Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y El Caribe entre 2011 y 2018

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

AMEXCID
AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Agencia Mexicana de
Cooperación Internacional
para el Desarrollo (AMEXCID)
de la Secretaría de Relaciones
Exteriores

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GMBH,

Proyecto de Fortalecimiento
Institucional
de la AMEXCID

Coordinación editorial
Investigación Multidisciplinaria
Aplicada – Laboratorio Social
Juan Carlos Narváez Gutiérrez
Roberto Rojas Madrid

© Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Plaza Juárez 20, Col. Centro,
Alcaldía Cuauhtémoc
06010, Ciudad de México
sse@sre.gob.mx
www.gib.mx/amexcid

© Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GMBH

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn
T +49 6196 79-0
F +49 6196 79-11 15
E info@giz.de
I www.giz.de

Agencia de la GIZ en México
Av. Insurgentes Sur no. 826, Ph
Col. Del Valle, Alcaldía Benito
Juárez
03100, México, Ciudad de México
Tel +52 55 55 36 23 44
Fax +52 55 55 36 23 44
Email giz-mexiko@giz.de
www.giz.de/mexico-mx
Marzo 2020

Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y El Caribe entre 2011 y 2018

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

AMEXCID
AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Abreviaturas

AGCID	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AOD	Asistencia Oficial para el Desarrollo
ANTAD	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia al Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CID	Cooperación Internacional para el Desarrollo
CSS	Cooperación Sur – Sur
CTr	Cooperación Triangular
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
GPI	Alianza Eficaz para el Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PABA	Plan de Acción de Buenos Aires
PIB	Producto Interno Bruto
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
POA	Programa Operativo Anual
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SGEn	Sistemas de Gestión de la Energía
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

1 Resumen ejecutivo **p9**

2 Introducción **p14**

3 La evaluación externa de 17 proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania efectuadas entre 2011 y 2018 **p16**

4 Criterios para el Concepto de la Cooperación Triangular (CTr) **p18**

5 El contexto de los proyectos de CTr evaluados entre México y Alemania a través del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe **p32**

6 Hallazgos y lecciones aprendidas generales **p34**

7 Hallazgos y lecciones aprendidas en el ciclo de vida de proyectos de cooperación triangular: **p43**

7.1_Hallazgos en la fase de planificación de los proyectos p44

7.2_Hallazgos en la elaboración de la propuesta p44

7.3_Hallazgos en la fase de diseño detallado de los proyectos p45

7.4_Hallazgos en la fase de ejecución de los proyectos p46

7.5_Sistematización de buenas prácticas en el ciclo de vida de los proyectos p48

7.6_Factores de éxito en las CTr analizadas p52

7.7_Percepciones del Valor agregado de la CTr para los ejecutores p55

7.8_Retos identificados en la implementación de las CTr analizadas p56

8 Recomendaciones para futuras iniciativas de CTr **p59**

9 Consideraciones finales **p67**

10 Anexos **p66**

a _Proyectos de Cooperación Triangular analizados en la evaluación externa entre los meses de abril y octubre 2019 p68

b_Proyectos de CTr entre México y Alemania 2011-2020 p76

c_Total de proyectos de CTr entre México y Alemania p80

1.
Resumen ejecutivo

Marco de cooperación entre México y Alemania: Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la AMEXCID

Este documento se enmarca dentro del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), que se ejecuta en México con la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ, por sus siglas en alemán), por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ, por sus siglas en alemán). El proyecto en cuestión se centra en tres líneas de acción: en los procesos e instrumentos internos de la AMEXCID, en su sistema de capacitación y en su rol activo en la implementación de agendas globales de desarrollo.

En ese sentido, fortalecer el ciclo de proyectos (planificación-ejecución-evaluación) de la cooperación mexicana al desarrollo, forma parte de las actividades que se llevan a cabo al amparo de este proyecto de cooperación. Con este fin se facilitó la evaluación de los proyectos de cooperación triangular ejecutados entre México, Alemania y diversos países de América Latina y el Caribe.

Por otra parte, a través de este esfuerzo, la GIZ y la AMEXCID promovieron activamente la formulación y presentación de propuestas de cooperación triangular al Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe del BMZ. Hasta la fecha, se han implementado 12 proyectos de cooperación triangular y otros 11 más se encuentran en ejecución en la actualidad.

Objetivo y alcance del documento

Derivada de la evaluación que realizó la Consultora Aguilar y Asociados de los 17 proyectos de cooperación triangular, este documento tiene como finalidad resumir y presentar, a raíz de esta evaluación externa, las lecciones aprendidas, sobre todo en cuanto a los factores de éxito, criterios de calidad y el valor agregado que mostró la cooperación triangular en comparación con otras modalidades de cooperación.

Tras los cambios experimentados en los últimos años en el sistema internacional de cooperación, se reconoce la importancia y proliferación de esquemas innovadores de cooperación a nivel mundial, como la Cooperación Sur-Sur (CSS) y la Cooperación Triangular (CTr). En ese sentido, la CTr considera la participación de tres o más países o actores: 1) un oferente de cooperación o socio donante; 2) un país oferente Sur, que actúa igualmente como socio oferente de cooperación; y 3) un socio receptor o beneficiario. Este esquema rompe con el esquema tradicional de cooperación al permitir que los países compartan conocimientos, habilidades, lecciones aprendidas, experiencias y recursos como un instrumento que coadyuve a la erradicación de la pobreza e impulse el desarrollo sostenible a través de coaliciones horizontales basadas en las fortalezas complementarias de los diferentes socios de desarrollo, para así brindar soluciones innovadoras, flexibles y compartidas.

Hoy en día, Alemania es el principal socio en términos de Cooperación Triangular de México y viceversa. Ambos países promueven activamente la CTr como un instrumento complementario a otras formas de cooperación para el desarrollo. Asimismo, dichos países apoyan y promueven la eficacia de la cooperación triangular, tal como lo hace entre otras la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED, o GPEDC por sus siglas en inglés).

En este documento se analizaron solo proyectos de la CTr, donde la contribución alemana fue brindada por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe del BMZ. En ese sentido, se aseguró que la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos siguieran lineamientos similares, aunque estos lineamientos también se desarrollaron en el transcurso del tiempo considerado (2011-2018). Por su parte, la ejecución de este esquema de cooperación con México es reconocida por los beneficiarios y actores como un mecanismo adecuado para complementar las iniciativas en curso, desarrollar otras nuevas y fortalecer sus capacidades institucionales. Con respecto a la aportación que otorga México a la CTr, esta se realiza a través de la AMEXCID y las instituciones mexicanas ejecutoras mediante la transferencia de conocimientos (*expertise*) y el financiamiento de movilidades de expertos mexicanos y extranjeros.

Los hallazgos principales de la evaluación

Este documento presenta **(a)** hallazgos generales y **(b)** hallazgos particulares del ciclo de vida del proyecto (diseño, planificación, ejecución y monitoreo), así como algunas recomendaciones que responden a dichos hallazgos. A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos identificados:

Hallazgos generales

1. La cooperación triangular permitió por su temario preciso y los recursos limitados un alto grado de flexibilidad con respecto a temas y países contrapartes.
2. La cooperación triangular genera o facilita la participación y el fortalecimiento de las relaciones de colaboración de Alemania y México con algunos países beneficiarios con los cuales no se mantienen acciones de cooperación continuas.
3. La cooperación triangular tiene el potencial de “transferir” resultados exitosos de una cooperación bilateral a otros países beneficiarios.
4. La cooperación triangular funciona bien cuando puede aprovechar la estructura, el conocimiento y los contactos existentes de las cooperaciones bilaterales, enriqueciendo a su vez la cooperación bilateral.

5 La cooperación triangular puede responder en poco tiempo y de forma ágil a demandas muy precisas de otros países.

6 La cooperación triangular ofrece a los donantes Sur la posibilidad de compartir experiencias concretas que son de alta relevancia para otros países de la misma región, los cuales comparten contextos culturales y marcos normativos o políticos similares a los de los países receptores.

7 Los costos de transacción son más altos al inicio de una Cooperación Triangular y disminuyen durante la fase de implementación.

8 Hay patrones diferenciados de contribución entre los participantes de los proyectos de cooperación triangular. Los donantes tradicionales (en este caso Alemania) suelen contribuir con conocimiento, experiencia y recursos financieros, mientras que el donante Sur (en este caso México) comparte conocimiento, experiencia y algunos recursos financieros. Los países beneficiarios suelen contribuir con conocimiento. Si bien todas las contribuciones son muy valiosas, el modo de contribución tiene fortalezas y limitantes.

9 La cooperación triangular fomenta la horizontalidad entre los socios.

La CTr permite la ejecución de proyectos horizontales, facilitando el involucramiento de nuevos actores (sector privado, fundaciones, academia), así como la posibilidad de consolidar nuevos proyectos al incorporar otros actores del desarrollo.

Hallazgos específicos en el ciclo de vida del proyecto

En la CTr evaluada hubo dos instancias que apoyaron en la elaboración de propuestas: la AMEXCID y el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la AMEXCID de la GIZ. Estas instancias coordinadoras han sido evaluadas de forma positiva.

La CTr es un esquema de colaboración que no ha sido potencializado ampliamente a nivel internacional, por lo que se cuenta con poco desarrollo conceptual, instrumental y metodológico para su implementación. Al respecto, el presente estudio desea contribuir con estos hallazgos para la discusión de dicha temática.

Recomendaciones para aprovechar el potencial de la cooperación triangular

1 Realizar un monitoreo más detallado y armónico del proyecto a través de las instituciones ejecutoras y coordinadoras de los países participantes.

2 Efectuar un análisis detallado de los posibles riesgos del proyecto.

3 Definir las responsabilidades y funciones específicas de todos los participantes del proyecto.

4 Implementar un mecanismo consensuado para la gerencia del proyecto.

5 Identificar los aportes de las partes en la ejecución del proyecto y reflejarlos en los informes semestrales, anuales y en las evaluaciones ex-post.

6 Establecer a través de las agencias de cooperación y las instituciones ejecutoras los canales de comunicación internos y externos de los proyectos, para dar un seguimiento puntual a la ejecución de los mismos.

7 Dar mayor visibilidad a los aportes y resultados que se obtienen de cada proyecto.

8 Documentar y difundir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de la Cooperación Triangular.

9 Sistematizar y ordenar el conocimiento generado durante la ejecución del proyecto con el fin de facilitar su visibilidad, selección, organización y uso por parte de terceros, lo que favorecerá la réplica de las buenas prácticas en futuros proyectos o iniciativas/políticas y programas en los paí ses beneficiarios.

2. Introducción

La Cooperación Triangular entre México y Alemania es una práctica que resulta de una cooperación bilateral muy exitosa desde hace más de 22 años. Permitiendo replicar experiencias y buenas prácticas, adaptándolas al contexto local de manera más sencilla al estar involucrados socios que comparten contextos culturales similares.

Desde 2010, México y Alemania utilizan la Cooperación Triangular como un instrumento innovador en favor del desarrollo de los países de América Latina y el Caribe, enfocándose en sectores como: fortalecimiento institucional, fomento productivo sostenible, agua potable y saneamiento, vivienda sustentable, biodiversidad, cambio climático, eficiencia energética y gestión ambiental.

En ese contexto, el presente documento refleja lecciones aprendidas de los proyectos de cooperación triangular realizados entre 2011 y 2018 entre Alemania, México y un tercer país receptor, mismas que se enmarcan dentro de las acciones de colaboración del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la AMEXCID, que se ejecuta con la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ, por sus siglas en alemán) en México, por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ, por sus siglas en alemán). Este proyecto de cooperación bilateral busca el fortalecimiento institucional de la AMEXCID en tres líneas: los procesos e instrumentos internos de la AMEXCID, su sistema de capacitación y su rol activo en la implementación de agendas globales de desarrollo. También pretende reforzar el ciclo de proyectos (planificación-ejecución-evaluación) de la cooperación mexicana al desarrollo. Por ello, la elaboración de este documento permitió evaluar, en términos generales, la experiencia en la Cooperación Triangular entre México, Alemania y países de América Latina y el Caribe.

Además, a través del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la AMEXCID, la GIZ y la AMEXCID promovieron activamente la formulación y presentación de propuestas de cooperación triangular al Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe del BMZ. Hasta la fecha, se han implementado 12 proyectos de CTr y otros 11 más se encuentran en ejecución en la actualidad.

Como resultado de la evaluación externa a cargo de la Consultora Aguilar y Asociados de 17 proyectos de cooperación triangular (Anexo A), este documento busca identificar las lecciones aprendidas, sobre todo en cuanto a factores de éxito, criterios de calidad y el valor agregado que mostraron estas cooperaciones triangulares en comparación con otras formas de cooperación.

Como antecedente, cabe señalar que México desempeña un "rol dual" en la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), lo que significa que al mismo tiempo recibe y ofrece cooperación. En este contexto, la Cooperación Sur-Sur (CSS) y la Cooperación Triangular (CTr) son instrumentos de gran relevancia en el fortalecimiento del rol de México como oferente de cooperación al desarrollo, razón por la que promueve estos novedosos esquemas de cooperación internacional entre sus principales socios, siendo Alemania uno de estos.

Por su parte, Alemania participa como oferente tradicional en acciones y proyectos de la CTr en su mayoría a través del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe, que implementa la GIZ por encargo del BMZ.

El presente texto se divide en las siguientes secciones: 1) una breve descripción de la evaluación realizada por Aguilar y Asociados como base para este documento; 2) criterios para el concepto de la Cooperación Triangular; 3) contexto de los proyectos de CTr evaluados entre México y Alemania a través del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe; 4) la sistematización de buenas prácticas, hallazgos, fortalezas, deficiencias, retos y recomendaciones en el ciclo de vida de los proyectos; 5) recomendaciones para futuras iniciativas de la CTr; y 6) consideraciones finales.

3. La evaluación externa

de 17 proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania efectuados entre 2011 y 2018 por Aguilar y Asociados: de abril a octubre de 2019

El presente documento de lecciones aprendidas en materia de Cooperación Triangular entre México y Alemania se realizó con insumos y productos generados por la Consultora Internacional Multidisciplinaria Aguilar y Asociados, por encargo de la AMEXCID y de la GIZ en México, entre abril y octubre de 2019.

El estudio evaluó en total 17 proyectos de Cooperación Triangular, de los cuales 12 ya habían concluido durante el periodo 2011-2018, 7 contaban con una evaluación ex-post individual y 5 más aún no han sido evaluados externamente (estándar del Fondo Regional). Además, se analizaron 5 proyectos más que, a principios de mayo de 2019, contaban con al menos un año de ejecución. Posterior a la revisión y análisis documental, se identificaron los vacíos de información y, con el mapeo de actores estratégicos, se llevaron a cabo una serie de entrevistas al personal identificado tras la revisión documental, así como a actores clave sugeridos por la GIZ y la AMEXCID. En esta fase, la información que se buscó recopilar para cada proyecto estuvo enfocada en los principios de eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad, así como en conocer los resultados e impactos obtenidos y las lecciones aprendidas durante los proyectos.

Derivado de los resultados obtenidos en las dos fases previas, en una tercera fase se sintetizó dicha información con el objeto de generar un documento de carácter estratégico en materia de Cooperación Triangular para la GIZ y la AMEXCID. El estudio produjo lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para las cooperaciones triangulares entre México y Alemania que se incluyeron en este documento.

4. Criterios para el concepto de Cooperación Triangular (CTr)

El concepto de "Cooperación Triangular" cobra relevancia en varios contextos internacionales, tales como el Objetivo de Desarrollo 17, la AGCED y las Global Partnership Initiatives (GPIs). La Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) prestan mucha importancia a este nuevo modo de cooperación. Recientemente, la conferencia de BAPA+40 en Buenos Aires (marzo de 2019) subrayó la trascendencia de la Cooperación Triangular como un esquema innovador de cooperación internacional para el desarrollo.

Sin embargo, no existe un concepto universalmente aceptado o aplicado de lo que significa Cooperación Triangular. Este apartado presenta algunos criterios a considerar para una Cooperación Triangular eficaz (AGCED) o exitosa (SEGIB), con el fin de enriquecer el debate sobre el concepto de CTr y explicar los criterios que se aplicaron en el concepto de CTr para este documento.

En términos generales, la Cooperación Triangular se entiende como: "una forma de colaboración en la que intervienen normalmente tres actores: un país u organismo internacional (cooperante tradicional) que provee los recursos financieros, otro país que provee los medios técnicos y humanos (cooperante Sur), y un país beneficiario o receptor, diferente a los dos anteriores, que puede además añadir sus propios recursos. Se trata de un esquema mixto que generalmente se articula con el país del Norte brindando apoyo financiero para que un país del Sur proporcione la asistencia técnica a un tercer país del Sur"[1].

[1] Tomado de *https://www.giz.de/en/worldwide/11821.html*

Criterios para una Cooperación triangular eficaz: AGCED/GPEDC

En el ámbito internacional, existen diferentes foros donde se promueve y definen los principios y compromisos de los países para asegurar que la cooperación al desarrollo sea lo más eficaz posible, esto con el fin de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Algunos de los principales foros internacionales son los siguientes:

Criterios de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED)

Alemania y México son miembros de la AGCED. Esta alianza promueve modelos de cooperación eficaces para el desarrollo. Desde la primera reunión en Roma en 2003, pasando por Busan en 2010, la Primera Reunión de Alto Nivel en México 2014 y la de Nairobi en 2016, estas reuniones internacionales tienen como propósito identificar los retos y compartir buenas prácticas que le permitan a los demás países fomentar y mejorar sus mecanismos de cooperación para el desarrollo. Es por eso que las cooperaciones triangulares emergen como un modelo inclusivo para fomentar el diálogo y el aprendizaje recíproco de forma más concreta. Como bien se señala en el párrafo 30 de la declaración de Busan: "(…) la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular tienen el potencial de transformar las políticas y enfoques de los países en desarrollo en la provisión de servicios, al traer soluciones eficaces y de propiedad local, que son apropiadas para el contexto del país"[2].

De acuerdo con la AGCED, en la práctica se diferencian tres roles en la cooperación internacional: el de los así denominados "primer oferente" y "receptor" (uno o varios países en desarrollo, en cada caso) y el de un "segundo oferente" (país en desarrollo, país desarrollado, organismo regional o multilateral, o alguna asociación de ellos). "El rasgo diferencial de la Cooperación

[2] Tomado del *Informe transversal de la Cooperación Triangular*, Informe final, julio de 2018, ECI.

Triangular y Sur-Sur está determinado por el rol del primer oferente, quien actúa como principal responsable del fortalecimiento de capacidades"[3].

Los Lineamientos Voluntarios para cooperaciones triangulares eficaces que México promueve a través de la AMEXCID como parte de la **AGCED**, destacan los siguientes criterios de eficacia:

Apropiación del país y cooperación impulsada por la demanda: La Cooperación Triangular debe guiarse por los países socios en desarrollo y debe estar alineada con las prioridades nacionales y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Compromiso compartido: Los socios acuerdan participar y compartir la responsabilidad con respecto a la identificación, el diseño, la implementación, el financiamiento, el monitoreo y la evaluación.

Centrarse en enfoques y soluciones orientados a resultados: Todos los socios se comprometen a lograr los objetivos acordados, así como a sistematizar y difundir los resultados.

Alianzas inclusivas y diálogos multiactor: Respondiendo a las necesidades y objetivos de todas las partes implicadas, los socios promoverán el involucramiento de múltiples actores de desarrollo con el fin de fomentar el intercambio de conocimientos y encontrar soluciones de desarrollo sostenible.

Transparencia y mutua rendición de cuentas: Todos los socios son responsables de los compromisos adquiridos y acordados. Por tanto, acuerdan compartir información sobre sus actividades de Cooperación Triangular de acuerdo con la norma para permitir el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas.

Innovación y co-creación: Esto se logrará a través de nuevas alianzas, reconociendo la toma de riesgos de manera inteligente, con políticas y programación basadas en evidencia, tecnología y enfoques flexibles para soluciones innovadoras impulsadas localmente, con miras a ampliar los resultados de desarrollo.

Beneficios mutuos, aprendizaje en conjunto e intercambio de conocimientos para el desarrollo sostenible: A través de intercambios horizontales y la creación conjunta de soluciones, todos los socios aportan sus capacidades y fortalezas en un sector determinado y al mismo tiempo se benefician de estos intercambios.

Promover la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas: La Cooperación Triangular deberá contribuir a la igualdad de género en sus múltiples dimensiones, a fin de acelerar el avance del desarrollo sostenible.

No dejar a nadie atrás: La Cooperación Triangular fomenta las alianzas inclusivas y multiactor, incluyendo el apoyo a los más vulnerables.

3 Traducido libremente de *Management Guidelines for Implementing Triangular Cooperation in Ibero-America*, September 2015, Working Document No. 8, 2015.

Criterios iberoamericanos de la CTr

La SEGIB define los criterios de la Cooperación Triangular en Iberoamérica de la siguiente manera[4]:

Horizontalidad:

Como su nombre lo indica, se refiere a la existencia de relaciones cooperativas donde no existe una jerarquización entre las partes; se establecen voluntariamente, sin condiciones o imposiciones de ningún tipo. Las decisiones se toman por consenso y los actores se articulan para llevar a cabo las acciones que se adaptan a la realidad del socio receptor.

Beneficio mutuo:

Las relaciones de cooperación se apoyan en una fórmula en la que todos los socios reciben un beneficio: se fortalecen, se favorece el aprendizaje en conjunto, etc., y todos obtienen la exposición adecuada. Persiguen resultados compartidos, pero definen claramente los roles que desempeñará cada uno de los actores para la obtención de estos resultados.

4 Tomado y adaptado de *Management Guidelines for Implementing Triangular Cooperation in Ibero-America*, September 2015, Working Document No. 8, 2015.

Liderazgo del receptor:

Las relaciones de cooperación encuentran su origen en la demanda de cooperación del receptor, quien liderará todo el proceso de cooperación con el apoyo y la responsabilidad de otros socios. La cooperación se establece de manera voluntaria a través de la solicitud explícita del socio receptor, de acuerdo con las prioridades nacionales del mismo.

Efectividad y eficiencia:

Se buscará la efectividad y sostenibilidad de las iniciativas de cooperación emprendidas y también el uso eficiente de los recursos que se les asigna.

Responsabilidad mutua:

El éxito de los resultados de la cooperación es responsabilidad de todos los actores involucrados y, por lo tanto, todos deben hacer esfuerzos conjuntos para lograrlos, reconociendo mutuamente las contribuciones de cada parte.

Adaptabilidad:

Las iniciativas se adaptan al contexto del socio receptor, respetando sus prioridades, el calendario y las características culturales e institucionales. También requiere flexibilidad administrativa y financiera por parte de los socios.

Articulación:

Los actores involucrados en el proyecto muestran afinidad y se relacionan entre sí sobre la base de un marco formal y una conexión interpersonal (informal), los cuales son funcionalmente positivos para el proyecto. Para garantizar la articulación conjunta entre las partes interesadas del proyecto, se establece una estructura de gobierno que promueve la interacción entre los socios, desde donde administran y deciden colectivamente el desarrollo del proyecto.

Contribución de cada socio:

Todos los socios aportan a los proyectos a través de los recursos y medios disponibles de cada uno, generando así la propiedad. Tales contribuciones son reconocidas por todos los socios, independientemente de su naturaleza (económica, técnica, en especie, etc.).

Aprendizaje conjunto de gestión:

Los socios involucrados reconocen un beneficio claro ofrecido por el proyecto, y que también genera un valor específico para ellos. El intercambio de lecciones aprendidas y la experiencia de gestión es un resultado relevante y específico de las iniciativas que todos esperan ver.

Sin condiciones:

La Cooperación Triangular es un compromiso voluntario entre los países y otros actores de la cooperación. Será un acuerdo entre tres o más socios, libre de condiciones e imposiciones de cualquier naturaleza.

Sostenibilidad de las acciones:

Los proyectos dejarán capacidades instaladas en el socio receptor, quien debe mostrar su compromiso y buscar los medios para continuar con los resultados obtenidos.

En 2018, la **Comisión Europea**, la **CEPAL** y el Centro de Desarrollo de la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** resaltaron, entre otros, los siguientes elementos del futuro de la cooperación internacional para el desarrollo[5]: se proponen nuevas narrativas de cooperación para el desarrollo. Entre ellas destacan que el enfoque de gestión y la financiación de la cooperación debe mirar más allá de ser la AOD, y debe ser de varios niveles tomando en consideración la relación Sur-Sur y la Cooperación Triangular, así como la cooperación horizontal entre los diferentes niveles de gobierno.

5 Tomado de *https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-resalta-potencial-estrategico-la-cooperacion-triangular-dar-gran-impulso-ambiental*

Para la **CEPAL**[6] "la Cooperación Triangular tiene un potencial estratégico para dar gran impulso ambiental a las economías de la región. Los bajos niveles de inversión pública y privada en los países de América Latina y el Caribe (en comparación con los de los países de Asia-Pacífico, por ejemplo) impactan la productividad de las economías y limitan el cambio estructural necesario para avanzar hacia un nuevo estilo de desarrollo, amenazando los logros sociales de las últimas décadas en materia de reducción de la pobreza y la desigualdad". La CTr es importante en el contexto de debilitamiento del multilateralismo y de dificultades para movilizar recursos internacionales debido a la clasificación de los países latinoamericanos y caribeños como naciones de renta media.

Para la **OCDE**, hay seis formas específicas que han sido identificadas[7] en que las asociaciones triangulares suelen añadir valor y contribuir a aumentar la eficacia de las iniciativas internacionales de desarrollo:

1. La apropiación de la construcción y la confianza.
2. La promoción de la complementariedad y el aumento de la coordinación en la cooperación al desarrollo.
3. El intercambio de conocimientos y el aprendizaje en conjunto.
4. Las soluciones de co-creación.
5. La mejora en el volumen, el alcance y la sostenibilidad.
6. La consecución mundial y los objetivos de desarrollo regional a través del fortalecimiento de las asociaciones para el desarrollo sostenible.

Para la **Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID),**[8] la Cooperación Triangular es entendida desde una base de horizontalidad, consenso, equidad y beneficio mutuo. Las posibilidades financieras, técnicas e institucionales que otorga la CTr permiten impulsar proyectos de mayor densidad técnica a diferencia de la Cooperación Norte-Sur. En un sentido más amplio, la CTr reporta importantes beneficios y aprendizajes para todos los socios que forman parte de un proyecto. Además, suele implicar una importante transferencia de metodologías y otorgar valor al contexto de la transferencia mediante el acervo cultural y lingüístico compartido por los socios Sur-Sur, lo cual permite mantener una horizontalidad en la asociación

Por su parte, la **AMEXCID** define a la Cooperación Triangular como:

"una modalidad transformadora que ofrece un enfoque flexible y adaptable a los desafíos de desarrollo en permanente cambio, así como una herramienta innovadora para contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y otras agendas globales. Las alianzas inclusivas, incluyendo aquellas que apoyan las vidas de las personas más necesitadas, vulnerables y de las que viven en estados frágiles, constituyen la base de la Cooperación Triangular y son esenciales para no dejar a nadie atrás".

Para México, un enfoque contemporáneo de la CTr manifiesta nuevos actores de desarrollo y métodos de trabajo cambiantes. Como tal, la Cooperación Triangular eficaz es multiactor e incluye a gobiernos, organizaciones internacionales, la sociedad civil, el sector privado, la academia, la filantropía y actores subnacionales, como ciudades y municipios. También ofrece ventajas comparativas al complementar la Cooperación Norte-Sur y Sur-Sur. Todos los socios aportan conocimientos y experiencias que fomentan la innovación y creación conjunta, lo que conduce a beneficios mutuos y compartidos. Asimismo, la CTr se ha convertido en un esquema innovador al permitir que los países oferentes y beneficiarios sumen esfuerzos para enfrentar los retos que plantea el escenario internacional.

Desde su inicio y por sus características la Cooperación Triangular se ha planteado como una forma de cooperación diferente. Llegan a existir ciertas similitudes en los criterios de la

6 Tomado de *https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-resalta-potencial-estrategico-la-cooperacion-triangular-dar-gran-impulso-ambiental*
7 Tomado del Toolkit OCDE of Triangular Cooperation
8 Tomado de *https://www.agci.cl/index.php/que-es-la-cooperacion/triangular*

CTr que utilizan diferentes instancias para la definición y ejecución de iniciativas de proyectos triangulares:

- Complementariedad de los socios.
- Valor agregado.
- Aprendizaje recíproco e igualitario entre los socios.
- Liderazgo y demanda del receptor.
- Promoción de la cooperación horizontal entre los socios.

Para que la CTr se lleve a cabo de manera exitosa es necesario que los países beneficiarios se apropien de los programas y que estos se alineen con sus objetivos, políticas, programas y prioridades de desarrollo. Además, los países participantes deberán acordar sus responsabilidades para aprovechar las ventajas comparativas de cada uno.

Los proyectos de Cooperación Triangular evaluados para este documento han sido financiados por el **Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe del BMZ**. Este Fondo ha definido la Cooperación Triangular de la siguiente manera:

"...son proyectos de cooperación planificados, financiados y ejecutados conjuntamente por un donante del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), es decir, un país industrializado que es miembro CAD de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); un país emergente que puede actuar como donante del Sur o país beneficiario; y un tercer país receptor en calidad de beneficiario. En la práctica, la Cooperación Alemana para el Desarrollo reconoce además como cooperaciones triangulares otras múltiples configuraciones. Las ventajas complementarias que los socios aportan a las cooperaciones triangulares son un valor agregado frente a los proyectos bilaterales". [9]

9 Obtenido de *www.giz.de/en/html/index.htaml*

Esta definición ha sido fundamental para la construcción de las CTr entre México, Alemania y otros países. Al mismo tiempo, la discusión internacional ilustra la cercanía de esta definición con los criterios que otros países y organizaciones internacionales utilizan para este concepto. Los hallazgos presentados en las siguientes secciones buscan identificar hasta qué punto los proyectos de Cooperación Triangular que fueron analizados cumplieron con estos criterios o evidenciaron otros criterios de calidad.

5. El contexto de los proyectos

de CTr evaluados entre México y Alemania a través del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe[10]

En 2010 se creó el Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe que administra la GIZ por encargo del BMZ. En 2019 se contaba con un portafolio de 11 proyectos de Cooperación Triangular entre Alemania, Mexico y un tercer país beneficiario en ejecución y en total suman 23 proyectos de CTr entre México y Alemania financiados por el Fondo Regional desde 2011. Este número de cooperaciones triangulares convierte a ambos países respectivamente en el principal socio en esta modalidad de colaboración.

Dos veces al año, en mayo y noviembre, el Fondo Regional emite convocatorias para la presentación de propuestas de proyectos de Cooperación Triangular, sin limitaciones en cuanto a los temas ni prescripciones sobre las prioridades, lo cual ha sido bien recibido por los socios. El apoyo que otorga el Fondo Regional a las CTr se brinda a través del asesoramiento a instancias estatales en los países emergentes y beneficiarios. Alemania apoya el desarrollo y la implementación conjunta de las cooperaciones triangulares facilitando expertos alemanes y de la región, fomentando la gestión del conocimiento y el establecimiento de redes, así como medidas de formación y perfeccionamiento, y aportando bienes y equipos.

La contribución del socio latinoamericano que actúa como donante del Sur debería ser, como mínimo, igual que la contribución alemana. El Fondo busca facilitar a los países involucrados el aprendizaje conjunto y sistemático de la cooperación, así como conocer los factores de éxito de la Cooperación Triangular. Las iniciativas de Cooperación Triangular deben apegarse a las prioridades de la política de cooperación internacional para el desarrollo de los socios involucrados. La cooperación en pie de igualdad se manifiesta también como contribuciones financieras de los socios latinoamericanos a los proyectos de Cooperación Triangular.

En el plano internacional, el interés en la cooperación triangular ha aumentado considerablemente; esto se refleja de igual forma en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Con el Fondo Regional, el Gobierno alemán contribuye a aprovechar mejor el potencial de este instrumento. El Fondo Regional ha apoyado la CTr entre México, Alemania y un tercer país entre los años 2011 y 2018 en los siguientes sectores: fortalecimiento institucional, fomento productivo sostenible, agua potable y saneamiento, vivienda sustentable, biodiversidad, cambio climático, eficiencia energética, gestión ambiental y gestión de riesgo.

México desempeña un "rol dual" en la Cooperación Internacional para el Desarrollo, lo que significa que al mismo tiempo recibe y ofrece cooperación. En este contexto, la CSS y la CTr son modalidades de gran relevancia en el fortalecimiento del rol de México como oferente de cooperación para el desarrollo. Por ello, México se ha posicionado como un socio estratégico en la Cooperación Triangular al replicar las experiencias exitosas y buenas prácticas derivadas de la cooperación bilateral, contar con un prestigio regional, tener instituciones sólidas, promover esquemas innovadores de cooperación, y transferir las capacidades adquiridas por las instituciones mexicanas.

10 Para más información sobre el Fondo Regional, consulte: https://www.giz.de/en/worldwide/11821.html

6. Hallazgos y lecciones aprendidas generales

Como resultado de la evaluación de los 17 proyectos de Cooperación Triangular financiados por el Fondo Regional entre 2011 y 2018, la evaluación externa identificó una diversidad de lecciones aprendidas, tanto al nivel operativo como al nivel estratégico. Este documento se concentrará en lo más estratégico.

1:

Los proyectos de Cooperación Triangular permitieron, por su temática y los recursos limitados, un alto grado de flexibilidad; es decir, al no contar con un sector prioritario para la presentación de proyectos de Cooperación Triangular y al tener un monto máximo para estas iniciativas de cooperación, se facilitó el acercamiento entre países y contrapartes para ejecutar los proyectos de la CTr. Asimismo, esta modalidad de cooperación facilitó la participación y el desarrollo de relaciones con otros países con los cuales Alemania no mantiene relaciones continuas de cooperación, como es el caso de Cuba.

2:

Los proyectos de Cooperación Triangular tienen el potencial de transferir resultados exitosos de la cooperación bilateral (por ejemplo: eco casas, redes de aprendizajes energéticos). Estas iniciativas permiten a países con características similares y objetivos comunes, replicar las acciones ya efectuadas en otros países, además de contar con el acompañamiento del país oferente Sur.

3:

Las iniciativas de Cooperación Triangular funcionan bien cuando pueden aprovechar la estructura, el conocimiento y los contactos existentes de las cooperaciones bilaterales, enriqueciendo a su vez la cooperación bilateral. Muchos de los proyectos de Cooperación Triangular tienen por antecedente una cooperación bilateral, ya sea del oferente Sur o del oferente tradicional, lo que se potencializará, ampliará y/o mejorará al incluir la colaboración de otros socios que aportarán recursos, mismos que pueden ser técnicos, humanos o financieros.

4:

Esta modalidad de cooperación puede responder de forma ágil y en poco tiempo a demandas muy precisas de otros países. Al tener una temporalidad y presupuesto máximo estimado, se atienden de manera más ágil los temas específicos del interés de los socios ya que, a diferencia de la cooperación bilateral, estas iniciativas se pueden suscribir en alguna de las dos rondas del Fondo Regional, optimizando el tiempo en comparación con las etapas que sigue la cooperación bilateral, por ejemplo.

5:

Las iniciativas de Cooperación Triangular ofrecen a los donantes Sur la posibilidad de compartir experiencias concretas que son de alta relevancia para otros países en la misma región, los cuales tienen contextos culturales y marcos normativos o políticos similares a los países receptores.

6:

Los costos de transacción son más altos al inicio de una Cooperación Triangular y disminuyen durante la fase de implementación; esto puede obedecer a que se hace uso de las estructuras de cooperación existentes entre países o cooperaciones técnicas bilaterales. Por ejemplo, México y Alemania han logrado disminuir los costos de transacción por la cooperación que ambos países llevan a cabo desde hace más de 22 años.

7:

Hay distintas formas en las que los participantes en los proyectos de Cooperación Triangular pueden contribuir. Los donantes tradicionales (en este caso Alemania) transfieren conocimiento, experiencia y recursos financieros, mientras que el donante Sur (en este caso México) aporta conocimiento, experiencia y algunos recursos financieros. Los países beneficiarios suelen compartir conocimientos. Si bien todas las contribuciones son muy valiosas, el modo de contribuir tiene fortalezas y limitantes. Una de las ventajas de la CTr es que cada uno de los socios aporta al intercambio de experiencias y facilita la transferencia de conocimientos especializados y técnicos, lo que coadyuva a promover el aprendizaje conjunto de los países participantes y así obtener un valor agregado de la CTr.

8:

Los proyectos de Cooperación Triangular fomentan la horizontalidad entre los socios.

Hallazgos y lecciones aprendidas generales

Mapa y sectores de los proyectos de CTr evaluados entre México Alemania y un tercer país entre 2011 y 2018

Países;

- Cuba
- República Dominicana
- Guatemala
- El Salvador
- Honduras
- Nicaragua
- Costa Rica
- Colombia
- Perú
- Bolivia
- Paraguay
- Argentina

Sectores:

- Fortalecimiento institucional
- Fomento productivo sostenible
- Agua potable y saneamiento
- Vivienda sustentable
- Biodiversidad, cambio climático y gestión ambiental
- Eficiencia energética

La CTr permite la ejecución de proyectos horizontales, lo que favorece el involucramiento de nuevos actores de desarrollo (sector privado, fundaciones, academia, etc.), así como de recursos adicionales (humano, financiero, técnico), y la posibilidad de consolidar nuevos proyectos con otra perspectiva. Es importante fomentar en la práctica la horizontalidad de colaboración durante la planificación, ejecución y evaluación de la CTr, para así evitar patrones tradicionales de roles y responsabilidades. Asimismo, los proyectos que son horizontales facilitan que ambos países se beneficien mediante el intercambio de sus buenas prácticas en áreas de beneficio mutuo (por ejemplo, la Cooperación Triangular entre México y Colombia en materia de vivienda y desarrollo urbano).

La CTr tiene un potencial importante, ya que posibilita que los países que ya recibieron asistencia técnica, posteriormente desarrollen sus propios conocimientos y fortalezcan sus capacidades para que más adelante puedan ser oferentes de una CTr.

El conocimiento y la experiencia de México (las instancias técnicas y la AMEXCID) han ido creciendo en términos de cooperación internacional y se han convertido en un activo organizacional para los proyectos de la CTr. México se está posicionando como un cooperante Sur estratégico: sus recursos humanos se benefician de la transferencia e intercambio de conocimientos en distintos contextos, desarrolla alianzas estratégicas nacionales e internacionales, y potencia las capacidades de sus instituciones en diferentes áreas.

7. Hallazgos y lecciones aprendidas en el ciclo de vida de proyectos de cooperación triangular

En los proyectos evaluados han sido socios de la Cooperación Triangular diez países de América Latina (Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú) y dos del Caribe (Cuba y República Dominicana); por eso, la participación de los países fue diversa y sin restricciones. La contribución del socio latinoamericano que actúa como donante del Sur (México) debería ser igual que la contribución alemana. En la mayoría de los casos el aporte de la AMEXCID fue tanto financiero como en especie. En cuanto a las instituciones mexicanas ejecutoras, su contribución fue únicamente en especie (capital humano). Dentro de los proyectos evaluados, solo se presupuestaron aportes en efectivo de tres países beneficiarios (Bolivia, República Dominicana y Colombia). Sin embargo, las contribuciones no tuvieron un mecanismo que asegure su cumplimiento. El grado de avance financiero de los proyectos surgió de los aportes realizados por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe. En la mayoría de los casos la GIZ ha facilitado expertos alemanes y de la región, fomentando la capacitación y el establecimiento de redes, así como medidas de formación, intercambios y el aporte de bienes y equipos.

7.1 Hallazgos en la fase de planificación de los proyectos

El origen de las CTr ha sido muy diverso y no siguió una sola lógica o vía. Algunos proyectos surgieron para integrar de forma innovadora nuevos actores (por ejemplo, el sector privado), como fue el caso del proyecto Fomento e Integración de Proveedores de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) a través de la Plataforma de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales ANTAD.biz y su Componente Ambiental con Guatemala y Honduras. Otros proyectos de CTr nacieron de los resultados exitosos de la cooperación técnica bilateral entre México y Alemania, como las cooperaciones triangulares sobre vivienda sustentable, mismos que se replicaron en otros países como Colombia y Guatemala.

En resumen, hay proyectos de Cooperación Triangular que se dieron como resultado positivo de una cooperación bilateral, como un laboratorio para integrar nuevos actores o como consecuencia de mecanismos regionales de diálogo y trabajo. Esto significa que el hecho de permitir una pluralidad de iniciadores de la CTr contribuyó a su diversidad y apropiación.

No obstante, es de suma importancia contar con un procedimiento muy bien definido para asegurar el involucramiento de los países y sus gobiernos en el proceso de planificación. En ese sentido, ha sido un factor positivo e innovador el esquema de la CTr entre México y Alemania, ya que en todos los casos los proyectos derivaron de la demanda, lo cual significa que se atendieron temas de interés común entre los países.

7.2 Hallazgos en la fase de elaboración de la propuesta

El número de actores institucionales involucrados en la elaboración de un proyecto considerando las entidades que forman parte del oferente Sur, el país beneficiario, la entidad beneficiaria y las entidades participantes en el país beneficiario incrementó de forma considerable.

Lo señalado anteriormente muestra una amplia participación institucional en el proceso de creación de este tipo de proyectos, siendo esto un factor positivo porque permite una mayor representatividad de los interesados (ya sean públicos o privados) o, en su caso, una alianza entre ellos. Esto representa un esfuerzo enorme de coordinación, consenso, demanda de recursos importantes y de tiempo con la finalidad de lograr acuerdos entre todos los participantes.

Asimismo, esta coordinación y diálogo entre múltiples actores al inicio del proceso de la elaboración de una Cooperación Triangular aumenta el costo de coordinación. En algunos casos, las relaciones diplomáticas que llevan a cabo Alemania y/o México con el país receptor han disminuido algunos costos de transacción, igual que experiencias, estructuras y relaciones existentes entre las instituciones involucradas en la CTr y las cooperaciones técnicas bilaterales. Aunque en principio una CTr puede existir y ser ejecutada sin que haya una cooperación bilateral, **se identificaron muchas ventajas al combinar una CTr con el portafolio y los proyectos de una cooperación bilateral** (como reducción de costos de transacción al inicio; aprovechamiento de conocimiento, experiencias y estructuras existentes en el ámbito bilateral para la CTr; confianza previa entre las instituciones involucradas).

7.3 Hallazgos en la fase del diseño detallado de los proyectos

Todos los proyectos utilizaron el mismo formato del Fondo Regional, denominado “Propuesta de Proyecto”. El proceso de elaboración de la Propuesta de Proyecto final es muy detallado, puntual, claro y transparente, ya que desde el inicio se establecen los pasos y las instancias para la aprobación de dichos proyectos. Los actores involucrados de las CTr evaluaron esta claridad de proceso y procedimiento como algo positivo, que no se contrapone a la flexibilidad de las contrapartes o a los temas identificados de las CTr.

En el caso de las CTr entre México y Alemania hubo instancias de coordinación por parte de la AMEXCID y de la GIZ en México. Ambas agencias regularizaron la participación de las instituciones clave y dieron seguimiento a la ejecución de los proyectos y al cumplimiento de los lineamientos del Fondo Regional. Estas instancias de coordinación y control de calidad han sido evaluadas de una manera positiva.

7.4 Hallazgos en la fase de ejecución de los proyectos

Los proyectos evaluados mostraron un amplio proceso participativo de todos los actores ejecutores que estuvieron involucrados en las actividades de negociación del proyecto hasta su implementación.

La mitad de las CTr utilizaron redes para la difusión del conocimiento o de los resultados obtenidos. En este sentido, la combinación de la CTr con redes (donde algunos o todos los socios de la CTr son miembros) ha sido un factor positivo. Cerca del 50% de los proyectos han reportado el trabajo en redes como espacios de difusión de conocimientos, elementos para replicarse, medios para la capacitación y desarrollo de conocimientos e instrumentos para la difusión de resultados. Las alianzas estratégicas que se han obtenido de los proyectos han sido útiles para el intercambio de información en las temáticas tratadas, así como para la comunicación y el seguimiento posterior de las actividades realizadas.

En general, la eficiencia de los proyectos de la CTr se debe a su adecuada ejecución presupuestaria, al cumplimiento de las metas, la complementariedad entre las entidades responsables, la estructura apropiada para la ejecución del proyecto, la flexibilidad y la capacidad de ajuste durante la implementación del mismo.

En algunos casos se presentaron dificultades durante la implementación del proyecto atribuibles al diseño del mismo, por plantear indicadores poco realistas o por un dimensionamiento demasiado amplio para un proyecto de CTr que cuenta con recursos determinados y un tiempo limitado de ejecución. Eso indica que las metas, objetivos, indicadores o actividades deben ser acordes con las condiciones marco de las CTr.

La lección aprendida de acuerdo con lo detallado es que dentro del proyecto todos los participantes deben tener una responsabilidad definida y una función específica, la cual debe cumplirse a lo largo de la ejecución. En cuanto a la adaptación del proyecto al contexto del socio receptor, este aspecto ha sido positivo por el grado de pertinencia, el análisis previo que se ha tenido y la flexibilidad demostrada durante la ejecución.

Monitoreo y seguimiento de la CTr

En la mayoría de los casos, el Programa Operativo Anual (POA) fue el instrumento que estableció el detalle de actividades que se iban a realizar y los responsables de las mismas. Sobre este instrumento se realizó el control de avances. En todos los proyectos se elaboraron informes, se efectuaron reuniones de seguimiento y otras actividades, aunque sin un criterio y mecanismo uniforme. Cada proyecto estableció su propio Comité de Coordinación y sus actividades y temporalidad para el seguimiento y monitoreo, mismo que sesionó generalmente una vez al año convocado por el coordinador del proyecto en la GIZ. Las actividades de seguimiento y monitoreo se reflejaron en una matriz de *Excel* bajo la modalidad de semáforo, aunque no todos los proyectos cumplieron en los plazos establecidos para realizar el seguimiento y monitoreo.

Una de las lecciones aprendidas fue que una reunión anual de control de avances es insuficiente para una CTr que dura entre uno y dos años. Por lo tanto, las CTr requieren de instrumentos de seguimiento y monitoreo tal vez más sencillos pero más frecuentes que los proyectos de cooperación bilateral. Un seguimiento una vez al año (regularmente al 50% del avance del proyecto) deja pocas oportunidades para la retroalimentación y mejora en la ejecución.

Además, la flexibilidad de las CTr a veces causó cambios en los roles y las responsabilidades de los socios durante la ejecución

de los proyectos triangulares. Por ello, es recomendable hacer un monitoreo muy de cerca del cumplimiento de roles y responsabilidades acordados al inicio del proyecto, establecer mayores actividades de control y monitoreo y, en lo posible, apoyar las mismas con un mecanismo específico para este propósito. La práctica ha demostrado que los resultados son mejores cuando las responsabilidades, la estructura de conducción del proyecto y las sesiones bimestrales de seguimiento y monitoreo se cumplen de forma continua y permanente.

7.5 Sistematización de las buenas prácticas en el ciclo de vida de los proyectos

Una *buena práctica* es una experiencia o intervención que se ha implementado con resultados positivos, que es eficaz y útil en un contexto concreto, y que contribuye a enfrentar, mejorar o solucionar problemas y/o dificultades que se presentan en la gestión de los proyectos.[11] De acuerdo con el criterio coincidente de los ejecutores entrevistados, estas son las buenas prácticas que se han convertido en un referente para la Cooperación Triangular evaluada:

1:

Para la ejecución de los proyectos de la CTr, **no hay limitación de áreas o temas**. Esta práctica no restringe iniciativas de demanda y se adapta a demandas de cualquier ámbito (sean o no corrientes de trabajo de otros cooperantes), demostrando de esta forma su flexibilidad y adecuación a las diversas necesidades de los países beneficiarios, sin ser un requisito del financiador.

2:

Por su **flexibilidad de actores y temas**, la CTr evaluada permite la participación del sector privado como beneficiario y no se restringe necesariamente a las cooperaciones entre instituciones gubernamentales.

[11] Definición utilizada en la evaluación externa de Aguilar &Asociados.

3:

Los **procesos de planificación son inclusivos**, ya que involucran a todos los actores ejecutores. Aunque este es un proceso complejo por el gran número de actores, se logra el conocimiento, la aceptación, la apropiación y el compromiso de los involucrados en la ejecución del proyecto.

4:

La CTr es un **medio muy oportuno que facilita compartir las experiencias exitosas** registradas en proyectos de cooperación bilateral a otros países que han expresado su interés en conocer dicha experiencia específica.

5:

Para la presentación de propuestas de proyectos de Cooperación Triangular al Fondo Regional, se utiliza **un formato único y sencillo**, el cual facilita, homologa y organiza la presentación de las ideas centrales del proyecto y de las responsabilidades de los intervinientes, facilitando así su organización y revisión.

6:

La realización de **intercambios, visitas de trabajo y otras actividades para conocer las experiencias concretas** (en campo) de Alemania, México y de los países beneficiarios, es un valor agregado importante que ha sido bien recibido por los países. Mediante esta forma de trabajo se transmite el conocimiento de forma directa, y se crean relaciones de confianza entre pares que se extienden en el tiempo y se dan desde una relación de igualdad, siendo parte importante de la horizontalidad.

7:

Con la CTr se pueden **promover esquemas innovadores de cooperación**, en especial con el sector privado por sus temas específicos en desarrollo económico, innovación tecnológica, entre otros, y por su facilidad en diseñar un proyecto de cooperación.

8:

Los actores ejecutores de los países participantes cuentan con la flexibilidad para atender los cambios que se van presentando en las actividades durante la ejecución de los proyectos.

7.6 Factores de éxito en las CTr analizadas

Los *factores de éxito*[12] son aquellos aspectos internos o externos que han ocasionado, facilitado o se han aprovechado para la planificación y/o ejecución de los proyectos. A continuación presentamos los principales factores de éxito en los proyectos de Cooperación Triangular que fueron evaluados:

1. Los proyectos de CTr se benefician de una **cercanía con proyectos de cooperación bilateral** (contactos, conocimiento, relación existente entre instituciones), inclusive la implementación de proyectos de CTr por expertos que han participado en proyectos de cooperación bilateral en la temática.

2. Una **planificación inclusiva, con roles y responsabilidades claras para cada socio,** facilita su monitoreo durante la implementación.

3. La **inclusión de actores o instituciones con una alta capacidad de convocar y coordinar grupos múltiples y diversos** facilita la alianza multiactor, muchas veces necesaria para una buena CTr. Los diferentes socios de la Cooperación Triangular ofrecen capacidades y experiencias variadas para convocar a instituciones de diversos niveles (administrativas) y con distintas responsabilidades (temáticas).

4. La **CTr beneficia a países emergentes o duales interesados en compartir experiencias y cooperación/ integración regional**, aprovechando el esquema de cooperación. Se demostró que la experiencia del oferente Sur permitió, por un lado, fortalecer la generación

12 Definición de la evaluación externa de la Consultora Aguilar y Asociados.

de capacidades y la transferencia de conocimientos de los distintos actores e instituciones involucrados y, por el otro, establecer la comunicación y el intercambio interinstitucional de conocimientos y experiencias.

5. **La toma de decisiones durante la ejecución del proyecto se lleva a cabo con la participación de los involucrados**. Este factor de éxito, aunque es un proceso largo y a veces complejo, corresponde con los principios de la CTr en cuanto a transparencia, apropiación y confianza, incrementando la coordinación y co-creación de soluciones.

6. **Los proyectos de CTr promovieron redes temáticas de intercambio que continuaron después de que la CTr misma terminó**. En estas redes se han transferido conocimientos y se ha logrado el interés de todas las partes, mediante una estructura flexible y adecuada.

7. **El interés y el liderazgo del país beneficiario es un factor importante para el éxito de una CTr**. Cuando el país "Sur" está comprometido (mantiene su interés en el proyecto, sus autoridades lo apoyan, los cambios institucionales no lo afectan, los técnicos se mantienen y los involucrados persiguen la concreción de los beneficios), el éxito del proyecto es mayor.

8. **El apoyo técnico y político de las oficinas de la GIZ y las Representaciones Diplomáticas de México y Alemania en los países ejecutores es de gran relevancia**, ya que despiertan el interés de las autoridades del país beneficiario para impulsar nuevas iniciativas de colaboración en CTr. Además, motivan a las autoridades locales en el cumplimiento de los compromisos asumidos del proyecto, establecen canales de comunicación para el seguimiento y monitoreo, y brindan un respaldo político a la ejecución del proyecto.

9. La **apropiación del proyecto por parte de las autoridades y los beneficiarios directos** y su incorporación como parte de sus actividades cotidianas permite que el proyecto tenga mejores posibilidades de concluir con éxito.

10. La **estructura de conducción** que aporta principalmente la AMEXCID y la GIZ propicia que se tenga un mejor control de los tiempos y plazos establecidos en el proyecto para lograr los entregables.

11. La **integración de instituciones y actores académicos** en el proyecto que puedan replicar los procesos de capacitación ha sido una experiencia positiva que puede alentarse a futuro, inclusive como parte de la gestión del conocimiento.

12. La **flexibilidad para adaptarse a cambios o modificaciones** en estructuras gubernamentales de los países beneficiarios, cambios en el oferente Sur y cambios de personal en todos los intervinientes, ha permitido dar continuidad a los proyectos, aunque con variaciones en los alcances, los resultados esperados, los indicadores y cronogramas entre otros aspectos al presentarse estos factores externos.

En resumen, los factores de éxito identificados en esta evaluación son: el apoyo de los niveles gubernamentales y políticos de los intervinientes; las capacidades técnicas y las experiencias previas existentes entre las partes sobre todo en proyectos de CTr; el compromiso y apropiación del proyecto por parte de los actores e instituciones; y a la creación de redes temáticas de trabajo.

Los factores de éxito dependen en gran medida de la rapidez con la que se puede acceder a un financiamiento en comparación con cooperaciones bi o multilaterales, de la flexibilidad en los procedimientos, de la ausencia de requisitos o condiciones previas a cumplir, de la amplitud de temas que se aborda en la CTr, y de la no discriminación a ningún país de la región.

7.7 Percepciones de valor agregado de la CTr para los ejecutores

Los ejecutores entrevistados perciben que el valor agregado de la CTr que han obtenido de los proyectos son:

1. La incidencia en la creación de nuevas alianzas y un mejoramiento en las relaciones entre los actores.
2. El fortalecimiento del rol de México como oferente de CTr y CSS con el respaldo técnico y financiero de un donante tradicional (en este caso: Alemania).
3. Una mejor sostenibilidad de las iniciativas que se llevan a cabo, ya que se cuenta con características similares (mismo idioma, etc.); además de que se puede llegar a países con los que no se tiene una cooperación bilateral.
4. Una mejor distribución de liderazgo entre los tres países socios, a diferencia de la Cooperación Norte-Sur.
5. Una mayor percepción y valoración del intercambio de conocimientos (cursos, talleres, seminarios, visitas técnicas, entre otros), lo cual los ejecutores ven como un valor agregado de la ejecución de los proyectos.
6. Las capacidades logradas por la AMEXCID y las instituciones ejecutoras mexicanas en sus intervenciones en países beneficiarios, mismas que se utilizan para apoyar a terceros países.
7. El fortalecimiento del conocimiento, las capacidades, los métodos de trabajo y las formas de abordaje del país beneficiario y del cooperante Sur, lo cual convierte a la CTr en una modalidad innovadora y útil.
8. El intercambio de experiencias entre los socios y la transferencia de conocimientos especializados y técnicos, lo que ayuda a promover el aprendizaje conjunto de los países participantes.
9. La potencialización de las capacidades de México y de los países beneficiarios, pues ha permitido mejorar las habilidades de las entidades mexicanas y de la AMEXCID, además de generar conocimientos en los países socios.
10. El fomento de un sistema de cooperación horizontal más inclusivo. La CTr es una herramienta que ha permitido el acceso a varios países (Guatemala, Bolivia, Colombia) y ha incluido por primera vez a Cuba; asimismo, existen proyectos con una amplia participación de beneficiarios y actores.
11. La agrupación de los socios de los países beneficiarios en torno a temáticas consensuadas de interés común, lo que reduce la dispersión sectorial y facilita la creación de alianzas en temas específicos.

7.8 Retos identificados en la implementación de las CTr analizadas

Se entiende por *reto*[13] aquellos aspectos que han provocado un desafío en la ejecución o aquellos objetivos que han sido difíciles de concretar. Los principales retos que se han presentado en la ejecución de los proyectos son:

1. Hacer frente y dar continuidad al proyecto en el caso de reformas o cambios institucionales (de personal técnico y de prioridades e intereses temáticos) en distintos niveles del oferente Sur y del beneficiario.
2. Lograr, en ciertos casos, la apropiación del proyecto por parte de las autoridades de países beneficiarios. Para ello, se podrían ejecutar los proyectos en periodos que correspondan a una misma gestión de gobierno; lograr el compromiso del país beneficiario para mante-

13 Definición de la evaluación externa por la Consultora Aguilar y Asociados.

ner los equipos técnicos de la contraparte; o introducir alguna cláusula de compromiso obligatorio dentro de la propuesta de proyecto o en las cartas de respaldo de las iniciativas.

3. Mantener el nivel de interés y apropiación de los participantes ante los cambios en el entorno, logrando que estos continúen cumpliendo con los requerimientos de la ejecución del proyecto.

4. Visualizar y comprometer –antes de la aprobación y ejecución de los proyectos– mecanismos y acciones que se tomarán en el país beneficiario para apoyar la sostenibilidad de las acciones o productos del proyecto, brindando el respectivo seguimiento y recomendaciones antes de su conclusión.

5. Incluir una nueva dimensión de análisis y acción en la ejecución y también posteriormente al cierre de los proyectos, referida al potencial para replicar los proyectos en otros países. Cuando un proyecto desarrolla actividades o productos (metodologías o formas de trabajo comprobadas) que pueden ser replicados posteriormente en nuevas intervenciones, se facilita la transferencia de productos exitosos semi-desarrollados a nuevos proyectos que se ejecutarán a futuro. Esto, además de bajar costos, va en línea con el uso del diseño de las actividades o políticas públicas que serán informadas y justificadas desde la evidencia y los datos generados en la experiencia.

8. Recomendaciones para futuras iniciativas de CTr

Se recomienda la introducción y utilización de los siguientes aspectos para la ejecución de los proyectos de CTr, entre ellos:

1. La definición clara de responsabilidades y funciones específicas para todos los participantes del proyecto, haciendo un seguimiento de su cumplimiento.

2. La existencia de un Comité de Coordinación, con sus actividades y temporalidad definidas para un debido seguimiento y monitoreo. Asimismo, hacer un monitoreo de los siguientes aspectos del proyecto:
   - Grado de avance del alcance del trabajo con relación al tiempo ejercido.
   - Grado de avance del alcance del trabajo con relación al presupuesto ejercido.
   - Grado de cumplimiento de las contribuciones (económicas y en especie) acordadas por las partes.
   - Grado de cumplimiento de las actividades de seguimiento y control programadas.
   - Grado de cumplimiento del alcance, del tiempo y del costo (individualmente o correlacionadas).

Estos y otros indicadores pueden tener una definición previa al momento de medición, y sobre ellos puede realizarse un seguimiento de su evolución hasta el cierre del proyecto. En ese sentido, se pueden considerar los siguientes aspectos:

1:
Realizar un análisis detallado de posibles riesgos
2:
Definir con anticipación las responsabilidades de la gerencia del proyecto
3:
Realizar la gerencia del proyecto y la coordinación entre actores
4:
Acordar el monitoreo de las contribuciones financieras y en especie de las partes
5:
Establecer canales de comunicación internos y externos
6:
Determinar la visualización de los aportes y resultados para su ejecución
7:
Implementar un mecanismo de gestión de proyectos
8:
Documentar y difundir lecciones aprendidas y buenas prácticas
9:
Sistematizar y ordenar el conocimiento generado

1:

Realizar un análisis detallado de los posibles riesgos del proyecto para definir las acciones de mitigación necesarias; esto es más importante en entornos macroeconómicos volátiles o en entornos políticos particulares. Los riesgos cualitativos y cuantitativos deben determinarse de manera preliminar e incluirse con sus medidas de mitigación en la planificación del proyecto.

2:

Definir con anticipación las responsabilidades de la gerencia del proyecto (planificar, ejecutar, controlar y modificar) para el éxito del mismo, por lo que todos los proyectos deberán tener definidos los roles de los actores intervinientes desde el inicio y su gobernanza, sobre todo por el carácter multiactor de muchas cooperaciones triangulares.

3:

Realizar de acuerdo con los arreglos entre ejecutores la gerencia del proyecto y la coordinación entre actores; sin embargo, no se aplicará una disciplina de gerencia de proyectos como PMI (Project Management Institute), PM4R (Project Management For Results), PRINCE 2 (Project In Controlled Environments) u otra. Todas ellas contienen procesos y subprocesos que deben incluirse en la gerencia de proyectos. Los formatos en *Excel* que se utilizan en muchos de los proyectos son insuficientes en cuanto a la oportunidad de producción de información.

4:

Acordar un mecanismo sencillo, pero de por lo menos dos a tres veces al año. Este monitoreo debería incluir un seguimiento de las contribuciones financieras y en especie de las partes, lo que no permite validar el cumplimiento de la horizontalidad que se expresa, entre otras cosas, en contribuciones paritarias. Se podría aplicar un sistema de control de proyectos computarizado (como herramientas automatizadas) para registrar, controlar y monitorear el cumplimiento de los aportes y la ejecución del proyecto de forma oportuna.

5:

Establecer los canales de comunicación internos y externos de los proyectos, identificar a los responsables y los mecanismos que se usarán previo a la ejecución del proyecto.

6:

Determinar con acuerdos previos entre los socios la visualización de los aportes y resultados de cada proyecto, y ejecutarlos bajo un mecanismo consensuado que permita mostrar el efecto de los cooperantes en los resultados, estudios y documentos conseguidos durante la ejecución del proyecto.

7:

Implementar un mecanismo de gestión de proyectos que permita que los documentos del proyecto estén accesibles a los interesados de acuerdo con su nivel de autorización[14].

8:

Documentar y difundir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de la Cooperación Triangular.

[14] Como pueden ser Primavera, Basecamp, Project Server u otros adecuados que trabajen en línea y de forma integrada.

9:

Sistematizar y ordenar el conocimiento generado durante la ejecución del proyecto con el objeto de facilitar su visibilidad, selección, organización y uso por parte de terceros, lo que favorecería la replicabilidad en futuros proyectos o iniciativas/políticas y programas en el país beneficiario.

9. Consideraciones finales

La AMEXCID y la GIZ sistematizaron la información relativa a la planificación, ejecución y evaluación de los 17 proyectos de Cooperación Triangular. Esta evaluación técnica de los 17 proyectos de Cooperación Triangular que fueron financiados por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe del BMZ entre México y Alemania en beneficio de terceros países de la región formó la base para la elaboración de este documento.

Este texto trató de abstraer de los contextos específicos del Fondo Regional y de las cooperaciones triangulares para identificar, de forma más estratégica y general, el valor agregado, los factores de éxito y las fortalezas que mostraron estos proyectos de cooperación triangular. El documento presentó además algunos factores de éxito, buenas prácticas y retos en los 17 proyectos de CTr evaluados. Asimismo, los ejemplos analizados mostraron un gran potencial de sinergias y refuerzos entre la modalidad de CTr y otras modalidades, como la cooperación técnica bilateral, las cuales se pueden combinar para tener un mayor impacto en los proyectos. De tal forma, el documento quiere compartir estas lecciones aprendidas derivadas de las experiencias exitosas que poseen en materia de Cooperación Triangular y enriquecer la discusión basada en evidencia empírica.

10. Anexos

A. Cooperaciones evaluadas

#	Nombre del Proyecto		Vigencia	Estatus			Importe Global en Euros
				concluido	evaluación externa	en ejecución	
1	**Perú**	Fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral de sitios contaminados (GISCO)	36 meses 2014-2017	○	—		600,000
2	**Nicaragua**	Apoyo al desarrollo de alternativas de sostenibilidad económica en áreas prioritarias del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM)	24 meses 2014-2017	○	—		700,000
3	**Bolivia:**	Reúso de aguas residuales tratadas para el riego agrícola	36 meses 2014-2016	○	—		600,000
4	**República Dominicana**	Fortalecimiento de políticas públicas en Gestión Integral de Residuos Sólidos (GIRS) a partir de la creación de modelos municipales integrales	36 meses 2014-2016	○	—		720,000
5	**Colombia:**	Asesoría técnica y transferencia de conocimiento sobre vivienda sustentable en materia de eficiencia energética y ambiental (INFONAVIT)	36 meses 2014-2016	○	—		600,000

#	Nombre del Proyecto		Vigencia	Estatus			Importe Global en Euros
				concluido	evaluación externa	en ejecución	
6	**Colombia**	Proyecto de Cooperación para establecer estándares de monitoreo y reportes en la región sobre cambios de uso de suelo e impacto del cambio climático en la biodiversidad	32 meses 2013-2015	○	—		504,650
7	**Bolivia**	Apoyo en la mejora del reúso y tratamiento de aguas residuales y protección de cuerpos de agua con enfoque de adaptación al cambio climático	24 meses 2014-2017	○	—		600,000
8	**El Salvador y Nicaragua**	Asesoría técnica y transferencia de conocimientos para la implementación de buenas prácticas de eficiencia energética y Sistemas de Gestión de la Energía (SGEn) a través de Redes de Aprendizaje	34 meses 2016-2018	○			865,000
9	**Honduras y Guatemala**	Fomento e Integración de Proveedores de PyMEs a través de la Plataforma ANTAD.biz y su Componente Ambiental	24 meses 2015-2017	○			390,388

#	Nombre del Proyecto		Vigencia	Estatus			Importe Global en Euros
				concluido	evaluación externa	en ejecución	
10	**Alianza del Pacífico**	Integración Regional para el Fomento de la Producción y Consumo Sustentable	24 meses 2014-2017	○			600,000
11	**Bolivia**	Gestión integrada del agua para el saneamiento del Río Rocha	24 meses 2017-2019	○			686,000
12	**Guatemala y Costa Rica**	Fortalecimiento de capacidades para la gestión territorial sostenible del Corredor Biológico Mesoamericano en Guatemala	18 meses 2017-2019	○			865,000
13	**Guatemala y Honduras**	Consolidación de la Plataforma ANTAD.biz y su Componente Ambiental en Guatemala y Honduras	2017-2020			⧗	440,200
14	**Argentina**	Fortalecimiento de las condiciones marco para la promoción de la eficiencia energética	2017-2020			⧗	690,000
15	**Guatemala**	Proyecto fortalecer la política pública de vivienda sustentable	2017-2020			⧗	700,000

#	Nombre del Proyecto		Vigencia	Estatus			Importe Global en Euros
				concluido	evaluación externa	en ejecución	
16	**Guatemala**	Proyecto de fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala	2017-2020			⏳	424,976
17	**Cuba**	Fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de acciones de la política de fuentes renovables de energías y eficiencia energética	2017-2020			⏳	440,000

B. Proyectos de CTr vigentes en 2020

#	Nombre del Proyecto		Vigencia	Estatus			Importe Global en Euros
				concluido	evaluación externa	en ejecución	
1	**India**	Mejoramiento de la calidad del aire en India y en México	2019-2021			⏳	990,000
2	**Colombia**	Fortalecimiento de políticas e instrumentos de ordenamiento territorial y desarrollo de vivienda sostenible entre Colombia, Alemania y México	2019-2021			⏳	840,000
3	**Bolivia**	Desarrollo de capacidades para la gestión eficiente del Agua en sistemas Multipropósito	2018-2020			⏳	720,000
4	**República Dominicana**	Fortalecimiento del Sistema de Alerta Temprana (SAT) en RD	18 meses 2017-2019			⏳	765,000
5	**Ecuador**	Fortalecimiento de la política urbana y de ordenamiento territorial	2018-2020			⏳	725,000
6	**Paraguay**	Innovación Sustentable para Ciudades y Zonas Metropolitanas	2018-2020			⏳	700,000

7	**Guatemala y Honduras**	Consolidación de la Plataforma ANTAD.biz y su Componente Ambiental en Guatemala y Honduras	2017-2020		440,200
8	**Argentina**	Fortalecimiento de las condiciones marco para la promoción de la eficiencia energética	2017-2020		690,000
9	**Guatemala**	Proyecto fortalecer la política pública de vivienda sustentable	2017-2020		700,000
10	**Guatemala**	Proyecto de fortalecimiento institucional de la subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala	2017-2020		424,976.76
11	**Cuba**	Fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de acciones de la política de fuentes renovables de energías y eficiencia energética	2017-2020		440,000

C. Total de proyectos de CTr entre México y Alemania

#	Nombre del Proyecto		Vigencia	Estatus			Sector
				concluido	evaluación externa	en ejecución	
1	**India**	Mejoramiento de la calidad del aire en India y en México	2019-2021			⏳	Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
2	**Colombia**	Fortalecimiento de políticas e instrumentos de ordenamiento territorial y desarrollo de vivienda sostenible entre Colombia, Alemania y México	2019-2021			⏳	Eficiencia Energética
3	**Bolivia**	Desarrollo de capacidades para la gestión eficiente del Agua en sistemas Multipropósito	2018-2020			⏳	Agua potable y saneamiento
4	**República Dominicana**	Fortalecimiento del Sistema de Alerta Temprana (SAT) en RD	2018-2020			⏳	Fortalecimiento Institucional
5	**Ecuador**	Fortalecimiento de la política urbana y de ordenamiento territorial	2018-2020			⏳	Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
6	**Paraguay**	Innovación Sustentable para Ciudades y Zonas Metropolitanas	2018-2020			⏳	Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
7	**Guatemala y Honduras**	Consolidación de la Plataforma ANTAD.biz y su Componente Ambiental en Guatemala y Honduras	2017-2019			⏳	Fomento productivo sostenible

8	**Argentina**	Fortalecimiento de las condiciones marco para la promoción de la eficiencia energética	2017-2019	⏳	Eficiencia Energética
9	**Guatemala**	Proyecto fortalecer la política pública de vivienda sustentable	2017-2019	⏳	Eficiencia Energética
10	**Guatemala**	Proyecto de fortalecimiento institucional de la subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala	2017-2018	⏳	Fortalecimiento Institucional
11	**Cuba**	Fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de acciones de la política de fuentes renovables de energías y eficiencia energética	2017-2019	⏳	Eficiencia Energética
12	**Bolivia**	Gestión integrada del agua para el saneamiento del Río Rocha	2017-2019	○	Agua potable y saneamiento
13	**Guatemala**	Fortalecimiento de capacidades para la gestión territorial sostenible del Corredor Biológico Mesoamericano en Guatemala	2016-2019	○	Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
14	**México, El Salvador y Nicaragua**	Asesoría técnica y transferencia de conocimientos para la implementación de buenas prácticas de eficiencia energética y Sistemas de Gestión de la Energía (SGEn) a través de Redes de Aprendizaje	2016-2018	○	Eficiencia Energética

15	**Honduras y Guatemala**	Fomento e Integración de Proveedores de PyMEs a través de la Plataforma ANTAD.biz y su Componente Ambiental	2015-2017	○		Fomento productivo sostenible
16	**Alianza del Pacífico**	Integración Regional para el Fomento de la Producción y Consumo Sustentable	2014-2017	○		Fomento productivo sostenible
17	**Perú**	Gestión de sitios contaminados	2012-2017	○	—	Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
18	**Nicaragua**	Apoyo al desarrollo de alternativas de sostenibilidad económica en áreas prioritarias del Corredor Biológico Mesoamericano	2014-2017	○	—	Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
19	**Bolivia**	Re-uso de aguas residuales tratadas para el riego agrícola	2014-2016	○	—	Agua potable y saneamiento
20	**República Dominicana**	Fortalecimiento de políticas públicas en Gestión Integral de Residuos Sólidos (GIRS) a partir de la creación de modelos municipales integrales	2014-2016	○	—	Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
21	**Colombia**	Asesoría técnica y transferencia de conocimiento sobre vivienda sustentable en materia de eficiencia energética y ambiental (INFONAVIT)	2013-2015	○	—	Eficiencia Energética
22	**Colombia**	Proyecto de Cooperación para establecer estándares de monitoreo y reportes en la región sobre cambios de uso de suelo e impacto del cambio climático	2012-2016	○	—	Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental

23	**Bolivia**	Re-uso y tratamiento de aguas residuales y protección de cuerpos de agua con enfoque de adaptación al cambio climático	2012-2016	○	—	Agua potable y saneamiento
24	**Guatemala**	Red Giresol-Promotores ambientales para la prevención y gestión integral de residuos sólidos	2006-2007	○		Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
25	**Ecuador**	Red Giresol-Promotores ambientales para la prevención y gestión integral de residuos sólidos	2008-2009	○		Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
26	**República Dominicana**	Red Giresol-Promotores ambientales para la prevención y gestión integral de residuos sólidos	2008-2009	○		Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
27	**Proyecto Mesoamérica**	Esquema amplio de cooperación triangular regional en gestión ambiental urbano e industrial	2010-2013	○		Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
28	**Colombia**	Transferencia técnica y capacitación de recursos humanos en el sistema REDD+ MRV AD de México con los socios Colombia y países selectos de América Central	2013-2014	○		Biodiversidad, Cambio Climático y gestión ambiental
		Proyectos de Cooperación Triangular ejecutados entre México y Alemania a través del Instituto Nacional de Metrología de la República Federal de Alemania (PTB por sus siglas en alemán Physikalisch-Technische Bundesanstalt) y un tercer país				
29	**Ecuador y Paraguay**	Fortalecimiento de la infraestructura de la calidad	2010-2014	○	—	Eficiencia Energética
30	**Cuba y República Dominicana**	Fortalecimiento de la infraestructura de la calidad para energías renovables y eficiencia energética	2018-2021		⧗	Eficiencia Energética