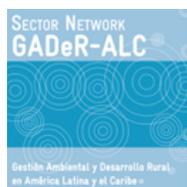


DIÁLOGO REGIONAL SOBRE COOPERACIONES EXTERNAS INNOVADORAS



Investigación realizada por: Hevas Innovación

Para la Red Sectorial para la Gestión Ambiental y el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (GADER ALC), de la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ).

IMPRESIÓN

La presente publicación ha sido realizada en el marco de los trabajos de la Red Sectorial Gestión Ambiental y Desarrollo Rural América Latina y Caribe (GADeR-ALC) de la Cooperación Alemana al Desarrollo, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, por iniciativa de los proyectos "Materias Primas y Clima" (MaPriC) en GIZ Colombia, y "Convergencia de la Política Energética y de Cambio Climático" (CONECC) en GIZ México a través del grupo de trabajo "Cooperaciones Externas, Innovadoras y Sostenibles" de su edición 2020.

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y los colaboradores, y no necesariamente representan la opinión de GADeR-ALC, sus comitentes y/o de la GIZ. Se autoriza la reproducción parcial o total, siempre y cuando sea sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia.

GIZ

Diálogo Regional sobre Cooperaciones Externas Innovadoras. Agosto 2021

Elaboración

Jesús Manuel Hernández y Mónica Solorzano de Hevas Innovación.

Supervisión y coordinación

Juan Carlos Mendoza, Quentin Bayart, Patricia Dávila y Valentina Ruiz

Diseño editorial

Laguna • www.lagunadentro.com

© GIZ, 2021. GADER ALC

Enlaces URL

Esta publicación contiene enlaces a sitios web externos. La responsabilidad por el contenido de los sitios externos incluidos siempre recae en sus respectivos editores. Cuando los enlaces a estos sitios fueron publicados por primera vez, GIZ verificó el contenido de terceros para establecer si pudiera dar lugar a responsabilidad civil o penal. Sin embargo, no se puede esperar razonablemente la verificación constante de los enlaces a sitios externos sin indicios concretos de una violación de derechos. Si GIZ toma conocimiento por sí mismo o es notificado por una tercera parte que un sitio externo al que ha proporcionado un enlace da lugar a responsabilidad civil o penal, eliminará el enlace a ese sitio inmediatamente.

Los autores agradecen a todas los programas y proyectos, personas e instituciones que participaron en las entrevistas y reuniones que se llevaron a cabo en el marco de la presente investigación en los diversos países de la región. Sus contribuciones, comentarios y aportaciones fueron sumamente valiosos para fortalecer el análisis e incorporar en el estudio la diversidad de perspectivas sobre las cooperaciones externas e innovadoras en la región de América Latina y el Caribe en donde trabaja la GIZ.

Agradecimientos para Lena Harm, Johannes Kissel, Regina Sánchez, Stella L. Deppe, Sergio Ruiz, Pablo Emiliano Reyes y al Secretariado GADeR-ALC de GIZ por su apoyo.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad en Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Alemania
Dag-Hammarskjöld-Weg 1 – 5
65760 Eschborn, Alemania

www.giz.de

ÍNDICE

Introducción	4
¿Qué se entiende por Cooperaciones Externas Innovadoras (CEI)?	5
Conversaciones sobre innovación: proceso de identificación y entrevistas con actores.	8
Infografía: Cooperaciones Externas Innovadoras	12
Campos de innovación	13
Roles de los actores externos	16
Horizontes de innovación	17
Historias inspiradoras	21
Infografía: Cooperación con agentes externos	27
Infografía: Innovación emergente en GIZ	28
Aprendizajes y posibilidades emergentes	29
Diálogo Regional sobre Cooperaciones Externas Innovadoras	31
Infografía: Nuevos horizontes en la CID	34
¿Qué se hace posible ahora?	35

INTRODUCCIÓN

La Red Sectorial para la Gestión Ambiental y el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (GADeR ALC) y la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ), bajo la coordinación del *Workstream* "Diálogo regional sobre cooperaciones externas innovadoras" liderado por los proyectos Materias Primas y Clima (MaPriC) en Colombia y Convergencia de la Política Energética y de Cambio Climático (CONECC) en México, junto con Hevas Innovación llevaron a cabo un proceso de investigación sobre los programas y proyectos de desarrollo sostenible que se apoyan de mecanismos y metodologías innovadoras en sus procesos de planeación, desarrollo e implementación, con la finalidad de realizar un ejercicio de reflexión en torno al impacto que generan los actores externos (no gubernamentales) que utilizan procesos y herramientas de innovación para la sostenibilidad y cómo influyen en la cooperación internacional al desarrollo que realiza la GIZ en la región.

Las problemáticas de desarrollo sustentable que busca atender la cooperación internacional encuentran muchas veces oportunidades de soluciones tecnológicas y sociales por parte de los *startups* y otros actores relevantes de los ecosistemas de innovación. Sin embargo, regularmente el trabajo de estos distintos actores se lleva a cabo en ámbitos aislados, generalmente con poco intercambio y colaboración para lograr sus objetivos de manera conjunta.

Lo anterior motiva esta investigación, la cual se realizó a través de entrevistas a actores clave que implementan y participan en proyectos de innovación. Para contribuir a este diálogo y con la sistematización de estas experiencias se identificaron los aciertos, las posibilidades de las metodologías y las habilidades esenciales detonadas, lo que permite sentar las bases para el diseño de nuevos procesos de generación de soluciones para la cooperación internacional.

Periodo de indagación:

Diciembre 2020
/ Marzo 2021

Este proyecto es producto de un diálogo regional de programas y proyectos de la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en América Latina y el Caribe

¿QUÉ SE ENTIENDE POR COOPERACIONES EXTERNAS INNOVADORAS (CEI)?

La Cooperación Internacional al Desarrollo (CID), como concepto, no está exento de evolución o diferencias en su interpretación e implementación. Actualmente se pueden identificar varias formas de CID, entre las más importantes son: Cooperación "tradicional", Cooperación Sur - Sur, Cooperación Triangular. Por ello, no se puede referir a un concepto único de CID, pero de manera general es posible destacar sus principales características y entenderla como:

La Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) es la acción conjunta que realizan los Estados - Nación y organismos supranacionales con la finalidad de promover el desarrollo económico y social de un determinado país, mediante la transferencia de recursos financieros, de tecnologías y conocimientos con el objetivo de avanzar o mejorar los índices de desarrollo de un país.¹

El concepto de CID ha evolucionado reconociendo el papel de otros actores más allá de los estatales, fomentando la participación, alianzas e intervención de otros más, entre ellos: organizaciones internacionales, sociedad civil organizada, sector privado, academia y redes, quienes con sus conocimientos y capacidades contribuyen en el diseño e implementación de proyectos y acciones de desarrollo sostenible con el objetivo

1. Agencia Mexicana de Cooperación para el Desarrollo. "¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo?" Agencia Mexicana de Cooperación para el Desarrollo, 21 de abril de 2018 <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29339>

de generar una mejora en las condiciones para una diversidad de beneficiarios y contextos.

La diversidad de la CID invita a la creatividad para llevar a cabo nuevos procesos de implementación e intervenciones para el desarrollo que incluyen dicha diversidad de actores, que contribuyen al desarrollo de nuevas modalidades de diseño y ejecución de proyectos y que buscan resultados más eficientes para lograr el desarrollo sostenible.

Bajo esta dinámica, la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ), a través de esta investigación, identifica experiencias internas y externas de interés en el sector de la innovación que sirven de aprendizaje para las prácticas de cooperación internacional y el desarrollo en contextos latinoamericanos.

A partir de ello se toma el concepto de Cooperaciones Externas Innovadoras (CEI), que como resultado de esta investigación se entiende como *una modalidad emergente de cooperación internacional para el desarrollo que reconoce la acción y participación de actores privados no tradicionales que, con sus conocimientos, recursos y capacidades, permiten (co) diseñar intervenciones, facilitan procesos y/o generan impactos que contribuyen de manera innovadora y sostenida al desarrollo sostenible.*

Las CEI implican varios elementos considerados innovadores:



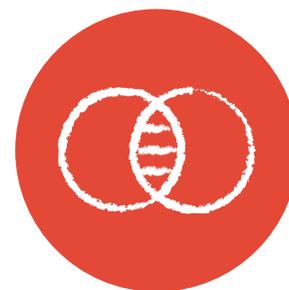
Cooperación bajo los **principios de horizontalidad** y colaboración entre sus partes.



Privilegio al **desarrollo y fortalecimiento de capacidades y conocimientos** desde y para lo local.



Los **actores externos²** cuentan con un alto grado de **motivación y visión sistémica de agentes de cambio**, y se reconocen como relevantes con capacidades instaladas para generar innovación en el ecosistema de la cooperación.



Vínculos y mecanismos de intercambio entre los actores externos y los actores más tradicionales de la CID.

Es importante recalcar que el concepto de CEI busca reconocer un proceso emergente de cooperación internacional que no invalida o sustituye las tipologías y modalidades ya reconocidas y más comúnmente utilizadas, sino que aporta una alternativa a la diversidad de la Cooperación Internacional para el Desarrollo y sus prácticas.

2. Para efectos de esta investigación se entiende como actor externo innovador a una agencia de innovación, hub, red, empresa privada, organización de la sociedad civil, academia, centro de investigación u otra organización que no sea parte del sector público y que cuente con recursos o capacidades que complementan la planeación, ejecución o desarrollo de acciones de cooperación con enfoques innovadores.

CONVERSACIONES SOBRE INNOVACIÓN: PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y ENTREVISTAS CON ACTORES

El desarrollo de las actividades del *Workstream* Cooperaciones Externas Innovadoras de la Red Sectorial GADeR ALC 2020 partió de un conjunto de herramientas y metodologías facilitadas por el Secretariado regional para desarrollar un mecanismo de diálogo regional en torno a la incidencia de las cooperaciones externas e innovadoras en el trabajo de la cooperación para el desarrollo. Enmarcado en un proceso metodológico alineado al *Design Thinking*³, entre abril y octubre de 2020 el *Workstream* realizó un proceso de ideación que consistió en una serie de pasos iniciales para plantear el objetivo de esta investigación, además se llevaron a cabo un conjunto de intercambios de perspectivas con otros equipos de trabajo que representaron un paso muy relevante para el desarrollo de esta investigación.

3. El pensamiento de diseño o Design Thinking es una metodología que abarca procesos tales como el análisis de contexto, la identificación de problemas y el encuadre, la creación de ideas y soluciones, el pensamiento creativo, el esbozo y el dibujo, la creación de prototipos, las pruebas y las evaluaciones.

Para la selección de proyectos a entrevistar se consideraron los elementos que definen el concepto de CEI en la región de América Latina y el Caribe y que se enfoquen principalmente en desarrollo sostenible, energías limpias y conservación de la biodiversidad. Estos criterios de selección se enfocan en tres puntos clave:

1. Metodologías

El proyecto utiliza metodologías innovadoras que permitieron fortalecer la toma de decisiones, el diseño de estrategias o la implementación de acciones de manera colaborativa, ágil y con un mayor impacto medible.

2. Actores

El proyecto cuenta con la participación de actores privados como *hubs* de innovación, laboratorios de innovación, aceleradoras de *start ups* que contribuyen con recursos o procesos con los que GIZ no cuenta.

3. Impactos

El proyecto permite identificar impactos ambientales, sociales y económicos que no se habrían logrado de no haber utilizado los elementos metodológicos mencionados y/o los recursos del actor privado.

Con base en los criterios anteriores se realizó un mapeo inicial de actores y proyectos desarrollado por el *Workstream*. En este mapeo se identificó un conjunto de actores internos y externos, programas y proyectos con vínculos a Cooperaciones Externas Innovadoras que resultó con un registro de 59 actores y proyectos, se seleccionaron 26 como prioritarios, los cuales, según información pública y disponible en sus sitios electrónicos, cumplían con al menos dos de los criterios anteriormente mencionados. Posteriormente se realizó un segundo ejercicio de identificación y se detectaron otros 32 actores de innovación de los cuales bajo la misma lógica, se seleccionaron los de mayor interés y se les invitó a participar en entrevistas.

Como primer acercamiento, se elaboró una encuesta, en la cual se solicitó información general sobre el o los proyectos y actores externos, con la finalidad de identificar los más relevantes para realizar una entrevista a profundidad. En total, se realizaron 16 entrevistas a profundidad con actores de los siguientes países:

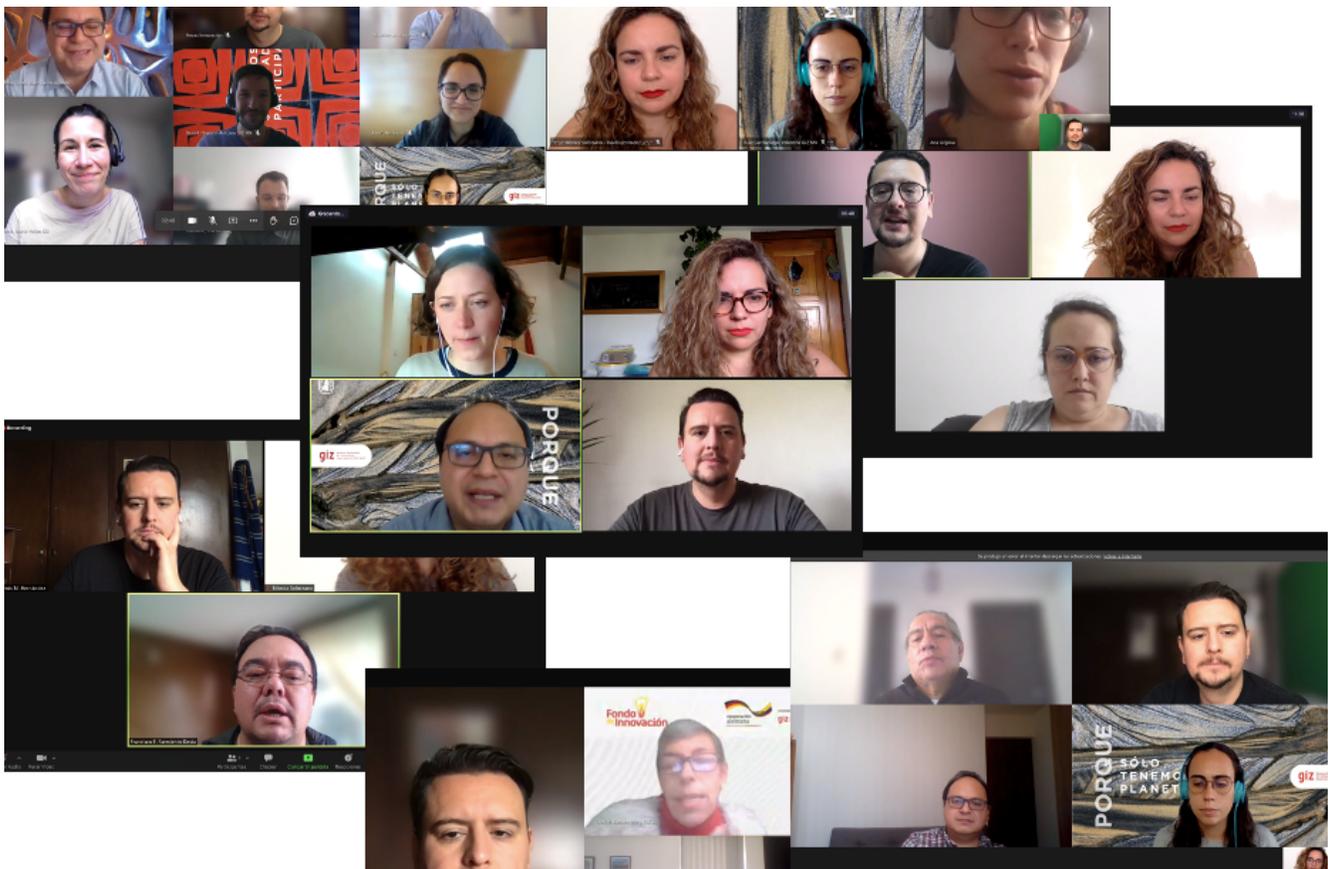


El directorio de personas entrevistadas puede consultarse en el **Anexo 1**.

Las entrevistas se realizaron con las personas que estuvieron a cargo de la coordinación de los proyectos tanto de las organizaciones externas, como de programas y proyectos de GIZ en América Latina y Alemania.

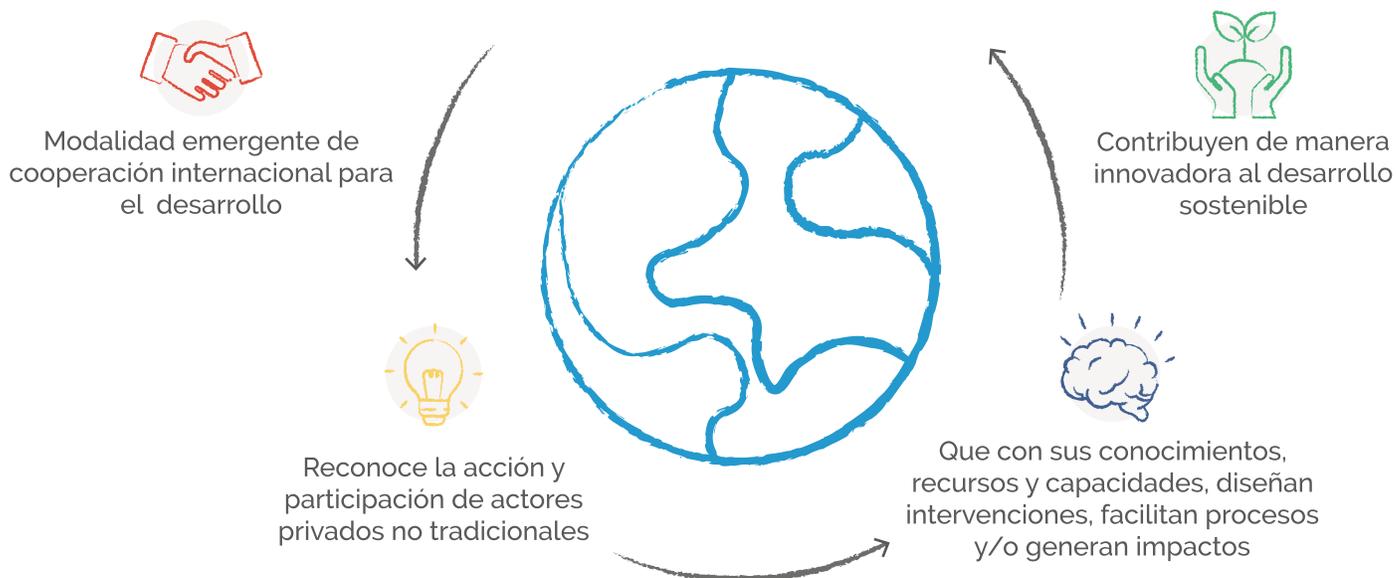
Dichas conversaciones permitieron identificar hallazgos en torno a retos y oportunidades para la sostenibilidad de este tipo de cooperaciones y su contribución al impacto de las prácticas de cooperación en la región, identificando lo siguiente:

- Existen diversos campos y experiencias en los que se desarrollan las cooperaciones externas, especialmente con actores que están inmersos en ecosistemas de innovación.
- Es posible identificar distintos roles de los actores externos en la implementación de dichas cooperaciones.
- La percepción sobre el carácter innovador de estas cooperaciones puede variar de acuerdo a la visión de cada actor.



Los detalles de las entrevistas se pueden consultar en el [Anexo 2](#).

¿QUÉ SON LAS COOPERACIONES EXTERNAS INNOVADORAS?



¿QUÉ SE HACE POSIBLE CON ESTAS COOPERACIONES?



Colaboración horizontal



Capacidades desde y para lo local



Agentes con capacidades instaladas

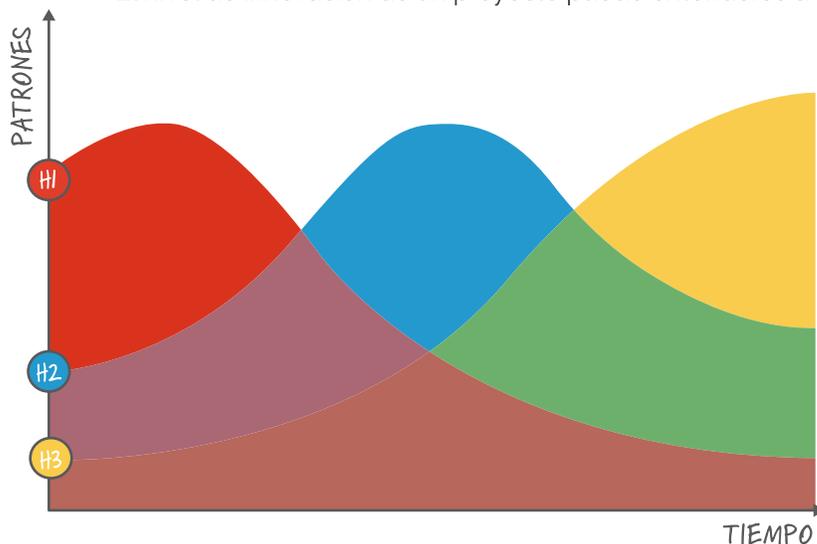


Vinculos e intercambio

→ No olvides que la **CREATIVIDAD** es esencial para **INNOVAR**. ←
Cooperar con actores externos puede contribuir a lograr mayores impactos.

¿CÓMO RECONOCER UN PROYECTO INNOVADOR?

El nivel de innovación de un proyecto puede entenderse a través de los tres “Horizontes de la Innovación”.



- H1** Presentan novedad, pero no generan cambio sustancial. Fortalecen “lo de siempre”.
- H2** Dependiendo de las personas pueden generar nuevas realidades o diluirse en “lo de siempre”.
- H3** Generan nuevas realidades y cambian por completo “lo de siempre”

Conoce más sobre los horizontes de la innovación en:
<https://www.internationalfuturesforum.com/three-horizons>

AL INICIAR UN PROYECTO PREGÚNTATE

¿QUÉ NUEVA REALIDAD QUISIERAS CREAR?

CAMPOS DE INNOVACIÓN

La característica esencial de una cooperación externa innovadora es la participación de actores externos a través de algún formato de colaboración directa o indirecta. Las entrevistas realizadas a los actores en esta investigación permitieron identificar cuatro elementos de innovación emergentes en los proyectos de CID. Es decir que dentro de las organizaciones entrevistadas y analizadas se pudieron observar los siguientes campos de innovación (tabla 1):



1. Instrumentos y formatos de implementación

que se posicionan como procesos ágiles, innovadores y que generan impacto. En los cuales destaca el uso de mesas de co-creación, procesos de ideación a través del *Design Thinking* y otras metodologías promovidas principalmente por *hubs* de innovación como *Socialab*, *Makesense* o *Impact Hub*



2. Vinculación con mecanismos de continuidad

en la cual se destacan las posibilidades que algunas organizaciones tienen como parte de su oferta no solo en la incubación de ideas sino el acceso a redes de inversionistas, mecanismos de financiamiento o créditos, tal es el caso de *Vivala* que es parte del consorcio de *New Ventures*.



3. Redes de colaboración y fortalecimiento

con diversos actores privados empresariales, de academia y organizaciones nacionales e internacionales que puede fortalecer los proyectos de diversas maneras. Por ejemplo, redes de emprendimiento social, redes de

aprendizaje, y otras posibilidades para el fortalecimiento de alianzas y sinergias.



4. Mecanismos internos de innovación

los cuales vinculan perspectivas innovadoras inspiradas en dichos actores externos, para el fortalecimiento de las acciones conjuntas con sector público en CID. Por ejemplo Innovation Factory y Data Lab Exchange son iniciativas internas de GIZ, así como los Fondos de Innovación de Ecuador y Bolivia, que podrían también ser ubicados en el punto 2.

Instrumentos y formatos de implementación



- Metodologías ágiles
- Formatos alternativos de trabajo
- Agilizan los procesos

Vinculación con mecanismos de continuidad



- Mecanismos financieros
- Inversión impacto

Redes de colaboración y fortalecimiento



- Redes
- Plataformas de apoyo
- Fortalecimiento de cadenas de valor

Mecanismos internos de innovación



- Hubs y mecanismos de fomento de innovación propias de GIZ (Innovation Factory, Lab of Tomorrow, GIZ Data Lab, Tech detector)
- Fondos de innovación (proyectos)

En la siguiente tabla se detallan estos cuatro campos de la innovación con ejemplos.

Innovación	Instrumentos y formatos de implementación	Vinculación con mecanismos de continuidad	Redes de colaboración y fortalecimiento	Mecanismos internos de innovación
Posibilidad	Uso de metodologías ágiles y formatos distintos de trabajo que permiten distintas interacciones entre actores y agilizan los procesos.	Proveen posibilidades de recursos de financiamiento e inversión a proyectos que normalmente no acceden a estas posibilidades.	Plataformas de apoyo y enriquecimiento de las oportunidades que amplían el panorama de proyectos de desarrollo sostenible (DS).	Hubs y agencias de innovación propias de GIZ que cuentan con procesos ágiles y perspectivas innovadoras para el desarrollo de proyectos.
Actores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Impact Hub • Koga • Ashoka • Lucid Studios 	<ul style="list-style-type: none"> • New Ventures y Viwala • Ashoka 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuup • Ashoka • HUBIQ de Innovación Tecnológica en Querétaro 	<ul style="list-style-type: none"> • Data Lab Exchange. • Innovation Factory • Lab of Tomorrow • Fondo de Innovación (Bolivia y Ecuador)
Ejemplo	<ul style="list-style-type: none"> • Impact Hub organiza eventos y mesas de cocreación mediante SCRUM. Su espacio de co-working permite que los emprendedores se vinculen y ofrece programas de fortalecimiento de capacidades. • Koga desarrolló el proyecto Asuinno-va, con la participación de Impact hub CDMX, en la que se apoyó a emprendimientos para favorecer la sostenibilidad en la ciudad de Asunción. 	<ul style="list-style-type: none"> • New Ventures cuenta con una extensa red de fortalecimiento de emprendedores, además de que su grupo de empresas incluye a Viwala, entidad que ha desarrollado modelos de financiamiento a emprendedores que normalmente no cuentan con estas posibilidades. • Ashoka otorga estipendio a emprendedores para que puedan dedicar el 10% de su tiempo a fortalecer su solución y modelo de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ashoka fortalece las comunidades de emprendimiento con un modelo único enfocado a la persona como agente de cambio. Ofrece una red internacional de fellows y vinculación a inversionistas y socios. • NUUP vinculó productores agroecológicos de fresa con Danone, dando oportunidad a que estos mejoraran sus procesos productivos y a Danone de contar con producción de fresa amigable con el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Data Lab Exchange utiliza un enfoque Big Data para el desarrollo de proyectos en DS. • Innovation Factory cuenta con un modelo propio de Pensamiento de Diseño que pretende fortalecer la medición de impacto. • Los Fondos de Innovación de la GIZ se enfocan en generar procesos de fortalecimiento de soluciones a desafíos relacionados a las industrias locales en colaboración con el sector privado. • El HUBIQ de Innovación Tecnológica en Querétaro fortalece emprendedores en temas de energía y eficiencia energética vinculándolos con academia, empresa y gobierno, y fortaleciendo sus capacidades de emprendimiento.

ROLES DE LOS ACTORES EXTERNOS

Para comprender mejor la dinámica de estas cooperaciones externas innovadoras, se identificaron tres roles diferentes de los actores externos.

Implementador

El actor externo colabora como un agente implementador bajo los términos de referencia definidos por GIZ, su innovación no dista mucho de lo contenido en *Capacity Works*. El oferente de cooperación es GIZ.

Complementador

El actor externo co-diseña con GIZ los procedimientos y contribuye con experiencia específica y elementos propios que generan una diferencia en el qué y cómo de los proyectos.

Co-creador

El actor externo lleva a cabo proyectos en los cuales puede la GIZ contribuir bajo los términos y objetivos planteados en conjunto con el actor externo. Relación de horizontalidad o contrapartida.

Lo anterior se muestra en la siguiente figura.



Implementador

- Facilitador de procesos
- Ejecutor de acciones específicas



Complementador

- Fortalecimiento de procesos
- Vincular y articular de actores
- Contribuye con capacidades y conocimientos propios



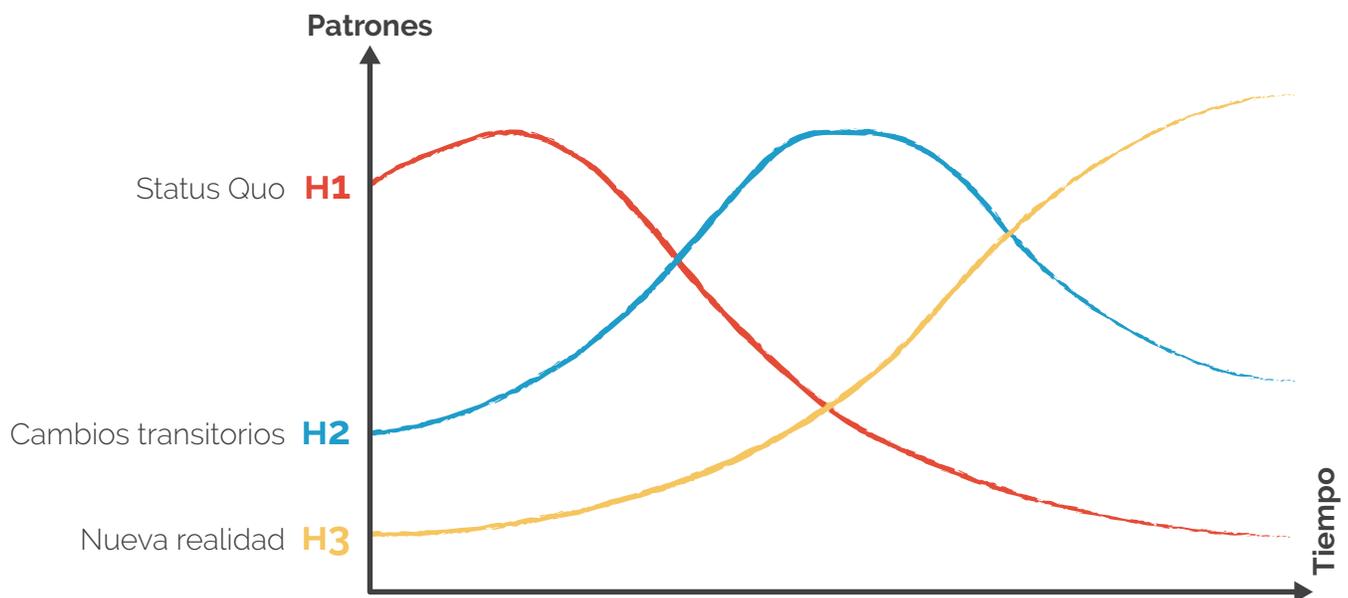
Co-creador

- Fortalecimiento mutuo
- Contribuye con capacidades y conocimientos propios
- Responsabilidades compartidas

HORIZONTES DE INNOVACIÓN

Hablar de innovación requiere entenderla como una condición constante y presente en las actividades que las organizaciones realizan. Para comprender las implicaciones que tienen las innovaciones encontradas se utilizaron los horizontes de la innovación.

Los horizontes de la innovación son un marco de referencia que permiten pensar en el futuro. Este describe tres patrones de actividades y cómo estos interactúan a través del tiempo ya sea fortaleciendo lo que ya sucede, generando nuevas realidades, o realizando actividades transitorias.



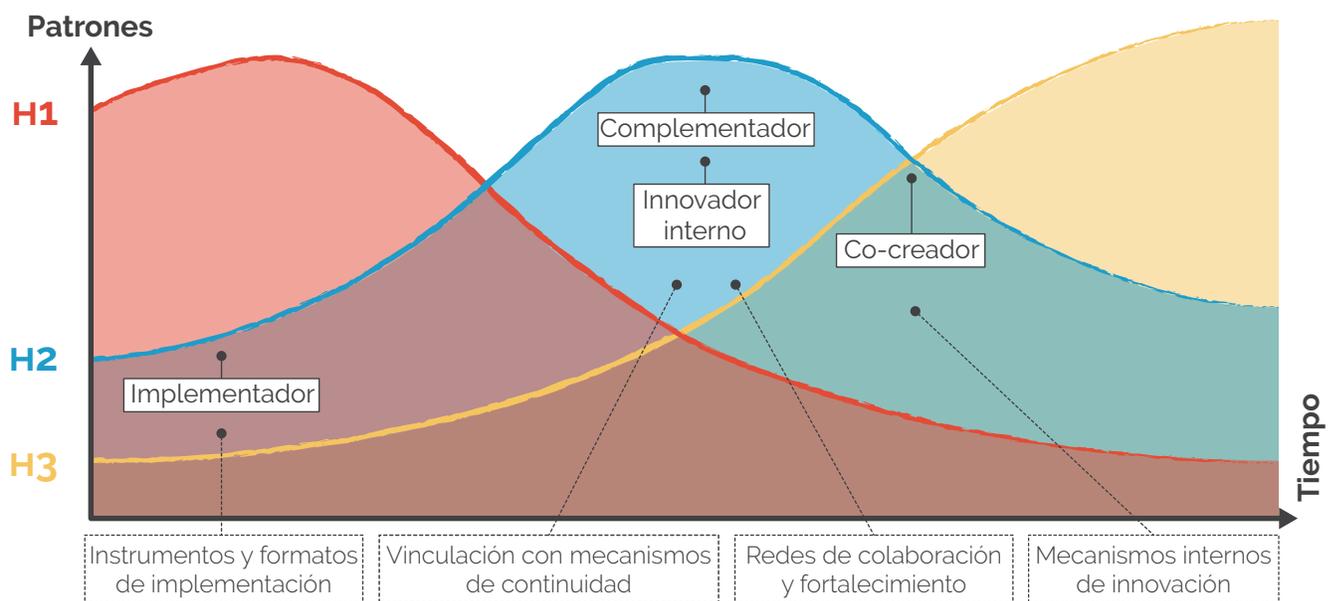
El primer horizonte (H1) es el sistema actualmente dominante. Representa una tendencia al estatus *quo*. Confiamos en estos sistemas porque presentan estabilidad y confiabilidad, pero a medida que el mundo cambia estos patrones pueden verse rebasados por las condiciones y exigencias del mundo en constante cambio o dejan de adecuarse a los propósitos y los contextos en los que se inscriben. Eventualmente el estatus quo es superado por nuevas formas, interacciones y prácticas. Por ejemplo, una organización que digitaliza y automatiza sus procesos está inno-

vando dentro de este horizonte, ya que esto facilita la gestión, pero no implica un cambio en los procesos.

El tercer horizonte (H3) emerge como el sucesor a largo plazo del estatus quo. Se posiciona como una actividad disruptiva en el presente que introduce nuevas formas de hacer las cosas y que resulta ser más adecuada al mundo que emerge que las formas del H1. Por ejemplo, la misma organización no solo digitaliza y automatiza sus procesos, sino que también los rediseña para favorecer la participación de todos los involucrados en la toma de decisiones y en la gestión bajo principios de holocracia. Esto generaría una nueva realidad en cómo la organización vive.

El segundo horizonte (H2) es un patrón de actividades e innovaciones transitorias que surgen cuando la gente prueba nuevas formas en respuesta a cambios en el entorno. Algunas de estas innovaciones serán absorbidas por los sistemas en el H1 para prolongar su vida útil, mientras que otras crearán caminos para el surgimiento de sistemas H3 radicalmente diferentes. Por ejemplo, cuando la organización digitaliza y automatiza sus procesos, abriendo la posibilidad de participación de todos, pero dejando las decisiones de igual manera en los equipos de liderazgo, lo cual puede evolucionar hacia una nueva realidad holocrática (H3) o solo fortalecer la jerarquía institucional (H2).

Con base en el marco de referencia de los Tres Horizontes, y las características de las Cooperaciones Externas Innovadoras, los campos y roles se ubican como sigue:



Sobre los roles de los agentes externos y con base en las experiencias sistematizadas, se puede identificar que el **rol del implementador**, si bien contribuye a renovar las formas en las que se desarrollan los proyectos, requiere generar procesos que permitan su continuidad en el tiempo, o fortalecer lo que ya sucede de otra manera.

Por otro lado, los **roles de complementador y de innovador interno** pueden tener mayor impacto con base en la evolución de los proyectos lo que podría también favorecer que estos roles se adapten y flexibilicen dependiendo de la complejidad a la que los proyectos se enfrenten y a las situaciones que puedan emerger durante su implementación. Esto dependerá de los propósitos y la claridad con la que se determinen acciones que puedan por un lado fortalecer lo que ya sucede o por otro lado, crear nuevas realidades.

En el caso del **rol de co-creador**, es evidente que tienen un gran potencial de transformar estructuras e históricamente han construido nuevas realidades por medio de la constancia, una visión a largo plazo y una estrategia constante.

Los roles no están predeterminados para cada actor externo, sino que se determinan desde la situación particular del proyecto y las posibilidades del oferente. Dicho esto, los actores externos podrían ejercer diversos roles en diversos proyectos, ya que una particularidad de estos es que pueden generar equipos y condiciones de manera flexible si se fortalecen los mecanismos de codiseño por parte del oferente.

Sobre los campos de la innovación se pudo observar que, si bien el uso de instrumentos y formatos de implementación innovadores provee una sensación de novedad a la cooperación, estos no siempre son lo suficientemente poderosos para por sí mismos transformar lo que ya viene sucediendo desde la cooperación Sur-Sur, que es el cooperar desde, con y para el contexto de los países beneficiarios.

Por otro lado, la vinculación con mecanismos de continuidad atiende directamente a la sostenibilidad de los proyectos, ya que al promover el acceso a financiamiento, inversionistas y capitales de fomento a la innovación permiten a los proyectos subsistir en el tiempo y en mejores condiciones posteriores al término de la cooperación, fortaleciendo con ello su estabili-

dad y capacidad de "crear nuevas realidades". Esto precisa también mecanismos de seguimiento de mediano y largo plazo para asegurar la continuidad de los impactos de los proyectos y su capacidad de reaccionar a cambios en el entorno y ante factores que no estén contemplados en el campo de acción de la cooperación.

Así mismo, las cooperaciones externas e innovadores impulsan la creación y/o fortalecimiento de **redes de colaboración**. Dichas redes pueden también contribuir a la generación de nuevas realidades o a fortalecer el status quo.

Por último los mecanismos internos de innovación, en especial el caso de Ecuador que integró una asesora interna en una agencia de innovación, y no en una contraparte de gobierno, proveyó una perspectiva en cómo se pueden agilizar los procesos de cooperación aprovechando plataformas más flexibles y ágiles. Si bien no se ha logrado crear una nueva realidad, se mantienen en el H2 por su alto potencial disruptivo.

Las categorías de horizontes presentadas se realizaron con base en las experiencias compartidas durante el desarrollo del trabajo del *Workstream*. No obstante, todos estos elementos pueden convertirse en el H3 en la medida que se diseñen o fortalezcan las estructuras y herramientas habilitadoras al interior de la GIZ. Ello implica, entre otros ejemplos, la revisión de procesos operativos y ejecutivos que permitan vincularse con startups y actores externos, ecosistemas de innovación y fortalecer los ciclos de innovación necesarios para identificar e impulsar posibilidades emergentes en estas colaboraciones a través de formatos disruptivos (i.e. digitalización, metodologías de innovación abierta, diálogo entre programas y proyectos, etc.).

HISTORIAS INSPIRADORAS

Durante las entrevistas se encontraron algunas historias que permitieron identificar experiencias y posibilidades para crear nuevas realidades a partir de cooperaciones externas e innovadoras. Se consideran historias inspiradoras en el entendido de que de promoverse este tipo de colaboraciones, acciones y formas de trabajar se podría transitar entre horizontes para lograr cambios trascendentales desde la cooperación.

A continuación, se presentan algunas de las historias más representativas con base en las posibilidades que presentan para generar nuevas realidades.

Historia 1 Fortalecer cadenas de valor

Casos en los que la participación de los actores externos es clave para la generación de nuevas relaciones que impactan la vida de las personas beneficiarias con nuevas posibilidades.

Actor externo NUUP

Proyecto **Madre Tierra:** participan diversos actores, entre ellos Danone, Grupo Altex, Technoserve (ONG), GIZ co-diseña. Consiste en apoyar a pequeños productores de fresas México para que estos puedan transitar a modelos de agricultura regenerativa y biodiversidad.

Elementos inspiradores

"Se trata de mirar la creatividad en las prácticas para ver lo bueno del cambio".

"La idea nace del sector privado para transformar procesos de pequeños agricultores a prácticas regenerativas en donde se van sumando actores con intereses en común y roles específicos, según expertise, [...] GIZ como aliado en aporte de conocimiento."

Historia 2 Fortalecer a la persona más que a la idea

Un caso en el cual la GIZ participó en una iniciativa de otra organización.

Actor externo Ashoka

Proyecto **Ashoka Fellows** busca impulsar a los emprendedores otorgándoles un estipendio para que puedan dedicarse al 100% en su desarrollo como agentes de cambio y al impulso de sus ideas de emprendimiento. Ashoka es un actor único en movilizar ecosistemas de emprendimiento, sector privado y posicionar conversaciones. Ashoka busca donantes como aliados estratégicos y no únicamente por recursos financieros. Implementó la Red de líderes agente de cambio, se realizaron talleres en Colombia y GIZ, quien participó como donante, apoyó a convocar.

Elementos inspiradores

"Es de suma importancia...desarrollar una conversación sobre qué es el desarrollo y el rol de los actores claves. Resolverla quizá lleve 10 años, pero se debe iniciar por identificar cuál es la conversación correcta."

Historia 3 Vivir mejor

Un caso de cooperación entre agentes externos de dos países y un caso de fortalecimiento de las mujeres y niñas frente al Covid.

Actor externo Koga

Proyecto **Asuinova**, es una iniciativa que busca promover proyectos innovadores en temas de movilidad con apoyo de la municipalidad de la ciudad de Asunción en Paraguay y promover el involucramiento de la ciudadanía en el desarrollo de los mismo. Este proyecto se vinculó con el Impact Hub en México y se realizaron mesas de cocreación con equipos de Impact Hub y Koga en ambos países.

Elementos inspiradores

"Es de vital importancia generar una vinculación entre el sector público con el privado, ya que a ejecución puede ser más efectiva y con impactos de mayor alcance."

Actor externo **Socialab** en colaboración con **GIZ México, Iniciativa Agenda 2030**

Proyecto **El Hackatón 2020:** Mujeres y niñas post COVID-19, fue un encuentro 100% virtual en el que equipos multidisciplinarios implementaron metodologías de innovación para diseñar iniciativas de servicios o productos a través del uso de herramientas digitales, datos y metodologías de innovación, que pudieran contribuir a la reducción de los efectos negativos del COVID-19 en las mujeres, jóvenes y niñas de México.

Elementos inspiradores *"Los actores externos pueden generar alianzas y hasta sinergias con actores del sector privado que muchas veces podría ser difícil llegar o simplemente no se les conoce."*

"El nivel de madurez de los actores externos hace una gran diferencia."

Historia 4 **Cómo crear agentes externos innovadores**

Un caso de éxito del modelo triple hélice enfocado en fortalecer la vinculación del ecosistema de innovación en energías limpias de Querétaro.

Actor **Hub de Innovación Tecnológica en Querétaro HUBIQ**

Proyecto A través del modelo de la triple hélice, conectando las voluntades de la GIZ, la Secretaría de Desarrollo Sustentable de Querétaro y LiCore, se creó el Hub de innovación tecnológica en materia de energía sustentable (HUBIQ A.C.). el cual cumplió con su objetivo de conectar a los actores del ecosistema de innovación del estado, incluyendo entre otros a MiPYMES, el Clúster de Energía del Estado (sector privado), la academia y la autoridad local, para participar en el impulso de iniciativas y emprendimientos enfocados a la generación de energía limpias y a la eficiencia energética. El resultado de dicha vinculación es la creación de un nuevo agente innovador externo (HUBIQ) sin precedentes en el estado, y que continuará de forma autónoma con su misión de vincular al ecosistema de innovación en energías limpias de Querétaro, incluyendo a start ups, empresas y asociaciones, instituciones académicas y de investigación, laboratorios y otros actores.

Historia 5 **Construyendo las bases para el desarrollo de un país**

Dos casos en los que mecanismos internos de innovación de la GIZ generan mejores condiciones para países del Sur, fortaleciendo su industria y las posibilidades de emprendimiento.

Actor Fondo de Innovación GIZ Bolivia

Proyecto El Fondo de Innovación se posiciona como un modelo innovador de cooperación internacional que, en conjunto con las contrapartes de gobierno pertinentes, ofrecen impulso al sector emprendedor en elementos estratégicos específicos que se desprenden de los programas nacionales de desarrollo.

Elementos inspiradores

"El fondo nos está mostrando que a veces es bueno hacer proyectos pequeños, cortos de alto impacto, son mucho más efectivos que proyectos largos que terminan diluyéndose en acciones que son rutinarias, donde nuestros objetivos de impactos, resultados se diluyen, porque en la realidad lo único permanente es el cambio. Hacer combinación de proyectos largos y cortos basado en características propias del proyecto que ayuden a transformar."

"Los resultados creo que se deben a la fe en la utopía, siempre trabajo pensando que se puede cambiar, transformar este mundo, algo que siempre hago es compartir y vivir esta idea de cambio y transformación, este compromiso es algo importante en todo lo que uno haga."

Actor Fondo de Innovación GIZ Ecuador

Proyecto El Fondo de Innovación de Ecuador tiene como objetivo apoyar iniciativas innovadoras para el desarrollo económico y productivo a nivel local, promover la formación técnico-tecnológica (formación dual) para garantizar una mejor inserción laboral de personas capacitadas y por ende una mejora en el desarrollo laboral del País.

Elementos inspiradores

"Las sinergias fortalecen y amplían el impacto, además hay un interés personal en el equipo del Fondo al tener apoyo de personal con estas alianzas".

"Obtener las lecciones aprendidas y beneficios en alianzas público-privadas, como aspecto multiactor".

Historia 6 **Gobiernos innovadores**

Un caso inspirador que demuestra que la voluntad de innovar puede encontrarse en todos los actores.

Actor **Ministerio de Minas y Energía de Colombia**

Proyecto **Reto Cultura Energética Colombia 2020** fue una iniciativa impulsada por el mismo Ministerio para promover emprendimientos relacionados a la generación y eficiencia de energías limpias.

Elementos inspiradores

“Entender que el centro del sector público no es desde yo hago, yo digo, si no como realmente este tema como afecta, involucra a la ciudadanía. La importancia de enfocar todos los esfuerzos (ciudadanía, sector público) desde el eje de comunicación.”

“En este proyecto fue clave la empatía, el querer entender en el pensamiento del otro y por qué lo está pensando. Finalmente, el diálogo horizontal, la primicia es la opinión de todos cuenta y es necesario”

“Resulta bastante novedoso que el actor articulador con sector privado y sociedad civil fuera el gobierno.”

Historia 7 **Vinculación estratégica para favorecer la agilidad**

Una historia que inspira a una nueva forma de vinculación de la cooperación con actores externos.

Actor **GIZ Ecuador / Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI)**

Proyecto El programa de asesoría interna ha sido implementado en LATAM por décadas, con una expectativa de duración de 2 años por proyecto para un fortalecimiento institucional de ministerios y organizaciones civiles. Este es el primer caso que se asigna este tipo de asesoría a una organización de este tipo.

Elementos inspiradores

“Existe una mayor oportunidad de cambio en la contraparte con un asesor interno siendo parte del equipo en el día a día e involucramiento, y no desde la parte operativa de GIZ.”

“Colaborar en un asesoramiento con el sector privado para el acercamiento estratégico si es innovador.”

“La innovación debe tener resultados que sean útiles. Yo no veo nada innovador si creamos algo que no se usa”.

“Para el ecosistema, cada vez es más necesario el triple impacto.”

Las historias anteriores presentan ejemplos de cómo la innovación depende de identificar las posibilidades propias de un contexto y tomar decisiones estratégicas con base en las mismas. Estas historias nos hablan no solo de proyectos y resultados sino también de personas audaces, con visión y con muchas ganas de compartir y colaborar. Estos casos no son los únicos, pero sí muy representativos de los elementos clave que se entienden como características de las cooperaciones externas innovadoras. Todos ellos tienen un alto potencial de generar nuevas realidades en sus contextos y por eso emergen como casos inspiradores para la cooperación.

AL COOPERAR CON AGENTES EXTERNOS, ES POSIBLE:



Incorporar nuevos instrumentos y formatos de implementación

Design thinking

Hackatones

Scrum

Mesas de cocreación



Vincular a mecanismos de continuidad

Mecanismos financieros

Capital semilla

Inversionistas y créditos



Crear redes de colaboración y fortalecimiento

Alianzas

Redes de colaboración

Exposición

Sinergías

¿QUÉ ESQUEMAS DE COLABORACIÓN EXISTEN?

Implementador



- AE cómo de acciones específicas y **facilitador** de procesos

Complementador



- Fortalecimiento de procesos
- Vinculación y articulación de actores
- AE contribuye con **capacidades y conocimientos propios**

Cocreador



- Fortalecimiento mutuo
- AE contribuye con **capacidades y conocimientos propios**
- Responsabilidades compartidas

EJEMPLOS INSPIRADORES

KOGA



Proyecto

Promoción de proyectos innovadores en temas de movilidad y del involucramiento de la ciudadanía en el desarrollo de los mismo.

Actores involucrados

Municipalidad de Asunción, Koga, Impact Hub en México.

Elementos innovadores

- Cooperación entre agentes externos de dos países
- Fortalecimiento de las mujeres y niñas frente al Covid.

nuup



Apoyo a pequeños productores en México para transitar a modelos de agricultura regenerativa.

Danone, Grupo Altex, Technoserve (ONG), GIZ co-diseña.

- Fortalecimiento de cadenas de valor. La participación de los AE es clave para la generación de nuevas relaciones que impactan la vida de las personas beneficiarias.

VIWALA



Extensa red de fortalecimiento de emprendedores. Su grupo de empresas incluye a Viwala, entidad que ha desarrollado modelos de financiamiento a emprendedores

- Recursos de financiamiento e inversión a proyectos que normalmente no acceden a estas posibilidades.

¿CÓMO PUEDE CONTRIBUIR CADA QUIEN EN UN PROYECTO?



giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

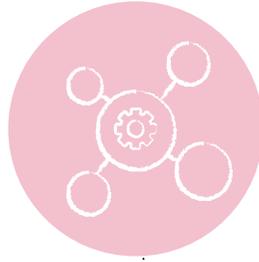


INNOVACIÓN EMERGENTE EN GIZ



Fondos de innovación

Ofrecen apoyo enfocado a emprendimiento y fortalecimiento de la industria sostenible del país. Fortaleciendo las capacidades locales desde su mismo contexto.



Hubs de innovación

Su cooperación técnica se enfoca en instrumentos y metodologías innovadoras, tecnología y acercamiento alternativos a la resolución de problemas.



Nuevas formas de cooperación

Se ubica asesoría técnica en organizaciones estratégicas para acelerar la acción de cooperación.

HISTORIAS DE INNOVACIÓN DESDE LA GIZ

Construyendo las bases para el desarrollo de un país

Bolivia

Fondo de Innovación



Impulsa el sector emprendedor en alineación con los programas nacionales de desarrollo

Ecuador

Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI)



Primer caso en el que se asigna una asesora interna GIZ en una organización civil enfocada a la innovación y el emprendimiento.

Innovación en energías limpias

México

Hub de Innovación Tecnológica en Querétaro HUBIQ



Un caso particular en el que el resultado es la creación de un nuevo agente innovador, el HUBIQ, con la participación de gobierno, la empresa privada y GIZ.

¿DE DONDE SURGE LA INNOVACIÓN?

Casos inspiradores que demuestran que la voluntad de innovar puede encontrarse en todos los actores.

Actor

Proyecto

Ministerio de Minas y Energía

Reto Cultura Energética Colombia 2020 fue una iniciativa impulsada por el mismo Ministerio para promover emprendimientos relacionados a la generación y eficiencia de energías limpias.

Ashoka, GIZ

Ashoka Fellows impulsa a emprendedores otorgándoles un estipendio para que puedan dedicarse a su desarrollo como agentes de cambio. Ashoka implementó la Red de líderes agente de cambio, se realizaron talleres en Colombia y GIZ, quien participó como donante, apoyó a convocar.

Iniciativas internas de GIZ



Data Lab Exchange

Utiliza un enfoque **Big Data** para el desarrollo de proyectos en DS.



Innovation Factory

Cuenta con un modelo propio de **Pensamiento de Diseño** que pretende fortalecer la medición de impacto.

¿QUÉ POSIBILIDADES VES PARA CREAR NUEVAS FORMAS DE COOPERAR?

APRENDIZAJES Y POSIBILIDADES EMERGENTES

Esta investigación fue abordada desde una perspectiva de aprendizaje para la innovación. Por lo que se enfocó en sistematizar hallazgos desde la experiencia real de los actores más que del “deber ser” y con estas experiencias compartidas identificar posibilidades emergentes para la cooperación para el desarrollo.

Estas posibilidades son las siguientes:

- Fortalecer las buenas prácticas de sistematización de proyectos e integrar la evaluación del proceso además de la de los resultados permitirá enriquecer los procesos de aprendizaje y mejora continua de las organizaciones, tanto GIZ como de los actores externos.
- Mejorar la asignación de recursos para asegurar la continuidad de proyectos a mediano plazo, creando alianzas para la implementación de metodología y herramientas que permitan fortalecer acuerdos y favorecer su sostenibilidad.
- Generar buenas prácticas en la medición de impactos para poder justificar que estas innovaciones realmente generan cambios. Esto es, cuestionarse que nuevas realidades se generan. Dentro de los entrevistados solo *Innovation Factory* tiene considerado esto dentro de su metodología de manera explícita, aunque expresan que ha sido un desafío lograrlo.

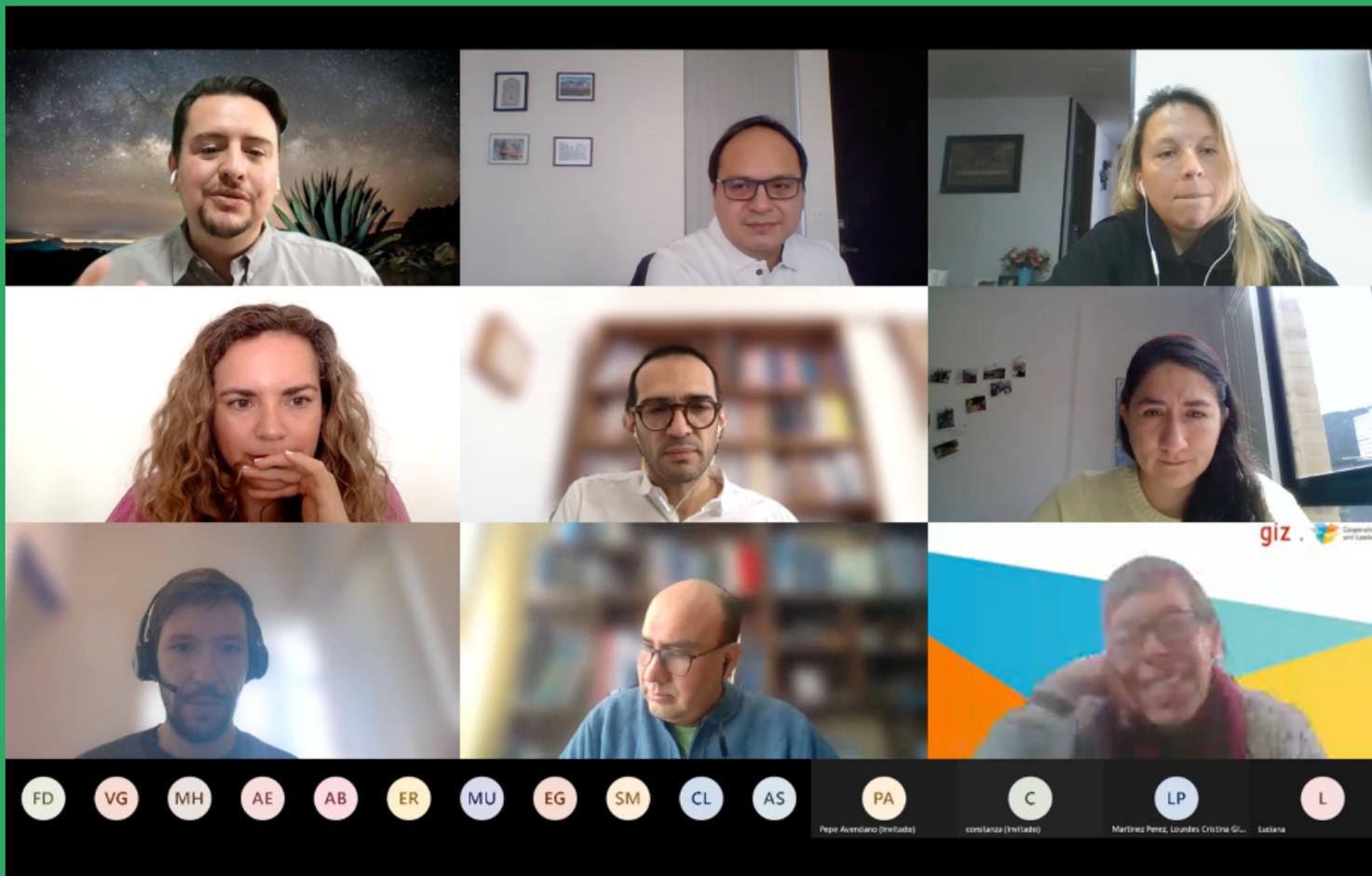
- Desarrollar capacidades locales. Fortalecer a equipos de trabajo locales que puedan consolidar y desarrollar esas capacidades en el contexto propio del proyecto. De no existir dichas capacidades en lo local, diseñar los mecanismos para que la colaboración de actores externos no locales pueda fortalecer actores locales con las habilidades técnicas necesarias.
- Desarrollar mecanismos sostenibles de comunicación, vinculación y/o articulación de actores que permitan colaboraciones o sinergias para obtener un mayor impacto.
- Promover que actores externos puedan entenderse como parte de un sistema de cooperación para el desarrollo sostenible e identificar su contribución única como agente de cambio.
- Agilizar procesos administrativos que consumen tiempo de implementación.
- Fomentar intercambio de experiencias y herramientas que acerquen a los actores externos con vías y canales para el financiamiento a la innovación.
- Generar espacios para la reflexión que permitan analizar el proceso de innovación, así como determinar el alcance del horizonte de innovación

DIÁLOGO REGIONAL SOBRE COOPERACIONES EXTERNAS INNOVADORAS

El 26 de marzo del 2021 se realizó el webinario *"Taller para presentar hallazgos y posibilidades identificadas durante esta investigación sobre el quehacer regional y experiencias con formatos de cooperación externa e innovadoras"* este se realizó de la mano de mecanismos o metodologías innovadoras con aliados regionales.

Se contó con la asistencia de aproximadamente 30 participantes, entre personal de GIZ de las oficinas en América Latina y representantes de algunos actores externos que han colaborado con GIZ en la implementación de proyectos y participaron del proceso de entrevista.

Este webinario fue facilitado por **Hevas Innovación** en acompañamiento al *Workstream* Cooperaciones Externas e Innovadoras del GADeR ALC 2020 y se utilizó una presentación interactiva en la que los participantes pudieron interactuar desde sus dispositivos, y estructuras liberadoras para promover la conversación regenerativa.



Este webinar fue principalmente un espacio de intercambio, diálogo y reflexión que permitió a los participantes conocerse, saber qué sucede en la región y aprender de las experiencias de otros. Mientras que en el webinar se discutió sobre algunos de los enfoques que ya emergen en la región respecto a la cooperación con actores externos innovadores, también se identificaron posibilidades sobre el futuro que se desea crear respecto a estas innovaciones.

A este webinar asistieron 30 personas tanto de GIZ como agentes externos, de países como México, Colombia, Paraguay, Bolivia, Ecuador y Brasil. Este diálogo permitió además un acercamiento entre los participantes, que son las personas que implementan proyectos dentro de la región, para compartir experiencias y expresar interés por continuar con estos encuentros.

Algunos de los comentarios que emergieron durante el webinar fueron:

La cooperación internacional funciona mejor cuando...

"Hay una clara medición de impacto."

"Piensa en la sostenibilidad más allá de un indicador."

"Hay un entendimiento de los contextos."

"Se piensa el desarrollo de manera diferente e integral."

"Interés común, con apertura, respeto e innovación."

"Alinea sus intervenciones con las prioridades/necesidades de los socios locales."

Algo que no debería suceder en la cooperación internacional es...

"Asumir al desarrollo como un proceso lineal."

"Piensa en la sostenibilidad más allá de un indicador."

"Sólo enfocarse en resultados y no en impactos."

"No considerar las prioridades de desarrollo en el ámbito local y del país."

"No dejar capacidades instaladas."

"No considerar espacios para la interacción con sectores en situación de vulnerabilidad.."

La cooperación externa se construye con...

"Complementariedad de capacidades."

"Objetivos comunes, compartidos y consensuados en base a la respuesta a necesidades reales y genuinas de la gente.."

"Visión a futuro y participación de la sociedad."

"Amplitud de actores, construcción de sinergias y saberes."

La cooperación externa es innovadora cuando...

"Valora y recoge las experiencias y vivencias de los actores como punto de partida."

"Hay enfoque en el aprendizaje y cambio, más allá de los productos."

"Cuando el impacto se vuelve sostenible."

"Promueve, fortalece o crea nuevos conceptos, metodologías, modelos que pueden contribuir al desarrollo de nuevos paradigmas.."

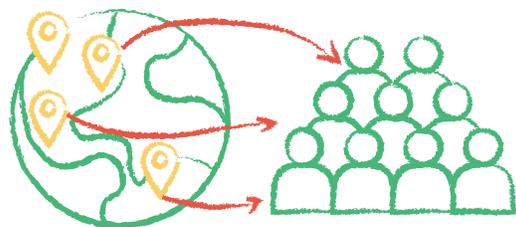
"Cuando los procesos complejos se vuelven ágiles."

"Hay inclusión (género, alianzas, temas, instrumentos)."

NUEVOS HORIZONTES EN LA CID

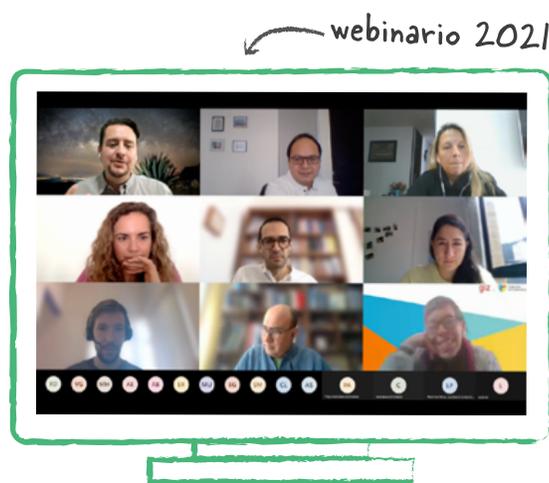
Diálogo Regional sobre Cooperaciones Externas Innovadoras

Este webinar fue un espacio de intercambio, diálogo y reflexión que permitió a los participantes conocerse, saber qué sucede en la región y aprender de las experiencias de otros.



30 personas asistieron

Tanto de GIZ como agentes externos, de países como México, Colombia, Paraguay, Bolivia, Ecuador y Brasil.



La cooperación internacional funciona mejor cuando...



¿QUÉ SE HACE POSIBLE AHORA?



Fortalecer las **buenas prácticas** de sistematización de proyectos e integrar la evaluación del proceso.



Mejorar la asignación de recursos para **asegurar la continuidad de proyectos** a mediano plazo, creando alianzas



Generar **buenas prácticas en la medición de impactos** para asegurar que las innovaciones generan cambios.



Promover que **actores externos** puedan entenderse como **parte de un sistema de cooperación** para el desarrollo sostenible.



Desarrollar **mecanismos sostenibles de comunicación** entre actores para obtener un mayor impacto.



Fomentar **intercambio de experiencias y herramientas** y generar espacios para la reflexión



Agilizar procesos administrativos que consumen tiempo de implementación.

DESCUBRE EL POTENCIAL DE LA INNOVACIÓN

¡SÉ AUDAZ!



¿QUÉ SE HACE POSIBLE AHORA?

Algunos de los aprendizajes más valiosos fue poder determinar que las CEI ofrecen posibilidades y soluciones a desafíos emergentes desde y para los contextos en los que se desenvuelven, lo cual es una característica de la cooperación para el desarrollo. El valor agregado que ofrecen las cooperaciones externas innovadoras es poder generar una visión colectiva con todos estos actores y a la cual puedan alinearse y contribuir. Esto amplía los horizontes al integrar diversas voces y perspectivas en la creación de soluciones que no solo resuelvan una problemática, sino que habiliten a los beneficiarios a desarrollarse por medio de estas metodologías innovadoras. Es decir, fortalecer las capacidades esenciales (aquellas relacionadas a la comunicación, la creatividad y la innovación), más allá de las capacidades técnicas de los países beneficiarios.

Con respecto a lo anterior, emerge la pregunta sobre si la innovación en la cooperación implica centrar los esfuerzos en lo esencial, es decir poner el bienestar de la persona y su comunidad en el centro, y diseñar de manera participativa el impacto deseado en la vida de las personas. Se entiende que el desarrollo de capacidades locales es un elemento base de la cooperación, sin embargo, la integración de actores externos al presentar mayores posibilidades de continuidad los hace elementos clave para generar impactos que detonen estas nuevas realidades que se desean crear.

Sin embargo, es necesario fortalecer estas redes de colaboración con mecanismos de participación que permitan a todos

los actores, externos, públicos y cooperantes alcanzar sus objetivos propios, en torno a propósitos comunes. Estas relaciones deben ser fundamentadas en contribuciones únicas a ese propósito común, pero honrar la reciprocidad de manera que presente un beneficio para todos los involucrados. Es decir, llevar a la práctica los principios de la cooperación, hacia afuera de la cooperación.

En este sentido, se visualiza a la plataforma de GADeR ALC como un detonador de sinergias y vinculador entre los proyectos y programas para diseñar juntos un mecanismo de seguimiento de proyectos a través de la construcción de una base de datos de actores y proyectos innovadores que enriquezca y facilite la información para todos los miembros de esta plataforma. Para esto y en términos prácticos, la cooperación puede definir desde el diseño de sus proyectos:

- 1. El tipo de contribución que el actor externo** puede ejercer para aumentar las posibilidades de lograr los impactos deseados. (Campos de innovación)
- 2. El rol que puede tomar un actor externo**, con base en acuerdos claros, para equilibrar las responsabilidades y hacer más efectiva la gestión. (Roles de los agentes externos)
- 3. El horizonte que se desea alcanzar** y la estrategia a seguir para alcanzarla. Y en qué tiempo de puede lograr. (horizontes de innovación)

Las CEI presentan una apuesta a hacer el desarrollo diferente. No hay garantía de que funcione. Tomar ese riesgo para saber si va a funcionar o no requiere que los actores sean más audaces y la audacia es una cualidad de los grandes innovadores en la historia.



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

HEVAS
INNOVACION
HE