecto P1. Sistemas forrajeros, ya que los hallazgos de evaluación evidencian cómo el proyecto es coherente con los planes de gestión integrada de los recursos hídricos y manejo integral de cuencas de Bolivia, los cuales se desarrollan bajo las modalidades de participación y autogestión en los sistemas de vida locales, en un contexto de vulnerabilidad frente a los efectos del cambio climático. Los objetivos del proyecto contribuyen a esos objetivos nacionales.

Uno de los ejemplos sobre lo anterior, se observa en el P6. Alerta temprana, el cual surge de las necesidades identificadas por República Dominicana como el socio solicitante, pero reforzadas por México como socio principal, sobre la base de proyectos ejecutados previamente en este país caribeño: *Un SAT comunitario dentro de cada bolsillo*, implementado a través de asistencia técnica alemana proporcionada por el Centro y Red de Tecnología del Clima (CTCN). También lo observamos en los proyectos P4. Programas sociales y P9. Desarrollo urbano cuyo origen se encuentra en proyectos previos que se habían instrumentado en el marco de la cooperación bilateral Sur-Sur y Norte-Sur, respectivamente.

Otro ejemplo es el P7. Corredores de conservación, diseñado para fortalecer capacidades en el Corredor de Conservación de Desarrollo Sostenible en Ecuador, que se basó en una intervención anterior que tienen de forma regional y por su vecindad, Colombia, Ecuador y Perú.

En el criterio de coherencia del proyecto, la mayoría de las evaluaciones refleja que el mecanismo de CTr fue el más idóneo para atender las necesidades y/o prioridades identificadas, así como sumar los recursos y capacidades de los socios que podrían comprometerse a intercambiar en este esquema tripartita, como el más apropiado a sus intereses y prioridades sectoriales. Asimismo, en este criterio, se identifican también los principios propios de la Alianza Global para la CTr, que toma en cuenta los principios de horizontalidad, beneficios compartidos, empoderamiento y apropiación, y mutua responsabilidad.

De manera que, la concepción de los proyectos y su diseño para la aplicación al Fondo Regional se realizó con la lógica de articulación de esfuerzos. Esto significó que en el diseño del proyecto se tuviera una coherencia lógica, atendiendo a las capacidades técnicas, institucionales o de necesidades identificadas por el socio solicitante, pero también, la complementariedad de las acciones y herramientas que se podrían sumar de los socios facilitador y principal. En una planificación de otro tipo de colaboración como un proyecto de cooperación técnica bilateral en la modalidad de Cooperación Sur-Sur o bilateral, Norte-Sur, este medio de sumar esfuerzos y contar con un medio financiero no hubiera sido posible.

Un ejemplo de lo anterior es posible observarlo en el P8. Gestión del fuego, donde uno de los hallazgos en coherencia interna menciona que la lógica de intervención del proyecto fue concebida teniendo en cuenta tanto el presupuesto asignado como las competencias técnicas de las instituciones participantes de los tres socios, y de igual manera, integrando las iniciativas prioritarias del programa ProCambio II, junto con el PASF, otra iniciativa regional de cooperación italiana con experiencias previas en Brasil y Bolivia.

Respecto a la coherencia externa, se valora como estos proyectos se alinean con otras acciones efectuadas en los países socios como parte de la cooperación internacional para el desarrollo y con agendas regionales o

internacionales.

La coherencia externa con objetivos internacionales es evidente en el P4. Programas sociales, la alineación se explícita en su punto número 13, con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y también con su localización dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2030 de Paraguay. Otro ejemplo que también es conveniente destacar en este criterio es la del P3. Electromovilidad, cuyos objetivos conforman una política de electromovilidad en Honduras en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y de la estrategia regional que se tiene en el marco del SICA con la cooperación alemana para impulsar una política ambiental integrada de energía renovables, contemplando la energía eléctrica en los automóviles públicos y privados. De igual manera, este proyecto buscó atender los acuerdos que los tres socios involucrados tienen en agendas internacionales relevantes como el Acuerdo de París sobre Cambio Climático y la Declaración de Katowice, Polonia, sobre el impulso de energías limpias a través de la electromovilidad.

Eficacia

En cuanto al criterio de eficacia del mecanismo de CTr, en cada uno de los proyectos se valoró la funcionalidad para alcanzar los resultados del proyecto y cómo estos resultados contribuyeron a fortalecer o consolidar la articulación entre los socios involucrados.

La mayoría de los resultados puntuales de los proyectos se orientan al intercambio de conocimientos, experiencias emblemáticas y buenas prácticas, fortalecimiento de capacidades de funcionarias y funcionarios, así como capacidades de diversas instituciones involucradas, y un tercer componente, relacionado con la puesta en marcha, arranque o, pilotaje, de alguna técnica, metodología o proceso específico que se relaciona con las necesidades y prioridades identificadas.

Varios de estos resultados de los proyectos han generado efectos más allá de la intervención que incluso continúan en el año 2024, como el P3. Electromovilidad en Honduras, país donde los resultados del proyecto evaluado (ante proyecto de ley, comité de electromovilidad y estrategia nacional de electromovilidad), formaron parte de una segunda fase de colaboración entre los tres socios, lo que ha permitido consolidar las relaciones entre estos actores, y profundizar en la conformación de una política pública sobre este tema en el país centroamericano²⁰.

La valoración del criterio de eficacia de la CTr requiere de resultados que impacten en los tres o más socios involucrados en cada uno de los países, como ha sido el caso del proyecto P1. Sistemas forrajeros, el P2. Eficiencia energética:

- Para el Perú, representó una valiosa oportunidad de adquirir conocimientos de la experiencia de un país de la región en el cálculo de cuentas satélites ambientales.
- En el caso de Costa Rica, esto implicó una validación de su liderazgo en políticas medioambientales a nivel regional y la posibilidad de compartir su metodología de cálculo de cuentas satélites con otras naciones latinoamericanas.
- Para Alemania, se logró la realización de sus metas de política exterior, enfocadas principalmente en la preservación de los bosques y la lucha contra la deforestación.

Sin embargo, en los hallazgos de las evaluaciones se menciona como algunos proyectos alcanzaron ciertos resultados de utilidad para el país solicitante, pero no generaron, necesariamente, un compromiso de los actores involucrados para continuar trabajando en este tema (profundización), lo que en gran parte se debe a una alta rotación del personal, o bien que no se logró el involucramiento de forma adecuada de la instancia

²⁰ Véase para más experiencias, el apartado de Hallazgos OCDE/CAD

ejecutora que, en un caso particular recaía en el sector privado.

Eficiencia

El criterio de eficiencia del mecanismo de CTr se orienta a valorar el cumplimiento de los resultados en relación con los recursos tangibles.

La contingencia sanitaria afectó a todos los proyectos, aunque en diferente medida, sobre todo, aquellos proyectos que tenían planificadas actividades presenciales como el intercambio de funcionarios o visitas de estudio. En atención a ello, todas estas actividades se trasladaron a formatos virtuales, lo cual en materia presupuestaria contribuyó a que se erogaran menos recursos y se distribuyeran en otros componentes de los proyectos. Los resultados fueron productos con mayor alcance, con más y otras audiencias, además de quedar como acceso público en la Web para ser consultados posteriormente: P3. Electromovilidad y P9. Desarrollo urbano.

En la eficiencia de los proyectos es indiscutible incluir el reconocimiento que en todos los proyectos evaluados se realiza acompañamiento y gestión del personal de GIZ en los países socios solicitantes y principales, quienes han jugado un rol fundamental en la articulación de los proyectos, a través del contacto y comunicación entre los actores involucrados, así como, en el seguimiento pormenorizado de cada una de las fases del proyecto triangular, lo cual ha sido valorado por las personas entrevistadas en los 12 proyectos.

Respecto a este rol del socio facilitador, es de destacar que el trabajo de la GIZ también estuvo orientado a desarrollar y fortalecer capacidades en los actores de los países solicitantes y, en algunos casos, de los países principales, a fin de que fueran ellos los que se apropiaran de los proyectos y se convirtiera en los principales artífices, como sucedió con los agricultores de los valles mesotérmicos de Cochabamba y los municipios y el Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA) y el Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego (VRHR) de Bolivia (P1. Sistemas forrajeros), la Secretaría de Energía (SEN) en Honduras (P3. Electromovilidad), el MAATE en Ecuador (P7. Corredores de conservación), el MDS en Paraguay (P4. Programas sociales), el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja y el MIDUVI (P9. Desarrollo urbano) entre otras entidades.

En referencia a las estructuras de gobernanza que se conformaron en torno a los proyectos, es importante destacar que, para la eficiencia de estos, las agencias de cooperación en los países en los que se tienen han logrado fungir un papel central en la articulación política de los actores, facilitando las condiciones para que estos proyectos se concreten y exista una representación por las instituciones políticas de la cooperación. No obstante, en algunos proyectos como el P1. Sistemas forrajeros, también, se menciona la necesidad de fortalecer las capacidades de estas instituciones para proyectos triangulares, que conlleve al mediano y largo plazo a un involucramiento más profesional y profundo por parte de estas entidades, que, a la vez, son un puente con instituciones cabezas de sector y técnicas que ejecutan los proyectos.

Impacto

Este es uno de los criterios de evaluación que cobra más visibilidad en las evaluaciones, su valoración en el mecanismo de CTr no es la excepción. Se refiere a analizar los efectos que tuvieron los proyectos, que condujeron -o pueden conducir- a procesos de transformación social, institucional, económica, ambiental, entre otras; con los cuales se evidencie la relevancia del mecanismo y la necesidad de seguir profundizando y profesionalizando estas iniciativas. De igual manera, en este criterio se tienen en cuenta todos aquellos efectos que no necesariamente estaban contemplados en el proyecto y que se derivaron al término de este, o bien, posteriormente.

Uno de los impactos que más se vinculan al mecanismo de CTr, es que los proyectos al ser formulados y

ejecutados al menos por tres países involucrados, provoca cierto efecto de atracción tanto por actores nacionales en los países socios, como por otros actores que están presentes, principalmente, en el socio solicitante, así como de quienes se han sumado, posteriormente, a colaborar en otros proyectos o iniciativas derivados de los proyectos evaluados.

Por ejemplo, en el P7. Corredores de conservación, dentro del cual se gestionó la participación de instituciones públicas como el Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) y privadas como las ONG Fondo Mundial por la Naturaleza (WWF) y Pachamama, para apoyar la gestión del área protegida Cuyabeno de Ecuador. Dichos vínculos de cooperación se han mantenido luego de culminado el proyecto. Se ha mantenido el apoyo de Wildlife Conservation Society (WCS) al MAATE en la implementación de la estrategia SMART en las áreas protegidas de Ecuador. Aunque también en la misma evaluación se menciona que se han presentado otros obstáculos en la continuidad de esta alianza.

El mantenimiento y ampliación de estas alianzas es también evidente en otros proyectos, por lo que este es uno de los más claros hallazgos en materia de impacto.

En el caso de Centroamérica, un ejemplo es el proyecto P3. Electromovilidad, el cual surge en el seno de los acercamientos que tenían los socios involucrados en torno a los temas de medio ambiente y energías renovables, lo que propició que este desde su concepción tuviera un foco regional, tanto porque la electromovilidad lo amerita por la conexión electrónica del espacio geográfico centroamericano, así como por el interés de los actores involucrados de aprovechar el proyecto y sus resultados para vincularse con otras redes y procesos regionales que están en marcha en el marco de integración como el SICA o el Proyecto Mesoamérica.

Otro de los efectos observables en cuanto al impacto de la cooperación triangular, es el relacionado con el impulso que la participación en estos proyectos les dio a países socios solicitantes y principales para continuar la relación de cooperación, diseñando y ejecutando otros proyectos de CTr, que dan continuidad a la relación y, en algunos casos, representan segundas fases. Esto queda evidenciado con el inicio de otros proyectos (Honduras, Ecuador, Paraguay, Perú y República Dominicana), así como, en la adopción de estos países de otros roles en la cooperación triangular, por ejemplo, de socios principales.

Un ejemplo se evidencia en el P1. Sistemas forrajeros, donde se menciona que la experiencia en la implementación de la plataforma a través del mecanismo de CTr fue eficaz y se valoró positivamente tomando en cuenta sus logros para las instituciones involucradas en Perú. De tal forma, el MINAM decidió replicar el modelo de colaboración creado, pero esta vez con Colombia mediante el proyecto “Contribución a proceso de adhesión del Perú y el fortalecimiento de Colombia”, el cual se implementa de 2023 a 2025.

Otro impacto que también es posible destacar de esta colaboración tripartita, son los aportes que este mecanismo también da al socio principal como medio para difundir sus buenas prácticas y ponerlas a prueba en otros contextos, esto se puede comprobar en la gran mayoría de los proyectos.

Sostenibilidad

El criterio de sostenibilidad en el mecanismo CTr analiza la permanencia o continuidad de los resultados y efectos de la articulación de los actores, en específico, en cómo otros actores involucrados (solicitante y principal) generan estrategias de mantenimiento de las líneas de trabajo de los proyectos, con base en lo realizado. En específico, a través de la continuidad de estas iniciativas en segundas fases, o bien, en la articulación de una nueva alianza en torno a las necesidades o prioridades que se precisaron atender.

En todos los proyectos evaluados las alianzas que se construyeron o, bien, se consolidaron entre instituciones sectoriales específicas, aún continúan. No hay necesariamente casos de que reflejen el rompimiento de algunas alianzas, aunque sí se identifican en los hallazgos que, aún se requiere aprender de la relación con actores con

los cuales es más reciente la relación, como es el caso del sector privado (P5), o bien de la prioridad siempre de clarificar los roles P6. Alerta temprana, o bien, aprender de cómo vincularse con el sector privado (P5. Construcción sostenible), e incluso la necesidad de involucrar a terceros países por las experiencias de trabajo previas y la vinculación regional que se tiene (P7. Corredores de conservación).

Mientras que, en otros casos, los proyectos evaluados tuvieron segundas fases en el marco del Fondo Regional como el caso específico del P3. Electromovilidad, cuya segunda aplicación a esta convocatoria se derivó de la buena articulación basada en la confianza que construyeron los tres socios en la primera etapa (proyecto evaluado), y que fue la punta de lanza para proponer la continuidad. Destaca de esta experiencia que a esta alianza se han ido sumando actores como el BID y el PNUMA con una participación cada vez más destacada en los componentes del proyecto, e incluso, como financiadores. Esta identificación en diferentes niveles, también es posible observarla en otros proyectos como el P7. Corredores de conservación, donde se menciona que hay condiciones para que se mantenga el fortalecimiento del MAATE para la gestión de las áreas protegidas de Ecuador, especialmente, la de Cuyabeno; pero también para contribuir al fortalecimiento de la gestión del Programa Trinacional que ya se tiene con Colombia.

De igual manera, las alianzas tripartitas han detonado otros procesos de CTr, como en el caso del P4. Programas sociales en Paraguay, con la ejecución de otros proyectos de CTr posteriores a Pytyvõ Porãve, como el de *Economía social y solidaria* con México (2021-2023) que complementó las iniciativas del Pytyvo Porãve, y el proyecto *Estrategias para la instalación de los Centros Locales de Atención Social del MDS con Chile*.

Así como existen elementos que se orientan a la sostenibilidad de los proyectos, también es importante que se tomen en cuenta aquellos que van en detrimento de mantener y consolidar estas condiciones, algunas de ellos, se identificaron en las evaluaciones por proyecto como la naturaleza cambiante de las relaciones entre los países cooperantes, por cambios de gobierno o de autoridad en los gobiernos; de igual forma, algunos cambios en las administraciones que modifican las condiciones y las continuas rotaciones de personal, o los limitados recursos institucionales y presupuestales para la continuidad de los resultados.

HALLAZGOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN TRANSVERSAL CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE VALOR AGREGADO DE LA CTr

Horizontalidad

En este criterio del mecanismo de CTr, lo que se buscó valorar es de qué forma se llevaron a cabo las sinergias entre los diferentes actores involucrados de los tres socios, con el propósito de conocer si estas relaciones se caracterizan por atributos de horizontalidad, concretamente: adaptabilidad, articulación, comunicación orientada a consensos y ausencia de condicionalidades.

Uno de los aspectos que destaca es que desde los orígenes de algunos proyectos comenzaron a construirse estas relaciones sobre una base de confianza que fue la piedra angular del desarrollo del proyecto, incluso, en algunos de los casos los primeros acercamientos provinieron de los propios países solicitantes o principales, quienes identificaron la oportunidad de colaborar en el marco del Fondo Regional.

Entre los ejemplos de las relaciones horizontales percibidas por todos los actores es el proyecto P3. Electromovilidad, ya que, en la fase inicial de aplicación y diseño del proyecto, participaron los representantes de los tres socios y comenzaron a definirse los roles que cada uno tendría con el acompañamiento de la GIZ Honduras, pero un marcado liderazgo de la SEN, y participación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) por parte de Costa Rica.

Esta fase inicial del proyecto resulta fundamental, ya que es aquí donde comienzan a perfilarse los roles de cada una de las partes, así como la forma de tomar decisiones, y los procesos que se irán desarrollando a lo largo del proyecto, por ello es importante que las relaciones horizontales entre los actores comiencen a construirse desde esta fase, y sobre todo, que se plasmen en el documento de diseño de proyecto.

Ya en el desarrollo del proyecto lo que se espera es que continúe estas relaciones de horizontalidad, a través del involucramiento activo de los tres socios en los diferentes procesos que se acordaron previamente. Esta situación no necesariamente se presentó en todos los proyectos, algunos hallazgos del P7. Corredores de conservación y el P9. Desarrollo urbano señalan, que, si bien en un inicio hubo un compromiso tripartito, ya en el avance del proyecto no necesariamente vieron este mismo nivel en los socios principales. Explorando sobre las razones, en el caso de los corredores de conservación no se hicieron explícitos cuáles serían los beneficios de su participación y en el proyecto de Desarrollo urbano, se debió a un cambio en las prioridades de la política urbana ante el cambio de gobierno.

Por otro lado, en todos los proyectos se reconoce la labor de las representaciones de la GIZ en los países solicitantes y principales, para generar desde el inicio sinergia y horizontalidad entre los socios. Si bien, en algunos casos, esto logró impulsar liderazgos, en otros la presencia y conducción de GIZ fue más notoria en la conducción de los proyectos.

En el criterio de beneficios mutuos lo que prevé es identificar si a través del mecanismo de CTr cada uno de los socios genera valor agregado que suma al proyecto, a las relaciones entre ellos y que beneficie de alguna u otra forma a todas las contrapartes involucradas, lo cual puede ser a través de conocimientos, generación de aprendizajes conjuntos, participación de todos los actores y resultados y efectos compartidos del proyecto.

En la mayoría de los proyectos se percibe que los socios involucrados, aportaron recursos, capacidades y personal, así como fueron retribuidos a través de diferentes beneficios durante los proyectos, por ejemplo, el P1. Sistemas forrajeros menciona que parte del acervo de conocimientos que se generó entre las universidades bolivianas y brasileñas ha sido difundido en revistas científicas y otras publicaciones, lo que contribuye a visibilizar el proyecto y, por ende, el trabajo compartido de los socios involucrados.

No obstante, también se identifican algunos otros proyectos donde los beneficios mutuos no parece que se percibieron ni recibieron por los socios involucrados, principalmente en su rol de principales, como es el caso del P9. Desarrollo urbano, donde la evaluación identifica una disparidad en los beneficios resultantes del proyecto, ya que, si bien se habían planteado productos que aportarían a los desafíos compartidos entre ambos socios, al final estos se adaptaron en su mayoría al contexto del socio solicitante y no fueron retomados por las instituciones del socio principal.

Un caso similar aconteció en el P12. Adhesión a la OCDE, donde se señala que en el caso de Chile se identificaron dos aspectos que mermaron la participación: por un lado, el rol dual no se cumplió efectivamente ni de manera constante a lo largo del proyecto. Asimismo, los incentivos y la motivación para su involucramiento fueron más limitados para este país. Alemania mantuvo un rol tradicional de facilitador de recursos económicos y técnicos del proyecto.

De los hallazgos, es posible concluir que unos son los beneficios que se pueden obtener durante el desempeño del proyecto y otros aquellos que los socios involucrados identifican y visibilizan ya terminado el proyecto, vinculados con los efectos que se han registrado en el mediano y largo plazo. Estos beneficios después de terminado el proyecto, habrá que comunicarlos y compartirlos con conocimientos, aprendizaje o capacidades a otros actores.

Empoderamiento y apropiación

En cuanto a los criterios conjuntos de liderazgo y apropiación de los proyectos, por medio del mecanismo de la CTr, el objetivo de su inclusión es identificar si esta articulación se orientó por un enfoque basado en la demanda, y si hubo una apropiación de las responsabilidades adquiridas con el proyecto, y, por último, si se detonaron liderazgos por parte de los socios solicitantes y principales.

Como ya se ha mencionado a lo largo de este análisis, uno de los hallazgos agregados que más resalta es que todos los proyectos surgieron de necesidades y prioridades que demandaban principalmente los socios solicitantes, pero estas eran compartidas muchas veces por los socios principales y facilitadores; en este sentido, los proyectos son apropiados por todas las partes interesadas, aunque, en algunas experiencias se observa que la apropiación compartida se diluye, regularmente, por parte de las instituciones ejecutoras o técnicas del socio principal. Esto muestra que, aún hace falta desarrollar capacidades en torno a la CTr.

Por otro lado, se constata que en varios proyectos se potenciaron los liderazgos de las instituciones ejecutoras de los socios solicitantes, asumiendo un rol de conducción y coordinación del proyecto, normalmente, con el acompañamiento de la representación de la GIZ en ese país y de las contrapartes de los socios principales.

Estos liderazgos no se presentaron en todos los proyectos, pero en los que sí se tuvieron es posible concluir que la CTr contribuye al impulso del empoderamiento y liderazgo, el cual posteriormente pueden visibilizarse en otros espacios trilaterales, incluso regionales o internacionales.

Mutua responsabilidad

En el criterio de mutua responsabilidad lo que se busca es identificar si el mecanismo de CTr involucra a los socios de manera mutua en cuanto a las aportaciones y capacidades de cada uno de ellos, de igual manera, el conocer si dentro de los proyectos se ejecutaron algunas estrategias para informar y comunicar sobre lo acontecido a lo largo del proyecto, y por supuesto, también en su conclusión.

En todos los proyectos destaca que desde las fases iniciales los socios involucrados hicieron explícitos cuáles serían los recursos financieros, humanos, técnicos, tecnológicos y en especie que cada uno aportaría, lo que quedó plasmado en los informes iniciales de proyecto, así como, en otros documentos de planificación y avances de estos. No obstante, estas planificaciones tuvieron que cambiar, en muchos casos, por el inicio y desarrollo de la pandemia COVID-19.

En algunos proyectos, los hallazgos de las evaluaciones sugirieron que el rol de las representaciones de la GIZ en los países de los socios solicitantes y principales fue encargarse de la gestión del proyecto, como fue el caso del P9. Desarrollo urbano, en el cual se menciona que el socio facilitador tuvo que hacerse cargo de la mayor parte de responsabilidades del proyecto, tanto en niveles administrativos, de seguimiento, presupuestales y de coordinación, debido a las condiciones de las instituciones de los otros socios. Si bien, este fue el factor que permitió la consecución de resultados, se tuvieron implicaciones negativas en la construcción de empoderamiento, apropiación del lado del socio principal y de alianzas entre las instituciones ejecutoras.

En este criterio, otro de los hallazgos que se registraron es que en los proyectos aún no se implementan sistemas de información sobre los aspectos de gestión que orienten a la continua e informada toma de decisiones entre las partes involucradas. Esta situación se destaca en el P7. Corredores de conservación, pues hay la percepción que no fluyó este intercambio entre los socios ni tampoco que se hiciera una retroalimentación de las actividades realizadas.

Para cerrar los principios y atributos de la CTr, es posible decir, a partir de la evaluación de los 12 proyectos, que se identifican factores que tienen un impacto favorable o son un área de oportunidad para la CTr efectiva, como la suma de ventajas y capacidades diferenciadas y complementarias de cada actor, la participación, el intercambio de lecciones aprendidas, las experiencias, la responsabilidad compartida, las diferentes condiciones en el contexto internacional y en los países involucrados, entre otros.

ANÁLISIS CUANTITATIVO PONDERADO DE LA EVALUACIÓN DE LOS 12 PROYECTOS DE LA OCTAVA RONDA

El análisis cuantitativo ponderado de los 12 proyectos de la Octava ronda, mediante criterios CAD/OCDE para evaluar los proyectos y criterios CAD/OCDE para evaluar el instrumento de cooperación triangular²¹, revela interesantes patrones de consistencia y variación en la evaluación de proyectos. Se observa que los resultados de ambas evaluaciones muestran tendencias similares en varios criterios, aunque también hay divergencias que merecen atención.

Resultados de Análisis Cuantitativo de los Criterios CAD/OCDE Ponderados por Proyecto

La Tabla 5 - que se puede ver abajo - muestra variaciones considerables en la evaluación de proyectos específicos, particularmente en el proyecto P4. Proyectos sociales y en el P5. Construcción sostenible donde los puntajes promedio son significativamente más bajos que en otros proyectos. Esto podría reflejar desafíos específicos en estos que afectan su evaluación en criterios como eficacia y sostenibilidad.

Tabla 5: Resultados de análisis cuantitativo de los criterios OCDE/CAD ponderados por proyecto

CRITERIO / PROYECTO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	PROMEDIO
Pertinencia	14	15	16	11	11	16	15	14	14	16	12	16	14.2
Coherencia	15	14	16	11	11	11	12	11	13	15	12	13	12.8
Eficiencia	13	12	11	10	11	11	10	12	12	12	11	11	11.3
Eficacia	15	14	13	10	11	9	10	13	14	13	11	14	12.3
Impacto	13	12	16	9	9	9	10	12	14	11	12	13	11.7
Sostenibilidad	13	13	16	9	7	9	10	10	10	9	11	13	10.8
PROMEDIO	13.8	13.3	14.7	10.0	10.0	10.8	11.2	12.0	12.8	12.7	11.5	13.3	Promedios
													12.18

Fuente: Elaboración propia con base en calificaciones ponderadas de la evaluación de cada proyecto

Evaluación del Instrumento de Cooperación Triangular (CAD/OCDE)

En la Tabla 6. los puntajes promedio reflejan una evaluación generalmente alta en pertinencia y coherencia con promedios de 14.7 y 13.6, respectivamente, lo que sugiere un fuerte alineamiento con los objetivos y una

²¹ De acuerdo con (GIZ, Guía para la evaluación ex post externa de los proyectos de cooperación triangular implementados en el marco del Fondo Regional para la cooperación triangular con socios de América Latina y el Caribe, 2022), las dos dimensiones evaluadas con la utilización de los mismos criterios CAD/OCDE desde diferentes aspectos de análisis son: i) dimensión 1: Evaluación de los resultados de los proyectos (Tabla 1 Guía de evaluación) y, ii) dimensión 2. Evaluación del instrumento de cooperación triangular (Tabla 2, Guía de evaluación).

buena integración de las actividades del proyecto con las políticas y sistemas existentes. Además, que, la fase de formulación y planeación de los proyectos muestra fortalezas.

Los valores más bajos en sostenibilidad (11.3) podrían indicar preocupaciones sobre la capacidad de los proyectos para mantener sus beneficios a largo plazo.

Tabla 6: Evaluación de instrumento de CTr (OCE/CAD)

TABLA ii de Evaluación Criterios CAD/OCDE para evaluar el instrumento de cooperación triangular													
CRITERIO / PROYECTO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	PROMEDIO
Pertinencia CTr	15	14	16	13	14	16	15	14	14	15	14	16	14.7
Coherencia CTr	16	15	16	12	12	16	12	12	14	13	12	13	13.6
Eficiencia CTr	14	14	13	12	12	9	15	12	10	9	10	10	11.7
Eficacia CTr	14	14	13	11	11	9	10	12	13	13	11	11	11.8
Impacto CTr	13	13	16	11	9	9	10	12	12	9	12	10	11.3
Sostenibilidad CTr	13	14	16	12	7	9	15	10	9	9	11	10	11.3
PROMEDIO	14.17	14.00	15.00	11.83	10.83	11.33	12.83	12.00	12.00	11.33	11.67	11.67	Promedios
													12.39

Fuente: Elaboración propia con base en calificaciones ponderadas de la evaluación de cada proyecto

Promedio de Evaluación Global de Proyectos Específicos y Cooperación Triangular

La combinación de los resultados de ambas evaluaciones en la Tabla 7, que es una tabla promedio, muestra cómo los proyectos tienden a ser evaluados de manera similar por ambos instrumentos, con un promedio general cercano de 12.28, indicando una buena consistencia metodológica y de evaluación entre los dos enfoques.

Sin embargo, las diferencias en criterios específicos como eficiencia y sostenibilidad, donde los promedios varían más notablemente, 11.50 y 11.04, respectivamente, sugieren áreas donde los enfoques de evaluación podrían estar captando aspectos diferentes o la metodología podría ser ajustadas para mayor consistencia.

Tabla 7: Promedio evaluación de proyectos específicos y CTr

TABLA PROMEDIO EVALUACIÓN DE proyectos específicos y cooperación triangular													
CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	PROMEDIO
Pertinencia	14.50	14.50	16.00	12.00	12.50	16.00	15.00	14.00	14.00	15.50	13.00	16.00	14.42
Coherencia	15.50	14.50	16.00	11.50	11.50	13.50	12.00	11.50	13.50	14.00	12.00	13.00	13.21
Eficiencia	13.50	13.00	12.00	11.00	11.50	10.00	12.50	12.00	11.00	10.50	10.50	10.50	11.50
Eficacia	14.50	14.00	13.00	10.50	11.00	9.00	10.00	12.50	13.50	13.00	11.00	12.50	12.04
Impacto	13.00	12.50	16.00	10.00	9.00	9.00	10.00	12.00	13.00	10.00	12.00	11.50	11.50
Sostenibilidad	13.00	13.50	16.00	10.50	7.00	9.00	12.50	10.00	9.50	9.00	11.00	11.50	11.04
PROMEDIO	14.0	13.7	14.8	10.9	10.4	11.1	12.0	12.0	12.4	12.0	11.6	12.5	12.28

Fuente: Elaboración propia con base en calificaciones ponderadas de la evaluación de cada proyecto

ANÁLISIS DE CONVERGENCIA Y DE HORIZONTALIDAD ENTRE EVALUACIÓN POR PROYECTO Y MECANISMO DE CTr

En el contexto de las evaluaciones de proyectos de cooperación internacional, es crucial que los métodos reflejen un entendimiento preciso y consistente del impacto y la efectividad de las intervenciones. Este apartado se enfoca en el análisis comparativo con datos numéricos entre dos marcos de evaluación: Los criterios establecidos por OCDE/CAD para medir la efectividad de la CID y estos mismos criterios aplicados a la valoración del instrumento de CTr.

La comparación de estos dos enfoques es esencial para identificar tanto convergencias como divergencias en la valoración de los proyectos de desarrollo, lo cual puede influir significativamente en la toma de decisiones futuras tanto en términos técnicos como de recursos financieros.

El objetivo de este análisis cuantitativo realizado para la evaluación externa *ex post* de esta Octava ronda, es determinar el grado de alineación entre los criterios de evaluación aplicados en ambas dimensiones, **1) evaluación de los resultados de los proyectos** y **2) evaluación del instrumento de cooperación triangular** centrándose en los seis criterios que han sido la guía de esta evaluación: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.

A través de un análisis detallado de los resultados cuantitativos de los 12 proyectos, se buscó explorar las áreas donde las dos dimensiones coinciden y aquellas donde presentan diferencias significativas. Esto no solo ayudará a entender mejor la metodología de evaluación empleada sino también a identificar posibles áreas de mejora y, fundamentalmente, de reflexión para el Fondo y las futuras evaluaciones.

Cabe mencionar que extraer las diferencias absolutas entre las dos dimensiones de evaluación puede ser una herramienta útil y reveladora en el contexto de un análisis comparativo entre la forma como operan los proyectos apoyados por el Fondo Regional.

Ventajas del análisis de convergencia entre las dos dimensiones

- 1) **Claridad en las diferencias:** Al calcular las diferencias absolutas entre los dos conjuntos de datos, se proporciona una visión cuantitativa de las discrepancias entre los dos métodos de evaluación. Esto permite a las y los evaluadores y partes interesadas identificar rápidamente las áreas de mayor divergencia.
- 2) **Identificación de patrones:** Este método puede ayudar a identificar patrones consistentes de divergencia o convergencia en diferentes proyectos o criterios, lo cual es crucial para entender tendencias más amplias en la evaluación de proyectos.
- 3) **Simplificación de análisis complejos:** Al reducir los datos a diferencias simples, facilita la interpretación y el análisis, lo que puede ser especialmente útil en presentaciones o discusiones con *stakeholders* que pueden no estar familiarizados con análisis estadísticos más complejos.

Se considera que esta metodología proporciona una visión integral al contribuir al desarrollo de un enfoque más armonizado en la evaluación de proyectos y útil para evaluaciones futuras. Utilizando este análisis, se tienen los siguientes resultados de la evaluación transversal.

Análisis de Convergencia

Promedios Generales: El promedio a través de todos los criterios y proyectos en la Tabla 6, titulada *Resultados de análisis cuantitativo de los criterios OCDE/CAD* ponderamos por proyecto es de 12.18 y en la Tabla 7,

Evaluación de instrumento de CTr (OCE/CAD, es ligeramente superior con 12.39. Esto sugiere que el instrumento de CTr generalmente obtiene puntajes levemente más altos en los mismos criterios OCDE/CAD de los puntajes obtenidos en la evaluación de los proyectos.

Promedios Específicos por criterio: Los puntajes de pertinencia son más altos en promedio en las evaluaciones del mecanismo de CTr (14.7) en comparación con la evaluación de proyectos (14.2). Se observan tendencias similares en otros criterios donde el mecanismo de la CTr, generalmente, obtiene puntajes ligeramente más altos que los proyectos.

Análisis de Divergencia

Respecto a un análisis de diferencias absolutas, en la Tabla 8, titulada: *De divergencia, resta valor absoluto proyectos específicos cooperación triangular*, muestra las discrepancias absolutas entre evaluación de los proyectos y evaluación del instrumento de CTr, lo que refleja áreas donde las evaluaciones difieren significativamente.

Interpretación de las Divergencias

Pertinencia y Eficiencia: Son los criterios con las mayores diferencias (con valores de hasta 3 en eficiencia para P7. Corredores de conservación y 3 en pertinencia para el P5. Construcción sostenible), lo que sugiere discrepancias significativas en la evaluación de estos aspectos entre el ámbito evaluado.

Impacto y Sostenibilidad: También muestran divergencias considerables, con valores que alcanzan hasta 3, indicando una variabilidad considerable en cómo se perciben los resultados a largo plazo y el impacto de los proyectos bajo ámbito evaluado.

Rangos de Divergencia: Estas se pueden apreciar en la Tabla 8. En ella se categorizan las divergencias usando los siguientes rangos proporcionados:

- 1) Menor o igual a 0.5: Indica divergencias mínimas, probablemente dentro de un margen de error aceptable o una diferencia de evaluación menor.
- 2) Mayor que 0.5 y menor o igual que 1: Divergencias moderadas, que podrían indicar diferencias de perspectiva o enfoque en la evaluación de ese criterio específico.
- 3) Mayor que 1: Estas divergencias son más pronunciadas y sugieren una discrepancia significativa en la percepción o evaluación del desempeño del proyecto entre los dos sistemas evaluativos.

Tabla 8: De divergencia, resta valor absoluto proyectos específicos cooperación triangular

TABLA de Divergencia , resta (valor absoluto Tabla 1 - Tabla ii)

CRITERIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	PROMEDIO
Pertinencia	1.00	1.00	0.00	2.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	2.00	0.00	0.83
Coherencia	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	5.00	0.00	1.00	1.00	2.00	0.00	0.00	1.08
Eficiencia	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	5.00	0.00	2.00	3.00	1.00	1.00	1.83
Eficacia	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	3.00	0.58
Impacto	0.00	1.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	2.00	0.00	3.00	0.83
Sostenibilidad	0.00	1.00	0.00	3.00	0.00	0.00	5.00	0.00	1.00	0.00	0.00	3.00	1.08
PROMEDIO	0.67	1.00	0.33	1.83	0.83	1.17	1.67	0.33	1.17	1.33	0.50	1.67	1.04

Fuente: Elaboración propia con base en calificaciones ponderadas de la evaluación de cada proyecto

Este análisis ayuda a entender dónde se alinean y divergen las evaluaciones bajo las dos dimensiones - véase *Tabla 9: Rango de divergencia*, sobre rango de divergencia, proporciona una base para investigar más a fondo las razones detrás de estas diferencias y ajustar las metodologías o interpretaciones si es necesario.

Tabla 9: Rango de divergencia

NIVEL CONVERGENCIA	Numero de cruces	% Convergencia	% Acumulado
RANGOS DE RESTA			
MENOR O IGUAL A 0.5	32	44%	44%
MAYOR QUE 0.5 MENOR = QUE 1	20	28%	72%
MAYOR QUE 1 MENOR = QUE 1.5	0	0%	72%
MAYOR QUE 1.5 MENOR = QUE 2	11	15%	88%
MAYOR QUE 2 MENOR = QUE 2.5	0	0%	88%
MAYOR QUE 2.5 MENOR = QUE 3	6	8%	96%
MAYOR QUE 3.	3	4%	100%
	72	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en calificaciones ponderadas de la evaluación de cada proyecto

Análisis de horizontalidad

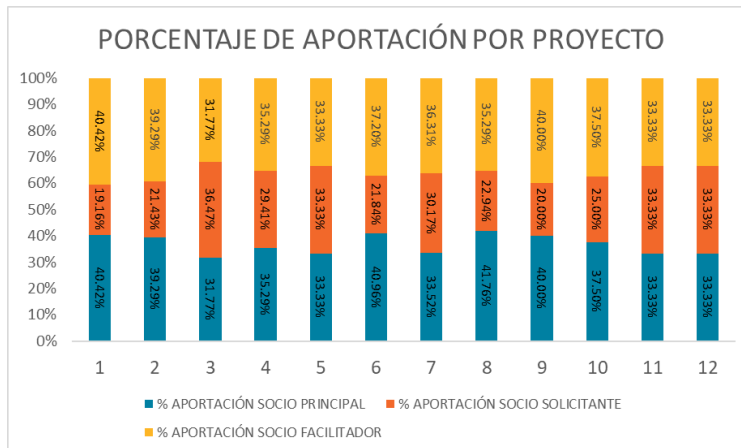
Como se puede apreciar en la página siguiente, en específico en la Figura 9: *Gráfica porcentaje de aportación por proyecto*, en la Figura 10: *Gráfica grado de horizontalidad* y en la Tabla 10: *Aportación basado en información proporcionada por cada socio*, el análisis estadístico de la aportación porcentual de los socios en el proyecto revela diferencias en sus contribuciones.

El socio principal y el socio facilitador tienen aportaciones promedio similares, con un 36.71% y un 36.09% respectivamente, lo cual indica que ambos desempeñan roles centrales y consistentes en sus contribuciones al proyecto. En contraste, el socio solicitante tiene un promedio de aportación del 27.20%, notablemente menor, lo que sugiere un papel más moderado en términos de contribuciones financieras o de recursos.

La variabilidad de las aportaciones entre los socios también difiere significativamente. El socio solicitante presenta la mayor desviación estándar de 5.87% y una varianza de 0.34%, indicando una mayor fluctuación en sus aportaciones en comparación con los otros dos socios. Esto podría reflejar una participación más variable o situacional en distintas fases o aspectos del proyecto. Por otro lado, el socio facilitador muestra la menor desviación estándar y varianza, con valores de 2.74% y 0.08% respectivamente, lo cual subraya una contribución muy consistente.

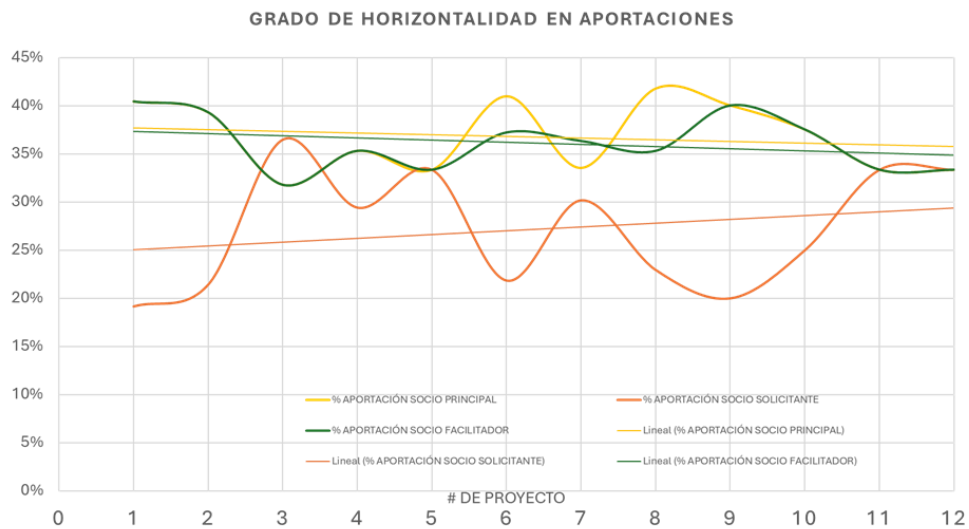
Estos resultados sugieren que mientras que el socio principal y el socio facilitador proporcionan una base de apoyo constante y robusta, el socio solicitante juega un rol más fluctuante, que podría depender de necesidades específicas del proyecto o de disponibilidad de recursos.

Figura 9: Gráfica porcentaje de aportación por proyecto



Fuente: Elaboración propia con base en información de cada proyecto

Figura 10: Gráfica grado de horizontalidad



Fuente: Elaboración propia con base en información de cada proyecto

Tabla 10: Aportación basado en información proporcionada por cada socio

	% APORTACIÓN SOCIO PRINCIPAL	% APORTACIÓN SOCIO SOLICITANTE	% APORTACIÓN SOCIO FACILITADOR
PROMEDIO	36.71%	27.20%	36.09%
MIN	31.77%	19.16%	31.77%
MAX	41.76%	36.47%	40.42%
desviación estándar	3.49%	5.87%	2.74%
varianza	0.12%	0.34%	0.08%

Fuente: Elaboración propia con base en información de cada proyecto

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EVALUACIÓN TRANSVERSAL

Conclusión 1 - Pertinencia

La mayoría de los proyectos están bien fundamentados en términos de su temática y calidad en el diseño con la identificación clara de problemas y alineación con las necesidades del socio solicitante. Los instrumentos y herramientas son apropiadas para atender el objetivo del proyecto y a los resultados perseguidos. Se aprovecha la flexibilidad de la CTr, a partir de una planeación con una ejecución adaptativa para enfrentar los desafíos y las condiciones regularmente cambiantes.

Acorde a los hallazgos cualitativo y cuantitativo de este criterio, la mayoría de los 12 proyectos están bien fundamentados en términos de su temática y calidad en el diseño con la identificación clara de problemas y alineación con las necesidades locales. No obstante, hay algunos aspectos que podrían indicar debilidades en el planteamiento de ciertos proyectos, mencionadas como áreas de mejora y pautas a considerar en las propuestas presentadas al Fondo Regional. Véase *Apartado de Lecciones aprendidas*.

En la formulación de los proyectos es fundamental que se continúe diseñando y gestionando con metodologías ex ante y ajustando sus estrategias para incorporar una gama más amplia de perspectivas y necesidades, asegurando así, que las soluciones implementadas sean apropiadas por los actores involucrados; y puedan en las siguientes fases, ser eficaces en su ejecución, tener impactos y ser sostenibles a largo plazo. La colaboración continúa entre todos los socios y la participación activa de las y los destinatarios de los proyectos será clave para maximizar el impacto y el éxito de estos proyectos en el futuro, como se pudo aprender de los proyectos que tuvieron las puntuaciones más altas en este criterio.

La evaluación con el criterio de pertinencia de los 12 proyectos de esta octava ronda muestra este criterio como el mejor valorado, con calificaciones entre Muy exitoso y Exitoso en la mayoría de los proyectos. Su revisión cualitativa revela adecuación de las intervenciones a las necesidades locales, mostrando una alineación generalmente robusta con las temáticas y prioridades del socio solicitante; una identificación y definición precisa de los problemas; los instrumentos y herramientas son apropiadas para responder a los problemas, a las necesidades y a los resultados perseguidos por el proyecto, así como, el nivel de participación de los actores implicados y la inclusión de diversos actores es óptima.

Sin embargo, se muestran oportunidades de mejora en algunos proyectos, particularmente, en la inclusión o mejor aproximación con más conocimiento, empatía y mutuo reconocimiento y confianza con actores sociales y privados, la participación comunitaria y la integración de enfoques más inclusivos en las fases de diseño.

Conclusión 2- Coherencia

Los proyectos demuestran una buena integración y sinergias con políticas nacionales e internacionales, y una efectiva colaboración con otros actores y programas existentes. Su contribución a los ODS y otras agendas, marcos de acción y acuerdos vinculantes proporciona un marco robusto para su evaluación y justificación. No obstante, entre sus áreas de mejora para una formulación con coherencia externa, se requiere fortalecer aún más su integración con iniciativas locales para maximizar sus resultados e impactos. La planeación y la ejecución podría beneficiarse de una coordinación más explícita con otros programas y políticas locales y nacionales para asegurar una mayor cohesión y evitar posibles superposiciones.

La mayoría de los proyectos muestra una óptima coherencia interna y una óptima integración con otras acciones gubernamentales e institucionales; se establecen adecuadamente las jerarquías y la articulación de los objetivos y acciones con respecto a la problemática y las necesidades del socio solicitante. Sin embargo, la coherencia interna no es constante frente a los cambios recurrentes de autoridades en las instituciones

ejecutoras y en las contrapartes políticas, sin contar con medidas de mitigación y ajuste para darle consistencia al proyecto. Se cuenta con una buena integración y sinergias con políticas nacionales e internacionales y una efectiva colaboración con otros actores, programas y políticas de los socios solicitantes, en algunos casos, también con los socios principales, con ello, se disminuye la duplicación de esfuerzos.

Conclusión 3- Eficiencia

A través del análisis, se identificó que los proyectos exitosos compartieron características comunes como una planificación detallada, una gestión adaptativa frente a los obstáculos y una sólida documentación que respaldaba las decisiones y aprendizajes durante la ejecución del proyecto. Además, la colaboración efectiva entre los socios y una comunicación fluida fueron fundamentales para superar los desafíos impuestos por contextos externos, como la pandemia de COVID-19.

Por tanto, la evaluación de los doce proyectos bajo el criterio de eficiencia ha revelado una panorámica mixta en cuanto a la gestión y utilización de recursos en el marco de la CTr. En la utilización de recursos alcanzaron una gestión adecuada a pesar de los desafíos externos. Sin embargo, algunos proyectos enfrentaron dificultades significativas que impactaron su eficiencia y la realización completa de las actividades planificadas. Así, mientras que algunos proyectos han demostrado una notable capacidad para maximizar los resultados frente a los recursos asignados, otros han enfrentado desafíos significativos que han impactado su desempeño general.

Conclusión 4- Eficacia

Los proyectos que han mostrado un alto nivel de cumplimiento con los resultados establecidos tienen adecuada definición y cumplimiento de metas, de indicadores y cuenta con una efectiva colaboración entre los socios, entre diversos actores; muestran flexibilidad y adaptabilidad ante desafíos externos cumpliendo sus objetivos. Los proyectos que consideraron la sostenibilidad de sus resultados más allá de la vida del proyecto tuvieron un impacto más duradero y significativo.

Sin embargo, la evaluación de la eficacia de los doce proyectos analizados revela una perspectiva variada en cuanto al cumplimiento de objetivos y la adaptación a los desafíos inherentes.

Los proyectos que han mostrado un alto nivel de cumplimiento con los criterios establecidos, tales como el desarrollo de innovaciones en sectores específicos y la integración efectiva en las políticas y prácticas locales, destacan como modelos a seguir. Estos éxitos se atribuyen a la adecuada definición de metas, el claro establecimiento de indicadores y la efectiva colaboración entre diversos actores y niveles de gobierno.

Por otro lado, se identifican proyectos que no lograron alcanzar todos los resultados esperados, por recursos insuficientes, desafíos en la implementación por cambios constantes y la necesidad de mayor adaptabilidad. Estos desafíos subrayan la importancia de un diseño y gestión de proyectos más flexibles y adaptativos que puedan responder mejor a las dinámicas cambiantes locales y globales.

Conclusión 5- Impacto

Se ha logrado la incorporación y uso de nuevas tecnologías para la producción agropecuaria, se han fortalecido capacidades de los centros de investigación y el fomento a áreas de investigación sobre forraje y alternativas para la alimentación de ganado y sobre la gestión del fuego. Se ha impactado positivamente en políticas públicas y la creación de regulaciones o marcos normativos en electromovilidad, sistemas de agricultura urbana, gestión integral de residuos químicos, fiscalización ambiental. Se han establecido redes de colaboración entre actores gubernamentales, sociales y privados, en algunos casos institucionalizadas (consejos y comités) en otras actuando funcionalmente, en temas de desarrollo urbano, electromovilidad. Se

establecieron espacios de dialogo y deliberación. Se internalizaron competencias para el diseño, gestión y evaluación de los programas sociales de lucha contra la pobreza y se generaron condiciones habilitantes en el fortalecimiento institucional en distintos ministerios y en personal público, como también de otros actores.

En algunos proyectos su impacto ha sido moderadamente exitoso, debido a limitaciones en la implementación y operación post-proyecto, lo que ha restringido sus alcance y efectividad en términos de impacto y en políticas. En algunos casos, a pesar de los esfuerzos, ha tenido dificultades para generar cambios a largo plazo y consolidar los resultados esperados.

Conclusión 6- Sostenibilidad

A partir de los criterios de sostenibilidad examinados en esta octava ronda de evaluación referentes a la continuidad de los beneficios más allá de la finalización del proyecto, la capacidad de replicar o escalar los resultados, y la identificación de riesgos que podrían comprometer la continuidad de los resultados. La evaluación transversal de los doce proyectos revela una diversidad significativa en la incorporación de prácticas de sostenibilidad.

Algunos proyectos han logrado establecer mecanismos robustos que aseguran la continuidad y la ampliación de sus beneficios, mientras que otros enfrentan desafíos significativos que compromete su viabilidad a largo plazo. Entre algunos tenemos que se ha logrado un fortalecimiento de capacidades técnicas en instancias ejecutoras y otros actores involucrados. Se cuenta con capacidades institucionales en materia de marcos normativos que pueden dar sustento la elaboración de estrategias a mediano y largo plazo, a políticas públicas y programas de gobierno. Se fortalecen y se crean nuevos espacios de relacionamiento entre socios y actores de los países socios, Grupo de Trabajo Técnico, Comisiones u otros. Involucramiento activo de actores clave. En algunos proyectos hay una capitalización de resultados en procesos mayores. Apropiación y comprensión de los equipos técnicos. Riesgos que se identifican como una constante: Inestabilidad política y de alta rotación de funcionarios públicos, modificación de competencias de entidades del Estado, incertidumbre financiera, dispersión y variedad de actores involucrados que no necesariamente operan siempre con una óptica unificada.

Como se ha comentado en el apartado de este criterio en los hallazgos, se identifican riesgos, que tienden a ser una constante como la inestabilidad política y de alta rotación de funcionarios públicos, modificación de competencias de entidades del Estado, incertidumbre financiera, dispersión y variedad de actores involucrados que no necesariamente operan siempre con una óptica unificada. También, la falta de un cierre en términos de alianzas, generación de conocimiento y recomendaciones de mejora, afectó directamente a la sostenibilidad de los procesos iniciados.

BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS DE EVALUACIÓN POR PROYECTO Y MECANISMO DE CTR

Pertinencia

A partir de los hallazgos cualitativos identificados en cada proyecto, a continuación, se describen los aprendizajes y áreas de mejora en el criterio de pertinencia.

Por ejemplo, se muestra que una participación insuficiente, sin un mapeo de actores y análisis preciso de los involucrados que construya o fortalezca los vínculos a partir del conocimiento mutuo de los roles, capacidades, competencias y atributos desde la etapa de diseño del proyecto, puede afectar considerablemente su

aceptación, así como, la ejecución y logro de los resultados, al tiempo que limita en los impactos del proyecto e imposibilita su sostenibilidad a largo plazo (P5. Construcción sostenible).

Además, la efectividad de las consultas y la participación de actores clave en todas las etapas de los proyectos podrían ser crucial para su éxito a largo plazo (P1. Sistemas forrajeros, P3. Electromovilidad y P12. Adhesión a la OCDE).

Si bien en los distintos proyectos de esta octava ronda de evaluación hay una fuerte alineación con las necesidades locales y se trabajó en áreas prioritarias de las agendas locales y nacionales, el proceso de identificación de las necesidades podría ser mejorado con un proceso más inclusivo, incorporando una gama más amplia de actores locales en el diseño y planificación del proyecto. Esta limitación en la participación inicial puede afectar la eficacia y la aceptación de las intervenciones propuestas (P10. Gestión forestal).

En casos concretos como el P12. Adhesión a la OCDE, una alineación con los objetivos de desarrollo internacional y nacional para la adhesión a la OCDE ha sido positiva, pero esta experiencia muestra que, además se requiere ser más integral y multisectorial, considerando las implicaciones en todos los sectores relevantes del país.

Por otra parte, teniendo como referencia el P7. Corredores de conservación, sugiere áreas de mejora en el diseño de las propuestas más adecuado a la identificación de las necesidades del sector y población beneficiaria y adaptadas mejor a las necesidades locales; asimismo, el análisis de pertinencia de este proyecto, nos muestra la condición de anticipar, en la etapa de formulación, cambios relevantes en el contexto, un análisis de alternativas y de riesgos puede ser un buen soporte para evitar contratiempos en la ejecución.

Coherencia

Entre las fortalezas en la evaluación se observa una buena alineación con normas y estándares nacionales e internacionales, en algunos casos también a nivel local estructuración adecuada de objetivos e indicadores y un enfoque bien integrado con otras iniciativas; se gestionan sinergias y vínculos; se establecen adecuadamente las jerarquías y la articulación de los objetivos y acciones con respecto a la problemática a resolver o las necesidades a atender. La mayoría de los proyectos muestra una óptima coherencia interna y una óptima integración con otras acciones gubernamentales e institucionales. Sin embargo, es crucial que cada proyecto continúe evaluando y ajustando su enfoque para asegurar que se mantenga acorde al contexto de las normas y estándares en constante evolución, así como, en respuesta a las oportunidades y desafíos emergentes que puedan surgir durante su implementación, pues han sido aspectos no previsibles los que han afectado más la coherencia.

La evaluación de la coherencia de los doce proyectos de desarrollo ha proporcionado una visión clara sobre cómo estos se alinean con otras iniciativas, programas y políticas tanto a nivel local como internacional. Esta revisión ha revelado que la mayoría de los proyectos están bien integrados en los marcos de cooperación existentes, reflejando una fuerte sinergia con las políticas gubernamentales y contribuyendo significativamente a los ODS. La coherencia con las acciones de otros actores en los mismos contextos asegura que no se duplican esfuerzos y que se maximiza el impacto positivo de las intervenciones.

Por tanto, en los hallazgos de cada uno de los doce proyectos se analiza su compatibilidad con las políticas, estrategias y prioridades para los actores directamente involucrados, determinando la medida en la que estos proyectos se complementan y coordinan con otras iniciativas para maximizar sus resultados.

La valoración de este criterio no solo proporciona una comprensión más profunda de cómo cada proyecto es congruente al entorno local y/o nacional donde se implementa, sino también con aquellas agendas o acuerdos que, desde el sistema internacional de cooperación se han establecido para la comunidad internacional.

También, como en los anteriores criterios, destacan áreas donde la coherencia podría ser mejorada para beneficio tanto de las comunidades y países involucrados como para aprovechar las áreas de oportunidad que los aprendizajes de estos proyectos dejan para la ejecución de este mecanismo CTr impulsado por el Fondo Regional.

Implementar mejoras en la planificación y ejecución basadas en la valoración de la coherencia, contribuirá a la optimización de los recursos (eficiencia), el cumplimiento de sus resultados (eficacia) y al aumento de la efectividad del desarrollo a largo plazo (impacto y sostenibilidad).

Eficiencia

Algunos aprendizajes para siguientes convocatorias son la sinergia con otras acciones de la misma institución, la compatibilidad con normas y estándares, y la adecuación de los objetivos y recursos, análisis de riesgos para revisar y mejorar son aspectos centrales en la etapa de formulación y planeación de los proyectos.

Los proyectos eficientes cuentan con una planificación detallada, una gestión adaptativa frente a los obstáculos, una sólida documentación que respalda las decisiones y aprendizajes, una gestión adecuada de los recursos, una colaboración efectiva y una comunicación fluida entre los socios. Todos factores fundamentales para superar los desafíos externos (la pandemia de COVID-19 y cambios políticos). La evaluación muestra también proyectos que carecen de mecanismos adecuados para la gestión de riesgos (pandemia) y la adaptación a cambios (alta movilidad de funcionarios y autoridades), no cuentan con sistemas de monitoreo y de gestión del conocimiento robustos, los roles no están claramente definidos y la programación de los recursos y su asignación a actividades críticas es insuficiente.

Eficacia

Los proyectos más exitosos se caracterizaron por una fuerte colaboración entre socios y una comunicación efectiva. Respecto a gestión y flexibilidad, los proyectos que mostraron flexibilidad y adaptabilidad ante desafíos externos lograron cumplir mejor sus objetivos. Los proyectos que consideraron la sostenibilidad de sus resultados más allá de la vida del proyecto tuvieron un impacto más duradero y significativo.

Sin embargo, también se identificaron proyectos que, a pesar de sus esfuerzos, no lograron alcanzar todos los resultados esperados. Las principales limitaciones se centraron en la falta de recursos, desafíos en la implementación y la necesidad de mayor adaptabilidad frente a contextos cambiantes. Estos desafíos subrayan la importancia de un diseño y gestión de proyectos más flexibles y adaptativos que puedan responder mejor a las dinámicas locales y globales.

Impacto

El análisis detallado de este criterio permite extraer algunas lecciones aprendidas respecto a cómo cada proyecto ha contribuido a la solución de problemas específicos y cómo estos esfuerzos se integran en los objetivos, o responde a necesidades o problemáticas más amplias en los objetivos a nivel local, estatal o nacional. Algunos proyectos han logrado establecer prácticas significativas y aprendizajes que pueden ser relevantes para futuras iniciativas, pero otros han enfrentado desafíos significativos en términos de impactos y adaptación a cambios contextuales. La capacidad para identificar y reaccionar ante efectos no previstos ha sido un factor crítico que ha determinado el nivel de cumplimiento de los proyectos en el criterio de impacto.

Se ha podido constatar que algunos proyectos han tenido un éxito notable en alcanzar y superar sus metas, ofreciendo modelos y prácticas que podrían ser replicados en otros contextos similares. En particular, aquellos proyectos que integraron enfoques participativos y establecieron mecanismos claros de colaboración entre los

actores involucrados tendieron a reportar mejores resultados y un mayor impacto positivo tanto a nivel local como en políticas más amplias.

Sostenibilidad

La sostenibilidad de los proyectos no solo depende de la eficacia y eficiencia de las intervenciones, sino también de la capacidad de adaptación a cambios contextuales y la colaboración continua entre socios que, se gesta en la etapa de formulación del proyecto (pertinencia y coherencia) y se consolida durante la ejecución (criterios eficiencia y eficacia).

Respecto a este punto se ha observado que es importante contemplar en su diseño y como parte del análisis de pertinencia y coherencia, un plan de sostenibilidad que, prevenga posibles escenarios que abran oportunidades u otros que pongan en riesgo la sostenibilidad de los efectos esperados.

La sostenibilidad de los proyectos no solo depende de la eficacia y eficiencia de las intervenciones, sino también de la capacidad de adaptación a cambios contextuales y la colaboración continua entre socios que, se gesta en la etapa de formulación del proyecto (pertinencia y coherencia) y se consolida durante la ejecución (criterios eficiencia y eficacia).

Por tanto, se subraya la importancia de una planeación integral de los proyectos, que no solo busque alcanzar los objetivos a corto plazo, sino que también establezca las bases de los cambios que se estiman lograr, y diseños que desde el inicio prevén sinergias con otros actores, iniciativas locales, nacionales y de la cooperación internacional.

CONCLUSIONES DE LAS DOCE EVALUACIONES CON BASE VALOR AÑADIDO DEL MECANISMO DE CTR

Conclusión 1.

Los diversos proyectos han contribuido fortalecer las relaciones entre los socios involucrados, en muchos de los casos evaluados se colaboró por vez primera entre las instituciones involucradas lo que inició con procesos de cooperación que tienen potencial para desarrollarse en los próximos años, incluso en aquellos donde los proyectos no necesariamente obtuvieron los resultados o efectos de mayor alcance, los actores involucrados los perciben como procesos de aprendizaje que contribuyen a consolidar las relaciones de confianza entre los socios involucrados.

Todos los proyectos tienen importantes atributos de pertinencia, lo cual parte de las necesidades y prioridades identificadas por los tres socios, pero principalmente, por el socio solicitante donde se han generado procesos de liderazgo y apropiación por parte de las instituciones participantes, debido en gran parte a que las temáticas y los sectores de los proyectos han sido los adecuados para iniciar procesos de cooperación en el corto y mediano plazo.

En algunos de los proyectos evaluados, la pertinencia se evidencia con la presencia de buenas prácticas de configuración de las condiciones habilitantes de políticas públicas que no existían en los socios solicitantes o, bien, necesitaban fortalecerse en algunas dimensiones. De manera que, la CTr está contribuyendo a la creación, fortalecimiento y mantenimiento de políticas públicas en América Latina, partiendo de las necesidades y prioridades de los otros países involucrados.

Conclusión 2.

La mayoría de los proyectos evaluados presenta atributos sólidos de coherencia tanto interna como externa, así como una búsqueda de la complementariedad y no duplicidad con otras acciones que se están realizando por parte de diferentes actores de desarrollo en los países socios o en los otros socios involucrados. La coherencia interna de los proyectos se identificó porque la mayoría de las lógicas de intervención tienen una cadena causal adecuada que incluye objetivos, líneas de acción o componentes, indicadores, resultados y procesos orientado a la consecución de estos resultados.

En la mayoría de los proyectos estos resultados han presentado efectos en el mediano y largo plazo, aunque estos no necesariamente se toman en cuenta en las planificaciones de los proyectos, algo que quizá podría considerarse en los diseños de las intervenciones para que se fortalezcan las lógicas de intervención y tengan un horizonte temporal más amplio y concreto.

En cuanto a la coherencia externa, se cuenta con importantes atributos en todos los proyectos evaluados, ya que todos ellos están orientados a la consecución de objetivos que se encuentran en las planificaciones de los países solicitantes, y en algunos casos en los socios principales y facilitares, así como en otras agendas regionales o internacionales de las que forman parte los socios involucrados y a las que se han comprometido con ciertas acciones, las cuales se enmarcan dentro de los proyectos de CTr realizados.

Conclusión 3.

En cuanto al papel del mecanismo de CTr para alcanzar los resultados de cada proyecto, destaca que la mayoría de los casos evaluados llega a los resultados planificados a pesar de obstáculos como la pandemia COVID-19; no obstante, en una visión más amplia de la CTr con estos proyectos se detonaron procesos de aprendizaje y cooperación que casi en todos los casos ha continuado en las mismas líneas de trabajo, o se han configurado las bases para seguir haciéndolo, de manera que los proyectos han contribuido a hacer más sólidas las relaciones y que tengan un horizonte temporal más amplio.

En estos procesos es posible identificar trayectos en donde son observables efectos de corto y mediano plazo que han continuado una vez terminado el proyecto, los cuales contribuyen al fortalecimiento de las instituciones involucradas e incluso más allá del socio solicitante, insertándose en procesos o plataformas regionales, donde estos proyectos se han convertido en referentes de colaboración, sobre los cuales se busca aprender y replicar entre los otros actores.

En cuanto a la intersección de capacidades y recursos para alcanzar los resultados esperados, destaca que se han hecho un buen uso de estos, pero todavía es necesario fortalecer capacidades para el diseño, implementación y seguimiento de presupuesto que respondan a las necesidades de los proyectos, y a la lógica de objetivos, líneas de acción, indicadores y resultados, entre otros elementos que pueden agregarse para robustecer los proyectos.

Conclusión 4.

Todos los proyectos presentan atributos de sostenibilidad, lo cual se observa en una continuidad en la colaboración entre los socios involucrados, que se presentó en segundas fases de los proyectos, o bien, en nuevos proyectos entre estos socios en temáticas y sectores diferentes. En todos estos casos una tendencia a fortalecer las colaboraciones en el mediano y largo plazo.

En estas trayectorias de sostenibilidad, se distingue la adherencia de nuevos socios de desarrollo tanto en los países socios solicitantes, como en los otros socios, los cuales se han interesados en sumarse a estos procesos en diferentes roles entre los que se incluyen algunos fundamentales como financiadores para contribuir a

prolongar estos procesos. Sin embargo, los proyectos no cuentan con una estrategia de sostenibilidad que contribuya a que de forma intencionada se busquen estas alianzas y no sean acciones sin planificar.

RECOMENDACIONES CON BASE EN LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN POR PROYECTO Y MECANISMO DE CTr

Recomendaciones táctico-estratégicas

Recomendaciones 1- Pertinencia

A partir del análisis de este criterio de pertinencia, se pueden especificar recomendaciones para fortalecer los proyectos de CTr y mejorar los resultados, impactos y sostenibilidad de los cambios sociales a los que ha contribuido.

Asegurar una participación equitativa de actores públicos y privado basada en el conocimiento y reconocimiento mutuo de sus atribuciones, roles, capacidades, competencias y posibilidades para participar en la asociación que implica un proyecto de CTr. Esto puede mejorar la pertinencia y la adopción de innovaciones en políticas y prácticas locales; además, impulsa resultados positivos en criterios de eficiencia y eficacia.

Las relaciones entre actores son uno de los aspectos más relevantes para evaluar en los proyectos, uno de los mecanismos, para ello, es promover el diálogo intersectorial

Inclusión más amplia de diferentes actores en la fase de diseño, asegurando que todos los actores relevantes sean escuchados y que las soluciones propuestas sean óptimas y adecuadas para las condiciones locales.

Evaluación continua y retroalimentación, se identificó necesario implementar mecanismos de evaluación continua y retroalimentación de todos los actores involucrados para ajustar las estrategias y asegurar que el proyecto se mantenga alineado con los objetivos de desarrollo nacional y las expectativas de los actores internacionales.

Recomendaciones -Coherencia

Es posible establecer áreas de mejora para la coherencia, en ámbitos como el análisis e identificación de riesgos y, el establecimiento de escenarios precautorios para su atención e incorporar esta valoración en el análisis de alternativas durante la formulación del proyecto. Con respecto a este mismo ámbito es prioritario identificar mediante un análisis de necesidades, las capacidades requeridas para enfrentar imprevistos y cambios contextuales que pueden afectar la implementación.

Otro ámbito trascendente es tener una planeación adecuada a los recursos financieros y técnicos relacionada con los tiempos de ejecución (criterio de eficacia), las competencias, las capacidades y las posibles complementariedades o concurrencias entre los socios para sortear limitaciones en estos rubros.

Por tanto, con los hallazgos de este criterio se resalta la importancia de una planificación meticulosa, pero con la flexibilidad óptima para realizar ajustes continuos en respuesta a dinámicas internas y externas cambiantes, sin perder la coherencia y la efectividad de los proyectos. Además, es crucial que los proyectos no solo se planifiquen bien en términos de cadena de resultados (eficacia), sino que también, en ella, se den los elementos para que se adapten y respondan efectivamente a los riesgos identificados y a las oportunidades emergentes a fin de maximizar desde la planeación, la eficacia y eficiencia en la ejecución y el impacto y sostenibilidad una vez terminado el proyecto.

Recomendaciones -Eficiencia

Este análisis transversal ofrece lecciones aprendidas para futuras iniciativas, por ejemplo, es crítico reforzar los mecanismos de seguimiento y monitoreo, mejorar la participación de los actores locales en todas las etapas del proyecto y asegurar que los objetivos y métodos de medición sean tanto relevantes como realistas. A través de estos ajustes, se puede potenciar el impacto positivo de estos proyectos, no sólo en términos de resultados inmediatos, sino también en su capacidad de provocar cambios duraderos y significativos en los contextos donde se implementan (criterio de sostenibilidad).

Se requiere de la presupuestación óptima de los recursos que permita seguir la planificación y cronograma tal y como se ha contemplado o con muy pequeñas variantes. La segunda se relaciona con la necesidad de llevar a cabo un proceso de seguimiento y monitoreo al proyecto integrado en un sistema de gestión. Los proyectos que enfrentaron problemas de documentación y gestión podrían beneficiarse significativamente de sistemas de gestión robustos, así como de una planificación y adaptabilidad frente a cambios inesperados.

Recomendaciones -Eficacia

Este análisis transversal ofrece lecciones aprendidas para futuras iniciativas, por ejemplo, es crítico reforzar los mecanismos de seguimiento y monitoreo, mejorar la participación de los actores locales en todas las etapas del proyecto y asegurar que los objetivos y métodos de medición sean tanto relevantes como realistas. A través de estos ajustes, se puede potenciar el impacto positivo de estos proyectos, no sólo en términos de resultados inmediatos, sino también en su capacidad de provocar cambios duraderos y significativos en los contextos donde se implementan (criterio de sostenibilidad).

Recomendaciones -Impacto

También se observaron casos donde los proyectos no lograron implementarse completamente o sus efectos fueron limitados. Esto subraya la importancia de considerar factores críticos como la adecuación del diseño del proyecto al contexto local, la disponibilidad de recursos comprometidos, la capacidad institucional de los actores involucrados y la sostenibilidad de las intervenciones a largo plazo.

La evaluación también ha puesto de relieve la importancia de la adaptabilidad y la innovación continuas (criterio de eficiencia) en los proyectos evaluados en el marco de la CTr, pero extrapolable a otras modalidades de cooperación internacional.

Recomendaciones – Sostenibilidad

1. Incorporar como parte de la hoja de ruta mecanismos efectivos de seguimiento y monitoreo que durante la etapa de ejecución puedan garantizar la eficiencia y eficacia en las acciones, pues como se ha visto a lo largo de la evaluación de los 12 proyectos, esto afecta la sostenibilidad del proyecto.
2. Otro elemento que se desprende de la experiencia de estos proyectos evaluados es la necesidad de tener como parte de la gestión un cierre compartido, en el cual se expongan tanto los resultados alcanzados como se reflexione conjuntamente sobre las lecciones aprendidas, teniendo en cuenta los obstáculos y los riesgos permanentes, así como en esta reflexión se identifiquen las buenas prácticas que se tuvieron.
3. La documentación de este espacio de cierre puede ser la pauta para tener un proceso de sistematización y memoria de la experiencia y de posibles escenarios de sostenibilidad.
4. Es fundamental que los proyectos futuros prioricen la planificación de la sostenibilidad desde las etapas iniciales, asegurando que los beneficios puedan ser mantenidos y ampliados y se le dé seguimiento durante la etapa de ejecución incorporándose en la gestión del monitoreo.

5. Finalmente, a partir de las lecciones aprendidas y de buenas prácticas identificadas en la evaluación de este criterio es recomendable garantizar para futuros proyectos de CTr los siguientes aspectos:
 - ✓ Desarrollo de capacidades locales,
 - ✓ Formulación de estrategias de gestión del conocimiento,
 - ✓ Creación de alianzas duraderas que trasciendan el ciclo de vida del proyecto,
 - ✓ Impulsar capacidades institucionales mediante marcos normativos o legales, comités, entre otras figuras que den un sentido de apropiación y colectivo a los resultados del proyecto.
 - ✓ Identificación y mitigación de riesgos deben ser componentes críticos en la gestión de proyectos para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Esto último va acompañado de considerar medidas de gestión de riesgos que se identifican como una constante:

- ✓ Inestabilidad política y de alta rotación de funcionarios públicos.
- ✓ En algunos países constante modificación de competencias de entidades del Estado representan un nivel de alta incertidumbre y riesgo.
- ✓ Incertidumbre financiera que tiene un impacto de continuidad de logros de capacitación y profesionalización técnica.
- ✓ Productos e instrumentos elaborados por los proyectos requieren, en muchos de los casos, para su sostenibilidad de una formalización institucional.
- ✓ La dispersión y variedad de actores involucrados que no necesariamente operan siempre con una óptica unificada.

En este apartado se incluyen las recomendaciones sobre el mecanismo de CTr, las cuales se extrajeron de las evaluaciones y se analizaron para realizar una valoración agregada de las mismas.

1. Se requiere una estrategia de formación sobre el mecanismo de CTr, pues en la evaluación se mostró que no todos los actores conocen el mecanismo, lo que lleva a que no se tomen medidas a tiempo en su ejecución, cuando su funcionamiento se direcciona más a una modalidad de tipo bilateral.
2. Contar con protocolos adecuados para su diseño, ejecución y evaluación para este tipo de proyectos, pues se ha valorado que no siempre estos proyectos cumplen con el mecanismo.
3. Esto también dificulta la función y el proceso de evaluar.
4. Gestión de conocimiento, no se cuenta en general o, no se conocen, metodologías y su aplicación más robusta de gestión del conocimiento, ello también resta la posibilidad de sistematizar, divulgar y comunicar las experiencias y reduce posibilidades de su continuidad, más aún con los escenarios de riesgos frecuentes ya mencionados más arriba en este mismo apartado.
5. Fortalecer en capacidades de diseño y gestión de proyectos en aspectos específicos como elaboración de indicadores e identificación de efectos.
6. Si bien por la naturaleza de los proyectos de CTr apoyados por el Fondo Regional, no es viable realizar un plan de acción de sostenibilidad, sí es recomendable, elaborar estrategias ágiles de sostenibilidad.

En esta octava ronda de evaluación, incorporamos un modelo de Teoría de Cambio ajustado a la naturaleza de estos proyectos. De hecho, se interpretó dicha Teoría a partir de la sistematización y análisis que cada equipo evaluado hizo de cada proyecto durante el proceso evaluativo. La experiencia ha sido muy satisfactoria porque permitió sistematizar una experiencia ya concluida, comunicarla de manera más fácil y, principalmente, abrir la pauta en las instituciones ejecutoras y socio facilitador para darle continuidad o cause a experiencias que, en diversos proyectos, se había olvidado en sus detalles y alcances.

Recomendaciones táctico-operativas

1. A partir de los hallazgos de eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, se recomienda que mejore sus procedimientos, plantillas y procesos de la CTr para asegurar la adaptabilidad, articulación de actores, gestión de la información, acceso a la información, enfoque basado en la demanda, comunicación orientada a consensos, definición clara de roles y valor agregado de cada socio en función de su aporte e interés.
2. A partir de los hallazgos de eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, se recomienda a los actores involucrados que retomen los procesos en base a lecciones aprendidas, buscando generar alianzas con las instituciones socias ejecutoras del socio principal, a partir de las afinidades, generación de confianza y competencias y conocimiento identificados en el socio principal.
3. Fortalecer capacidades suaves en las instancias ejecutoras, focalizadas en aquellas unidades administrativas o áreas encargadas de la parte medular del proyecto, centrada en su formulación, coordinación, diálogo y negociación con otros actores e implementación del proyecto durante todas sus fases. Se sugiere impulsar un papel de liderazgo en la coordinación, mejorando sus capacidades técnicas y visión estratégica.
4. Es indispensable, en este tipo de procesos, considerar para su sostenibilidad materiales u otro tipo de productos que garanticen una mejora de la formación permanente institucional para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades que estén orientadas a la coordinación y articulación de actores en todos los niveles y multi-actor.
5. Contar con un repositorio de acervo común para la réplica y escalabilidad, la información deber ser accesible para todas las instituciones, debería haber más cooperación de la información para proyecciones de prevención, proyectar escenarios.
7. Recuperar la experiencia en algunos proyectos, sobre las capacidades con las que se cuenta en algunos países socios principales para integrar información útil y utilizable.
8. Se sugiere que como parte de los productos (estudios, diagnóstico, talleres, propuestas técnicas, institucionales, etc.) resultado de los proyectos, se incorpore durante la realización de los productos, metodologías de trabajo conjunto con las instancias receptoras y se considere el tiempo necesario para que estas internalicen, se apropien, adapten e integren dichos productos en el quehacer de las instituciones y su personal.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES GENERALES DEL PROCESO EVALUATIVO

En este apartado, se retoman los aprendizajes, aportaciones e innovaciones del proceso evolutivo de esta Octava ronda de evaluación ex post de 12 proyectos apoyados por el Fondo Regional para la CTr con socios de América Latina y el Caribe, financiado por el BMZ y ejecutado por la GIZ.

1. La CTr ha logrado, paulatinamente, consolidarse en una modalidad que, como se reconoció por el Comité de Alto Nivel sobre CTr, en su vigésima sesión en 2021, complementa la cooperación Sur-Sur y le añade valor al permitir a los países en desarrollo o de renta media y media alta acceder a una mayor cantidad y variedad de recursos, conocimientos especializados y capacidades (Comité de Alto Nivel sobre la Cooperación Sur-Sur, 2021) que consideran necesarios para responder a sus desafíos y necesidades nacionales como aquellas de carácter internacional. Pero, además, en sus avances e innovaciones puede contribuir a modificar las pautas tradicionales de la propia cooperación Norte-Sur.
2. Las evaluaciones pueden aportar análisis valioso para profundizar sobre el significado, contribuciones

y experiencia que esta modalidad de CID ofrece a los países del Sur, pero también a los países tradicionalmente donantes, en marcos distintos de relacionamiento, más horizontales y de complementariedad de capacidades, responsabilidades, intereses.

3. Al ser una modalidad que desde su génesis ha venido ajustándose en su formulación, ejecución y seguimiento, sigue siendo valioso contribuir en su reflexión conceptual y, por tanto, en sus principios, objetivos, características comunes y en su papel con respecto a otras modalidades como en el conjunto del sistema de cooperación internacional para el desarrollo (SCID).
4. Hasta ahora, allegarse de conocimiento sobre sus alcances, estrategias, valor agregado e impactos de la CTr no siempre es posible y tampoco determinar con evidencias. Para ello, hace falta lograr sistematizar estas experiencias (pasar del conocimiento implícito a un conocimiento explícito) que permitan mostrar sus resultados, sus efectos a más largo plazo, la posibilidad o no de ser sostenibles en mediano y corto plazo, la constelación de actores participantes y de posibles aliados, sus modelos de gestión, sus buenas prácticas y lecciones aprendidas a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos.
5. Es por ello que en la metodología y método de trabajo de esta Octava ronda de evaluación se buscó cumplir con los elementos que la GIZ han diseñado y desarrollado para evaluar estos proyectos de CTr, pero incorporando algunos elementos (enfoques, metodologías y métodos, técnicas y herramientas) que se han convertido en formas de trabajo constante del CGCID para realizar análisis en los sistemas complejos donde tiene lugar la CID, pero también, desde la evaluación empírica de estos doce proyectos, se fueron elaborando herramientas que permitieran mostrar y comunicar los resultados de éstos y del proceso en general de evaluación y, principalmente, tener evidencia.
6. Por lo cual, en cada uno de los Informes de evaluación por proyecto y en este Informe transversal se buscó analizar y presentar la información de hallazgos, conclusiones, buenas prácticas y lecciones aprendidas, así como recomendaciones orientadas a la mejora continua, al aprendizaje compartido, a la evidencia y la reflexión sobre el desarrollo conceptual en tres niveles o direcciones: para los socios de los proyectos, para el Fondo Regional y para el mecanismo de CTr.
7. Por supuesto, para lograr lo anterior, la estrategia de la evaluación partió de atender la escasez de evidencia sobre los resultados e impactos de esta modalidad trilateral, por ello, en el método, los enfoques conceptuales y metodológicos empleados se tuvo como objetivo la generación de insumos valiosos y de herramientas que permitieran conocer qué y cómo se están obteniendo resultados en este tipo de intervenciones y hasta qué punto la CTr ha sido efectiva y genera un valor agregado a través de la interacción entre los diversos actores, la complementariedad de recursos, capacidades y experiencias y los beneficios que esta cooperación tiene para cada socio.
8. A fin de lograr lo anterior, se incorporó en la metodología elementos que nos permitieran construir el caso a partir no solo de sistematizar y reconstruir la historia con las diversas técnicas y métodos empleados, sino también de generar herramientas que permitieran resumir y mostrar hallazgos de manera simple y visualmente amigable: Esquema de Mapeo de actores, Mapa de resultados, Modelo de gestión del proyecto, que toma el esquema de *Capacity Works*, Teoría de cambio y Horizonte de sostenibilidad.
9. En cada una de las evaluaciones por proyecto, se incorporan elementos del enfoque de desarrollo de capacidades y capacidades institucionales, con el objetivo de reflejar los horizontes de impactos y sostenibilidad desde ámbitos que puedan mostrar mejor las rutas posibles.

10. Se presentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora continua, al aprendizaje compartido, a la evidencia y la reflexión sobre el desarrollo conceptual y la evidencia de los impactos de esta cooperación triangular, en estos tres niveles o direcciones: para los socios de los proyectos, para el Fondo Regional y para el mecanismo.
11. Todo lo cual conllevó a diseñar e implementar una metodología sólida para la recogida de información, análisis y redacción de conclusiones y recomendaciones.
12. Evidenciar procesos y rutas de cambio específicas seguidas por cada proyecto en cada contexto, extrayendo conclusiones, buenas prácticas y lecciones aprendidas, que puedan contribuir a un diálogo multi-actor, multinivel y transnacional sobre estrategias, efectos, impactos o incidencia en política pública con participación de otros actores sociales.
13. Ofrecer información útil, clara, precisa y orientada al aprendizaje para todos los actores involucrados. Esto, sobre la base de informes de evaluación cortos, accesibles en su lectura e información, comunicables a los diferentes actores partícipes; así como, rigurosos en el análisis de la información y orientados a la visualización de hallazgos a partir de herramientas creadas ad hoc, contribuyendo a generar evidencia de los resultados de los proyectos, provocar una mayor apropiación y aportar a una mayor comunicación del proceso evaluativo.
14. En este proceso también, se buscó contribuir mejor al análisis del mecanismo de CTr a partir de los proyectos apoyados por el Fondo Regional, en este caso, los 12 que conformaron en esta Octava ronda de evaluación, por lo que, se puso énfasis en el análisis de la CTr, incorporando y haciendo una interpretación de los principios de la CTr y sus atributos: Horizontalidad (adaptabilidad, articulación, comunicación orientada a consensos, ausencia de condicionalidades); Beneficio mutuo (resultados compartidos, valor agregado para cada socio, definición clara de roles, aprendizaje conjunto, visibilidad de todos los actores); Empoderamiento y apropiación (enfoque basado en la demanda, asunción de corresponsabilidad y de liderazgos); Mutua responsabilidad (Aportes de todas las partes, acceso a la información y a la transparencia)
15. Esta no fue tarea fácil, pues los mecanismos y las instituciones operan bajo esquemas muchas veces opuestos a estos principios y sus atributos. Esta especie de antípoda nos mostró innovaciones y cambios a futuro.
16. Por ello, en este documento, se observa una orientación a un análisis estratégico, no solo a los cambios sobre las necesidades o problemáticas específicas del socio solicitante, sino, desde una perspectiva de horizontalidad y complementariedad, al análisis de la contribución y beneficios que cada uno de los socios (solicitante, principal y facilitador) tuvieron en su participación en los proyectos evaluados, a fin de analizar también este mecanismo desde una perspectiva tripartita en su orientación.
17. Nuestro enfoque fue siempre colaborativo, participativo, de co-construcción, por ello, al final hicimos una devolución de los resultados con las instancias ejecutoras, contrapartes políticas y coordinadores de los proyectos, a fin también de tener su retroalimentación.
18. Para lo cual además de dar cumplimiento al objeto de la convocatoria, se tuvo como objetivo aportar resultados de la Evaluación que sean de utilidad y uso para el Fondo Regional y los países participantes.
19. Es importante decir que, en el enfoque del proceso, recuperamos los documentos de reflexión y análisis que se han dado desde el Fondo.

Gracias a todos y a todas.

FUENTES CONSULTADAS

- Comité de Alto Nivel sobre la Cooperación Sur-Sur. (2021). *Informe del Comité de Alto Nivel sobre la Cooperación Sur-Sur*. Asamblea General de Naciones Unidas, 20 periodo de sesiones. Nueva York : Naciones Unidas . Obtenido de <https://unsouthsouth.org/wp-content/uploads/2021/08/20th-session-of-HLC-ES.pdf>
- 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 con socios de América Latina y el Caribe*.
- Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DeVal). (2020). *La cooperación triangular en la cooperación alemana al desarrollo*. Bonn, Alemania: DeVal.
- Naciones Unidas . (2019). Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur. *Segunda Conferencia de Alto Nivel de*, (pág. 12). Buenos Aires.
- OCDE. (01 de Febrero de 2024). <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>.

Informes de evaluación de la Octava ronda de evaluación externa expost

- Innovación de sistemas forrajeros resilientes a la sequía en los valles mesotérmicos de Cochabamba, Bolivia, en el marco de la Gestión Integrada de Cuencas - COTRIFOR
- Eficiencia Energética (sector industrial y etiquetado) y Generación Distribuida – COTRIGE.
- Asesoría técnica y transferencia de experiencia para el fomento de la electromovilidad en Honduras.
- Mejores servicios para las familias participantes de los Programas del Ministerio de Desarrollo Social.
- Hacia ciudades más sostenibles, una certificación de construcción sostenible para el Paraguay.
- Fortalecimiento del Sistema de Alerta Temprana (SAT) en República Dominicana.
- Fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales del Corredor de conservación y Desarrollo Sostenible Cuyabeno, Güeppí, Airo Pai, Huimeki, La Paya.
- Fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales para el manejo integral del fuego en áreas de conservación.
- Fortalecimiento de la política urbana y de ordenamiento territorial.
- Intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para la gestión sostenible y generación de información clave del sector forestal y de fauna silvestre.
- Intercambio de experiencias en el desarrollo y aplicación de herramientas técnicas y metodologías en fiscalización ambiental para la mejora de procesos del Organismo de Evaluación y Fiscalización ambiental (OEFA) de Perú y la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA) de Chile, así como para el cumplimiento de la normativa ambiental en ambos países.
- Fortalecimiento de la plataforma de aprendizaje e intercambio de experiencias para la adhesión del Perú a la OCDE y la implementación de las recomendaciones de la Evaluación de Desempeño Ambiental de Perú y Chile.