

FONDO REGIONAL PARA LA COOPERACIÓN TRIANGULAR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Evaluación externa de seis proyectos apoyados por
el Fondo Regional

Informe transversal

Informe final

Agosto de 2019

Preparado por: Mónica Cortez y Carlos Calcopietro
ECI Gestión para el Desarrollo Humano
www.ecidesarrollo.com

ABREVIACIONES

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
AGCID	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AP	Alianza del Pacífico
APC	Agencia Presidencial de Cooperación - Colombia
AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ALC	América Latina y el Caribe
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania
BV	Baja Verapaz - Guatemala
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAE	Capacitación para el Auto Empleo
CAP	Certificado de Aptitud Profesional
CCL	Cámara de Comercio de Lima - Perú
CEFE	Competencia de Economías a través de la Formación Emprendedora
CLARCIEV	Consejo Latinoamericano y del Caribe de Registro Civiles, Identificación y Estadísticas Vitales
COCODES	Consejos Comunitarios de Desarrollo - Guatemala
CODEDES	Consejos Departamentales de Desarrollo - Guatemala
CONGA	Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Alta Vera Paz - Guatemala
COS	Centro Operativo del Sistema
CMP	Comisión Multisectorial Permanente - Perú
CNC	Consejo Nacional de la Competitividad - Perú
CNT EITI	Comisión Nacional de Trabajo - Guatemala
CPS	Compras Públicas Sostenibles
CTr	Cooperación Triangular
CUNOC	Centro Universitario de Occidente
CUNORI	Centro Universitario de Oriente
CUNSURON	Centro Universitario de Suroccidente
DCB	Desarrollo de Competencias Básicas
DFIER -RNP	Departamento de Formación Integral y Estudios Registrales - Honduras
ECN	Estudios de Conciliación Nacional - Guatemala
EIC	Estrategia Integral de Comunicación
EITI	Iniciativa de Transparencia en Industrias Extractivas (por sus siglas en inglés)
EPSUM	Programa de Ejercicios Profesionales Supervisados Multidisciplinarios
ER	Escuela Registral - Perú
FAS	Fondation Aquin Solidarité
FONPETROL	Fondo para el Desarrollo Económico de la Nación - Guatemala
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social del Gobierno de Chile
FOSIT - GIZ	Programa de Fomento de la Seguridad Ciudadana Integral y Transformación de Conflictos Sociales - Guatemala
GAM	Grupo Asesor Multisectorial - Perú

GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH</i>
GTC-AP	<i>Grupo Técnico de Cooperación de la Alianza del Pacífico</i>
HPE	<i>Haiti Projet Education</i>
HRDF	<i>Haitian Resource Development Foundation</i>
INDECOPI	<i>Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Perú</i>
INFOTEP	<i>Instituto de Formación Técnico Profesional – República Dominicana</i>
INFP	<i>Instituto Nacional de la Formación Profesional</i>
INURED	<i>Institut Interuniversitaire de Recherche et Developpemente</i>
MdJ	<i>Ministerio de la Juventud – República Dominicana</i>
MEF	<i>Ministerio de Economía y Finanzas - Perú</i>
MEM	<i>Ministerio de Energía y Minas - Guatemala</i>
MEPyD	<i>Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo</i>
MdT	<i>Ministerio de Trabajo – República Dominicana</i>
MIC	<i>Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES</i>
MINAGRI	<i>Ministerio de Agricultura y Riego - Perú</i>
MINAM	<i>Ministerio del Ambiente - Perú</i>
MINAMBIENTE	<i>Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible - Colombia</i>
MINEM	<i>Ministerio de Energía y Minas - Perú</i>
MINCOMERCIO	<i>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Colombia</i>
MiPYMES	<i>Micro, Pequeñas y Medianas Empresas</i>
MMA	<i>Ministerio de Medio Ambiente - Chile</i>
MRREE	<i>Ministerio de Relaciones Exteriores - Perú</i>
MTPE	<i>Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo - Perú</i>
OCDE	<i>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico</i>
OEA	<i>Organización de los Estados Americanos</i>
OEFA	<i>Oficina de Evaluación y Fiscalización Ambiental - Perú</i>
ODS	<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>
ONG´s	<i>Organizaciones no Gubernamentales</i>
ONU Medio Ambiente	<i>Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente</i>
ONU Mujeres	<i>Organización de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer</i>
OSC	<i>Organización de la Sociedad Civil</i>
OSCE	<i>Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – Perú</i>
PEV	<i>Plataforma Educativa Virtual - Honduras</i>
PJE	<i>Programa Juventud y Empleo</i>
PPEJ	<i>Programa Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas urbanas y rurales desfavorecidas de la República Dominicana</i>
PNPyCS	<i>Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible - Colombia</i>
PNUD	<i>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</i>
PROCOMUNIDAD	<i>Fondo de promoción a las Iniciativas Comunitarias – República Dominicana</i>
PRODUCE	<i>Ministerio de la Producción – Perú</i>
PROFI – GIZ	<i>Proyecto Fiscal – GIZ Guatemala</i>
PROMIPYME	<i>Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa – República Dominicana</i>
PUCP	<i>Red Peruana de Ciclo de Vida - Perú</i>
REC	<i>Registro del Estado Civil del Paraguay</i>
RENIEC	<i>Registro Nacional de Identificación - Perú</i>

RNP	<i>Registro Nacional de Personas - Honduras</i>
SC	<i>Sociedad Civil</i>
SE	<i>Sector estatal</i>
SEGEPLAN	<i>Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia - Guatemala</i>
SEMARNAT	<i>Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales - México</i>
SENAE	<i>Servicio Nacional de Empleo</i>
SENCE	<i>Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - Chile</i>
SESAN	<i>Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Gobierno de Guatemala</i>
SIPJE	<i>Sistema de Información del Programa Juventud y Empleo</i>
SNI	<i>Sociedad Nacional de Industrias - Perú</i>
SP	<i>Sector Privado</i>
SPPEL	<i>Programa de Compras Públicas Sostenibles y Ecoetiquetado – ONU Medio Ambiente</i>
SUNAT	<i>Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - Perú</i>
UDEC	<i>Universidad de San Carlos de Guatemala</i>

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVOS	8
3. METODOLOGÍA	10
3.1. Criterios para la evaluación de los proyectos	11
3.2. Criterios para la evaluación del instrumento de CTr (en el marco del Fondo FRCT).....	12
3.3. Escalas de Evaluación y Calificación global	14
4. RESUMEN GENERAL DE RESULTADOS DE LOS PROYECTOS	16
5. CONCLUSIONES	18
6. RECOMENDACIONES	37
7. SECCIÓN ANEXOS.....	42
7.1. Resumen ejecutivo de la evaluación ex post externa Proyecto de cooperación triangular Alemania, México & Chile y Perú & Colombia: “Integración regional para el fomento de la producción y consumo sustentable en los países de la Alianza del Pacífico”	42
7.2. Resumen ejecutivo de la evaluación ex post externa Proyecto de cooperación triangular entre Perú, Guatemala y Alemania : “Transparencia de industrias extractivas (EITI)”	47
7.3. Resumen ejecutivo de la evaluación ex post externa Proyecto de cooperación triangular entre Alemania, República Dominicana y Chile: “Proyecto continuado: fortalecimiento del emprendimiento de jóvenes en territorios desfavorecidos de la República Dominicana”	52
7.4. Resumen ejecutivo de la evaluación ex post externa Proyecto de cooperación triangular entre Chile, Guatemala y Alemania: “Fortalecimiento de actores clave en la seguridad alimentaria del Departament de Suchitepéquez”	58
7.5. Resumen ejecutivo de la evaluación ex post externa Proyecto de cooperación triangular entre Chile, Haití y Alemania: “Imaginar un futuro juntos”(desarrollar las capacidades de jóvenes de zonas marginales, urbanas y rurales, para desarrollar microemprendimiento y empleo)”	64
7. 6. Resumen ejecutivo de la evaluación ex post externa Proyecto de cooperación triangular entre Perú, Honduras y Alemania “Fortalecimiento de capacidades interinstitucionales registrales en gestión de la capacitación”	70

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS	
Tabla 1. Los Proyectos Evaluados	9
Tabla 2. Criterios utilizados para la evaluación de los proyectos según criterios OCDE/CAD	11
Tabla 3. Criterios utilizados para la evaluación del instrumento de cooperación triangular	13
Tabla 4. Definición de las escalas de nivel de resultados y desempeño de los criterios	14
Tabla 5. Resumen general de resultados de los proyectos.	16
Tabla 6. Resultados consolidados de los seis proyectos evaluados.	18
GRÁFICOS	
Gráfico 1. Resultados consolidados de los seis proyectos evaluados	19
Gráfico 2. Resultado proyecto: Integración regional para el fomento de la producción y consumo sustentable en la Alianza del Pacífico	20
Gráfico 3. Resultado proyecto: Fortalecimiento de actores clave en la seguridad alimentaria del departamento de Suchitepéquez	20
Gráfico 4. Resultado proyecto: Fortalecimiento de emprendimientos de jóvenes en territorios desfavorecidos de República Dominicana	20
Gráfico 5. Resultado proyecto: Transparencia de industrias extractivas EITI	20
Gráfico 6. Resultado proyecto: Fortalecimiento de capacidades interinstitucionales registrales en gestión de la capacitación	20
Gráfico 7. Resultado proyecto: Imagina un futuro juntos	20
Gráfico 8. Resultados de la Dimensión OCDE/CAD: Pertinencia	22
Gráfico 9. Resultados de la Dimensión OCDE/CAD: Eficiencia	24
Gráfico 10. Resultados de la Dimensión OCDE/CAD: Eficacia	25
Gráfico 11. Resultados de la Dimensión OCDE/CAD: Sostenibilidad	26
Gráfico 12. Resultados de la Dimensión OCDE/CAD: Impacto	28
Gráfico 13. Resultados de Procesos Triangulares	29
Gráfico 14. Resultados de la Dimensión Triangular : Pertinencia	31
Gráfico 15. Resultados de la Dimensión Triangular : Eficiencia	32
Gráfico 16. Resultados de la Dimensión Triangular : Efectividad	33

1. INTRODUCCIÓN

La IV Conferencia Regional “Perspectivas de la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe: El rol de la CTr en la implementación de la Agenda 2030 – potencialidades y desafíos”¹, realizada en Lima (Perú), en el año 2017, confirmó que tanto en la región como también en organismos internacionales, existe un consenso acerca de la particularidad de la cooperación triangular (CTr) para constituirse en un instrumento de cooperación internacional capaz de aportar medidas de impacto para la solución de los problemas globales de desarrollo. Esto surge a partir del fortalecimiento del liderazgo de los países de la región para convertirse en impulsores de su propio desarrollo, mediante el intercambio de experiencias, la complementariedad y la articulación horizontal, entre otros valores agregados por la CTr.

Más recientemente, en 2018, el informe de Naciones Unidas titulado “Buenas Prácticas en la Cooperación Sur-Sur y Triangular para el Desarrollo Sostenible”, ha puesto de relieve el modo en que este tipo de cooperación puede acelerar los progresos hacia la aplicación y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La serie presenta más de 100 buenas prácticas presentadas por los Estados Miembros, los organismos de las Naciones Unidas y otros asociados para el desarrollo. Este compendio de buenas prácticas presenta soluciones notables a nivel nacional, subregional, regional y mundial a los desafíos cruciales que afrontan los países en desarrollo. Estas soluciones abarcan iniciativas dirigidas a erradicar la pobreza, reducir la desigualdad, apoyar la lucha contra el cambio climático y crear sociedades pacíficas y cohesionadas. Demuestra cómo colaboran mutuamente los países en desarrollo para hacer frente a dichos desafíos a través de la solidaridad, el aprendizaje entre pares y la autonomía colectiva. Las pruebas recopiladas en este volumen buscan beneficiar a los países en desarrollo que traten de ampliar iniciativas de cooperación Sur-Sur y triangular, sobre todo en la aplicación generalizada de políticas, estrategias y programas.

En este panorama de reflexión y diálogo regional cobra relevancia el rol del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe (“Fondo Regional”) un programa de la cooperación alemana implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, con el objetivo de promover el desarrollo regional a través de políticas públicas orientadas al desarrollo sostenible de los países de la región. La estructura de esta modalidad de cooperación requiere la participación de tres actores relevantes a saber: los países beneficiarios; los países oferentes “Sur” de la región; y Alemania como cooperante tradicional. En conjunto, las tres partes implementan proyectos en los cuales cada socio contribuye de manera equitativa con recursos financieros y técnicos, a fin de buscar soluciones sobre la base de una transferencia de experiencias y aprendizajes compartidos.

Con las cooperaciones triangulares, Alemania no solo contribuye a una mayor eficacia de las políticas de desarrollo, sino también fomenta nuevas alianzas regionales que dinamizan las cooperaciones Sur-Sur y promueven, inclusive, las cooperaciones triangulares interregionales.

¹ IV Conferencia Regional. “Perspectivas de la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe: El rol de la CTr en la implementación de la Agenda 2030 – potencialidades y desafíos”. Síntesis. Disponible en: <https://www.giz.de/en/downloads/giz2017-sp-informe-4ta-conferencia-regional-perspectivas-cooperacion-triangular.pdf>. Las conferencias regionales buscan fomentar el intercambio y diálogo político acerca de la CTr nivel regional así como analizar los potenciales y límites de la CTr en el contexto de la cooperación internacional en el tiempo. En particular, esta cuarta Conferencia se enfocó en la contribución de la CTr a la Agenda 2030, analizando experiencias concretas de proyectos de CTr y revisando metodologías para una gestión eficaz de CTr y su valor agregado.

El avance en la implementación de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas está exigiendo un mayor compromiso de los países para institucionalizar, en sus propias agendas de desarrollo, medidas de políticas públicas orientadas al logro del cumplimiento de los 17 ODS. Los proyectos impulsados por el Fondo Regional están contribuyendo, de manera directa y transversal, a un avance sostenido de la agenda regional de los ODS. Los proyectos evaluados en esta ocasión han promovido acciones a favor de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos de la industria extractiva, el empleo y el emprendedurismo juvenil en jóvenes en situación vulnerable, el acceso a la ciudadanía a través de una mejora del servicio del registro civil, la seguridad alimentaria desde intervenciones regionales impulsadas por la academia y el fortalecimiento de las redes de producción y consumo sustentables de los países de la Alianza del Pacífico.

A partir de las conclusiones y declaraciones de París² (2005), Accra (2008) y Busan (2010)³, eventos cumbre que abordaron la problemática de la eficiencia de la ayuda al desarrollo, el diseño de la cooperación internacional para el desarrollo pasa por nuevos estilos y diversas alianzas entre países socios. Las cooperaciones triangulares han aportado la esperanza de que se pueda fomentar el diálogo y el aprendizaje recíproco en una forma más concreta. Como bien se dice 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”.

En este contexto, el Fondo se ha convertido en un instrumento de cooperación eficaz que apoya a los países en su compromiso de avanzar hacia los retos del nuevo escenario internacional, promoviendo intercambios que tienen el valor agregado de movilizar a múltiples actores, no solo del sector gubernamental sino también la sociedad civil y la empresa privada.

Teniendo en consideración que los proyectos del Fondo suponen el uso de recursos públicos de los países cooperantes, es que la GIZ ha contratado una evaluación ex post, externa e independiente, a fin de revisar el desempeño de estas iniciativas y extraer buenas prácticas y lecciones aprendidas para la mejora de sus políticas y futuras intervenciones.

2. OBJETIVOS

Las evaluaciones de los proyectos triangulares tienen el objetivo general de examinar y visualizar los resultados y sus impactos en un contexto más amplio de intervención. Se busca valorar el nivel de logros a nivel de proyecto y además, los valores agregados que pudieran generarse por efecto del modelo de cooperación triangular.

Este “Informe Transversal” resume entonces, los hallazgos más importantes de los resultados de evaluación de seis (6) proyectos triangulares implementados en (como países beneficiarios) República Dominicana, Haití, Colombia, Perú, Honduras y Guatemala. Los países que asumieron el rol de oferentes fueron Chile, México, y Perú. En el caso de México y Chile, aparte de su participación como oferentes, también se beneficiaron de las actividades de un proyecto diferente del resto, dado que la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México y Perú) como tal fue a su vez socia y beneficiaria de la intervención. Alemania, como oferente tradicional, brindó apoyo financiero y técnico durante todo el periodo de implementación. Los proyectos se ejecutaron entre los años 2014 y 2017, con presupuestos que oscilaron alrededor de los €600,000. Estos valores incluyeron tanto aportes

² Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y Programa de Acción de Accra.

³ De la eficacia de la ayuda a la eficacia de la cooperación al desarrollo: Analizando los resultados del Cuarto Foro de Alto Nivel de Busán. Documento de Síntesis. Montevideo 2012. Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI).

financieros como también insumos y recursos humanos producto del aporte equitativo de los países cooperantes.

Los proyectos triangulares fortalecieron instituciones y marcos de políticas públicas relacionados con normas y control de calidad; producción y consumo sostenible; formación, inserción laboral y desarrollo de capacidades en emprendimientos juveniles; transparencia en industrias extractivas; y fortalecimiento de capacidades tanto en seguridad alimentaria como también en la gestión de servicios registrales.

El ejercicio de evaluación se llevó a cabo entre octubre de 2018 y mayo de 2019. Se utilizaron metodologías mixtas que incluyeron los enfoques tradicionales (criterios de evaluación OCDE/CAD) y orientaciones metodológicas de evaluación de proyectos triangulares (explicados en detalle en el siguiente apartado). El trabajo de evaluación incluyó la revisión documental de los proyectos y visitas de campo a los países beneficiarios donde se implementaron las acciones. Los evaluadores obtuvieron muestras a partir de entrevistas semi estructuradas con las contrapartes principales y con organizaciones estratégicas que habían participado en los proyectos.

Además de la introducción y la explicación de los objetivos de la evaluación, este Informe Transversal presenta una descripción de la Metodología de Evaluación y las Escalas de Calificación aplicadas en el desarrollo de los trabajos (apartado 3), así como un Resumen General de Resultados de Proyectos (apartado 4) que permite identificar aspectos específicos de las calificaciones obtenidas por cada uno de ellos en las dos categorías de análisis (criterios OCDE/CAD y procesos triangulares) consideradas. Las Conclusiones y Recomendaciones constituyen una síntesis del análisis de los aspectos comunes que comparten los proyectos evaluados y los desafíos que podrían considerarse para futuras intervenciones.

Finalmente, en el Anexo, se exponen los Resúmenes Ejecutivos del “Informe País” de cada uno de los seis proyectos analizados⁴.

La Tabla 1, a continuación, describe los presupuestos globales de cada proyecto y las contribuciones específicas realizadas por cada una de las contrapartes cooperantes.

TABLA 1: LOS PROYECTOS EVALUADOS				
Título proyecto	Países beneficiarios *1	Países oferentes Sur *1	País oferente tradicional	Importe global
“Integración Regional para el Fomento de la Producción y Consumo Sustentable en la Alianza del Pacífico”	Colombia / Perú Contribuciones en recursos y en especies	México € 300.000	Alemania € 300.000	€ 600.000
“Imajine avni-nou ansanm” (Imagina un futuro juntos)	Haití Contribuciones en recursos y en especies	Chile € 300.000	Alemania € 300.000	€ 600.000
“ Fortalecimiento de capacidades interinstitucionales registrales en gestión de la capacitación”	Honduras € 200,000	Perú € 300,000	Alemania € 300,000	€ 800,000
“Proyecto para el fortalecimiento del emprendimiento de jóvenes en territorios desfavorecidos de la República Dominicana”	Rca. Dominicana Contribuciones en recursos y en especies	Chile € 300.000	Alemania € 300.000	€ 600.000

⁴ Los informes completos están disponibles en la oficina GIZ del Fondo Regional de Cooperación Triangular.

"Fortalecimiento de actores clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez"	Guatemala Contribuciones en recursos y en especies	Chile € 300,000	Alemania € 300,000	€ 600,000
"Transparencia en Industrias Extractivas EITI"	Guatemala € 125,000	Perú € 200,000	Alemania € 200,000	€ 525,000

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada durante la evaluación incluyó:

- Una revisión documental de los documentos de proyectos (documentos de propuestas de proyecto, documentos del marco lógico, plan de actividades, informes de seguimiento, informes de ejecución anual, publicaciones y otros documentos relevantes).
- Visita de campo al país beneficiario para contactar con las organizaciones beneficiarias, grupos de beneficiarios (directos o indirectos), zonas de intervención del proyecto en todos los proyectos menos uno (no se pudo viajar a Haití por razones de inestabilidad social⁵).
- Entrevistas semiestructuradas con contrapartes claves (presenciales con países beneficiarios a excepción de Haití, y virtuales con países oferentes y la contraparte alemana, además de Haití) y otros sectores estratégicos relevantes para cada proyecto.
- Grupos focales con poblaciones beneficiarias de las intervenciones de desarrollo.

Al inicio de la consultoría se elaboró conjuntamente con el equipo coordinador de la Oficina GIZ del Fondo Regional el plan de desarrollo de la evaluación, actividades y entregables según el calendario estipulado en los Términos de Referencia.

El marco metodológico

La evaluación hizo uso de los siguientes tres marcos analíticos:

- Los TdR y las preguntas de evaluación definidas conjuntamente con la GIZ antes del inicio de la evaluación.
- Orientaciones metodológicas de evaluación según los estándares OCDE/CAD, la metodología Capacity Works de la GIZ y el Kit de herramientas de evaluación de proyectos triangulares elaborado por la GIZ y otras agencias de cooperación internacional.
- Las Matrices de Marco Lógico (MML) de los proyectos bajo evaluación, y/o los documentos de propuestas de proyectos y/o el Plan de Lineamientos Estratégicos.

Como en anteriores evaluaciones con el Fondo Regional, en esta oportunidad las evaluaciones toman en cuenta:

- El logro de resultados de cada proyecto desde un enfoque basado exclusivamente en los habituales criterios OCDE/CAD⁶.

⁵ Aunque se previó la visita a Puerto Príncipe la misma no pudo concretarse debido al estallido social ocurrido coincidentemente en la fecha de viaje de la consultora asignada, por lo que se vio necesario suspender el viaje por cuestiones de seguridad. Las contrapartes haitianas fueron contactadas a través de reuniones virtuales y correos electrónicos, que sirvieron de canal para la realización de entrevistas a los grupos beneficiarios.

- b. El potencial valor agregado de la cooperación triangular en el logro de resultados. Se busca capturar la incidencia del enfoque triangular en la calidad del proceso de logro de resultados o incluso en la calidad misma de los resultados.

Las dos categorías de análisis requieren de metodologías de evaluación distintas pero integradas entre sí a fin de generar un resultado global de desempeño. En este sentido, el Fondo Regional ha desarrollado una metodología mixta que permite revisar por separado ambas dimensiones de análisis (resultados a nivel proyecto y resultados a nivel de enfoque triangular) a partir de criterios e indicadores que arrojan resultados específicos según la dimensión evaluada, y al mismo tiempo, constituyen un insumo para producir resultados generales que aportan una valoración global de desempeño.

Finalmente, el análisis toma en cuenta el grado de incorporación del modelo de gerencia Capacity Works⁷ de GIZ para el desarrollo sostenible, según como puede observarse en el cuadro siguiente:

INTERRELACIÓN DE ENFOQUES						
ÁMBITOS DE LA EVALUACIÓN	ENFOQUE DE CAPACITY WORKS (CW)					ENFOQUE OCDE/DAC
	Estrategia	Cooperación	Estructura	Procesos	Aprendizaje	
OBJETIVOS						PERTINENCIA
PROCESOS						EFICACIA
						EFICIENCIA
RESULTADOS						SOSTENIBILIDAD
						IMPACTO

En los apartados siguientes se explica en detalle la metodología utilizada en cada una de las dimensiones de análisis (resultados proyectos y resultados enfoque triangular) y los parámetros metodológicos que permiten construir los resultados globales.

3.1. Criterios para la evaluación de los proyectos

La evaluación de desempeño de los proyectos se basa en el estándar de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE, que considera los criterios de *Pertinencia*, *Eficiencia*, *Efectividad*, *Impacto* y *Sostenibilidad*. La Tabla 2 describe en detalle las consideraciones tomadas en cuenta en esta categoría de análisis.

TABLA 2: CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS SEGÚN CRITERIOS OCDE/CAD		
Criterio de Evaluación	Definición	Consideraciones para el análisis
Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Analiza la adecuación de las herramientas/intervenciones seleccionadas en relación a los resultados perseguidos por el proyecto; Estudia si las acciones elegidas para conseguir los objetivos son las más convenientes y coherentes en el contexto 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la idoneidad de los instrumentos/ mecanismos utilizados en su relación con los problemas y las necesidades de la población beneficiaria que se desean resolver; Análisis de la intervención en el contexto de las políticas de desarrollo (nacionales, regionales o locales) en el sector específico sobre el que

⁶ OCDE Serie: Directrices y Referencias del CAD. Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>

⁷ Capacity Works es un modelo de gestión para la conducción de proyectos o programas complejos. Ofrece un enfoque estructurado en términos de gestión que abre espacios de acción para la formulación de funciones y tareas. Se sustenta en el conocimiento especializado que la GTZ ha acumulado sobre el tema de procesos y agrupa de este modo los procesos de cambio en etapas sucesivas. Fuente: Capacity Works. El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible.

	<p>específico en el que se realiza la acción;</p> <ul style="list-style-type: none"> Para su análisis se considera también si el tipo de actividades y las características técnicas de los productos y servicios son adecuados para poder alcanzar a los resultados esperados. 	<p>interviene el proyecto;</p> <ul style="list-style-type: none"> Analiza la claridad en la definición de los instrumentos; Analiza el nivel de participación en el diseño, y ejecución de los diversos actores implicados, incluyendo los beneficiarios; Analiza el grado de consulta con otros actores, especialmente otras agencias de desarrollo.
Eficiencia de la implementación de los proyectos de forma individual	<ul style="list-style-type: none"> Evalúa en qué grado el proyecto ha logrado los resultados en relación con los recursos que se han asignado para ello; esto es, la búsqueda de una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos y humanos para maximizar los resultados. La evaluación de la eficiencia compara, por lo tanto, recursos con resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Se tienen en cuenta recursos humanos, administrativos y financieros para la ejecución, herramientas de asistencia técnica, manuales operativos, etcétera. Dado el carácter novedoso de las alianzas es difícil estandarizar esta definición para medir de forma sistemática los procesos.
Eficacia / Efectividad en el logro de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> Este criterio de la OCDE/CAD analiza el alcance de los resultados generados por una actividad del proyecto (provisión de productos, servicios, asistencias técnicas) sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aquí se mide el cumplimiento de los objetivos y sus indicadores. La evaluación de la eficacia revela la calidad de la formulación de las mismas. En caso que no son suficientemente claros para permitir la medición, los evaluadores formulan indicadores auxiliares para poder evaluar la eficacia.
Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	<ul style="list-style-type: none"> Este criterio estándar de la OCDE/CAD analiza el grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención continúan y se extienden en el tiempo una vez se han finalizado las operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Este criterio analiza la medida en que los logros obtenidos en el proceso de desarrollo se podrían mantener en el tiempo a través de determinados factores de calidad.
Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	<ul style="list-style-type: none"> (Según OCDE/CAD): Analiza los efectos de una acción de desarrollo, más allá de la eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> Analiza el grado de cambio que se genera a través de los efectos que tienen los productos y servicios entregados por el programa. Considera también efectos que no son directamente atribuibles a las inversiones hechas por el proyecto.

3.2. Criterios para la evaluación del instrumento de CTr (en el marco del Fondo FRCT)

En la evaluación de la dimensión triangular se analizaron los resultados desde la perspectiva de su contribución al logro general de resultados. El propósito fue conocer y relevar el aporte de la modalidad de cooperación triangular a:

- La PERTINENCIA de la CTr en la asistencia técnica,
- La EFICIENCIA en el manejo de las estructuras triangulares,
- La EFICACIA de la contribución de CTr al logro de resultados,
- La SOSTENIBILIDAD y el IMPACTO.

La Tabla 3. describe los criterios y las consideraciones tomadas en cuenta en esta dimensión.

TABLA 3: CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE COOPERACIÓN TRIANGULAR		
Criterio de Evaluación	Definición	Consideraciones para el análisis
Pertinencia de la herramienta de cooperación triangular en cada intervención	<ul style="list-style-type: none"> La cooperación triangular es una herramienta de cooperación adecuada para el desarrollo en ciertos casos y bajo ciertas circunstancias. Este criterio de pertinencia se aplica al análisis del instrumento CTr en relación a los problemas que trata de resolver en cada caso. Identifica los elementos del proyecto que sugieren que la modalidad de CTr sea la más idónea y conveniente para la implementación de este proyecto y analiza el grado de esta pertinencia (recursos financieros y técnicos). 	<ul style="list-style-type: none"> En este nivel de análisis el criterio analiza la coherencia del instrumento CTr con los objetivos y prioridades. Análisis de la disponibilidad de los procedimientos adecuados: la herramienta de cooperación triangular está adecuadamente diseñada en su origen y los instrumentos y modelos de gestión operativos son los más adecuados para cumplir estos objetivos. Coherencia interna. Análisis de la lógica de la intervención: jerarquía y articulación de los objetivos con las áreas de intervención y la dotación presupuestaria, las capacidades técnicas y financieras de los ejecutores Coherencia externa. Análisis de la compatibilidad de los objetivos y estrategia de la CTr con otras actuaciones de cooperación y las prioridades del gobierno en el marco de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas.
Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	<ul style="list-style-type: none"> La aplicación de este criterio y su definición es propuesta para analizar la dimensión de la cooperación triangular que analiza la eficiencia de los procesos de coordinación entre los diferentes socios de la cooperación triangular en un proyecto CTr (beneficiario, oferente sur, oferente tradicional) 	<ul style="list-style-type: none"> Costes de oportunidad en la negociación y planificación previa con los socios, durante la formulación de proyectos. Grado de participación de los beneficiarios en la formulación. Nivel de incorporación de lecciones aprendidas en experiencias previas.
Eficacia de la contribución de CTr al logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Analiza el grado de efectividad con el cual la CTr contribuye al logro de los resultados que persigue el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos deben estar bien establecidos de antemano, y la coherencia entre los objetivos del instrumento de cooperación y los proyectos debe ser máxima.
Sostenibilidad de resultados y de sus procesos de generación	<ul style="list-style-type: none"> Este criterio analiza la medida en que las instituciones/beneficiarios se hacen cargo de continuar la ejecución de la operación y el cumplimiento de los objetivos de la actuación. 	<ul style="list-style-type: none"> Analiza los siguientes cuatro factores de desarrollo en los objetivos y la lógica de intervención: Apropiación (<i>ownership</i>), sostenibilidad medioambiental (si corresponde), dialogo político fortalecido y fortalecimiento institucional.
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Este criterio en nivel de la CTr en general se refiere a la orientación de impacto de los proyectos, que son diseñados de tal manera, también buscando alianzas con otros actores, que conduzcan con alta probabilidad a impactos más allá del output inmediato de las intervenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Los factores que se consideran aquí son: las alianzas con otros socios (incluyendo otros donantes), la consideración de las capacidades de implementación de los participantes en el país beneficiario, el diseño metodológico que corresponde en una orientación en impactos, el entendimiento compartido de posibles impactos.

El análisis en esta dimensión se complementa con el *Kit de Herramientas de Evaluación del Valor Agregado de la Cooperación Triangular* que propone una serie de criterios e indicadores para evaluar un conjunto de seis (6) valores agregados relacionados a: asociatividad, articulación, complementariedad, co-creación, diálogo político, innovación, contribución al logro de los ODS entre otras contribuciones que se esperan se generen alrededor de los proyectos triangulares.

VALORES AGREGADOS DE LA COOPERACIÓN TRIANGULAR
• APROPIACIÓN Y CONFIANZA
• COMPLEMENTARIEDAD Y MAYOR COORDINACIÓN EN LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO
• COMPARTIR CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE CONJUNTO
• CREACIÓN CONJUNTA DE SOLUCIONES Y FLEXIBILIDAD
• INCREMENTAR EL VOLUMEN, ALCANCE Y SOSTENIBILIDAD DE LA COOPERACIÓN TRIANGULAR
• LOGRAR OBJETIVOS DE DESARROLLO MUNDIALES Y REGIONALES A TRAVÉS DE ASOCIACIONES FORTALECIDAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

3.3. Escalas de Evaluación y Calificación global

Los resultados obtenidos en las dos dimensiones evaluadas – resultados según proyecto y resultados de procesos triangulares- se han calificado por separado, en cada uno de los criterios analizados, conforme una *Escala de Evaluación* que contempla seis niveles de desempeño, que van desde “muy insatisfactorio” hasta “muy exitoso” según rangos de puntuaciones cuantitativas. Este procedimiento permite visualizar el puntaje específico de cada una de los dos dimensiones analizadas.

Finalmente, la suma simple de los puntajes obtenidos en ambas dimensiones se divide por dos (2) arrojando una *Calificación Global de desempeño* por proyecto evaluado, según como se explica a continuación:

FÓRMULA DE CÁLCULO DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO:	
$\frac{\text{RESULTADOS SEGÚN CRITERIOS OCDE/CAD} + \text{RESULTADOS PROCESOS TRIANGULARES}}{2}$	APRECIACIÓN CONSOLIDADA

La Tabla 4 describe el sistema de calificación (cuantitativo y cualitativo) utilizado para evaluar tanto los criterios a nivel individual, en las dos dimensiones de análisis, como el desempeño global de cada uno de los proyectos evaluados.

TABLA 4: DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS DE NIVEL DE RESULTADOS Y DESEMPEÑO DE LOS CRITERIOS.		
Rango	Escala de puntuación	Definición
14 -16	muy exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas (sobrecumplimiento) en todos los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
12-13	exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

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

4. RESUMEN GENERAL DE RESULTADOS DE LOS PROYECTOS

TABLA 5: RESUMEN GENERAL DE RESULTADOS DE LOS PROYECTOS							
Sector	Nombre del Proyecto	Oferente sur/ beneficiario/ Oferente tradicional	Periodo implementación	Presupuesto proyecto (a)	Apreciación de resultados según criterios OCDE/CAD	Apreciación de procesos de cooperación triangular	Apreciación consolidada
Producción y Consumo Sustentables (PyCS)	"INTEGRACIÓN REGIONAL PARA EL FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y CONSUMO SUSTENTABLE EN LA ALIANZA DEL PACÍFICO".	México y Chile Colombia y Perú Alemania,	2014 a 2017	€ 600.000	13 (12,75) EXITOSO Resultados positivos en todos los criterios	13 (12,75) EXITOSO Esquema de cooperación superador de los modelos tradicionales de cooperación al desarrollo.	13 (12,75) EXITOSO Proyecto amerita continuidad en futuras rondas de la cooperación triangular. Considerar a la Alianza del Pacífico como sujeto de posibles cooperaciones futuras
Generación de Empleo Joven / Capacidad de Emprendimiento	"IMAJINE AVNI-NOU ANSANM" (IMAGINA UN FUTURO JUNTOS)	Chile Haití Alemania	2014 a 2017	€ 600,000	10 (10,2) MODERADAMENTE EXITOSO Oportunidades de mejora en eficiencia y sostenibilidad	12 (11,75) EXITOSO Alto compromiso de contrapartes técnicas en logro de objetivos y sostenibilidad	11 MODERADAMENTE EXITOSO Proyecto amerita continuidad
Transparencia y rendición de cuentas, industria extractiva	"TRANSPARENCIA DE INDUSTRIAS EXTRACTIVAS"	Perú Guatemala Alemania	2015 a 2017	€ 525,000	13 (12,8) EXITOSO Ha logrado la mayoría de sus objetivos, generando recursos de conocimiento y capacidades de la mesa multiactor de la EITI Guatemala	13 (12,6) EXITOSO Intercambio positivo, los socios sienten que pudo haber sido más intenso. Hubo dificultades para gestionar la estructura operativa triangular, la comunicación y el seguimiento.	13 (12,7) EXITOSO Guatemala pudo mantener su estatus de país cumplidor del estándar EITI, fortaleciendo sus procesos y la participación de la sociedad civil y el sector privado. Faltó el apoyo estatal.

TABLA 5: RESUMEN GENERAL DE RESULTADOS DE LOS PROYECTOS

Sector	Nombre del Proyecto	Oferente sur/ beneficiario/ Oferente tradicional	Periodo implementación	Presupuesto proyecto (a)	Apreciación de resultados según criterios OCDE/CAD	Apreciación de procesos de cooperación triangular	Apreciación consolidada
Generación de Empleo Joven / Capacidad de Emprendimiento	"PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO DE JÓVENES EN TERRITORIOS DESFAVORECIDOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA"	Chile Rca. Dominicana Alemania	2014 a 2016	€ 600,000	12 EXITOSO Buen diseño, gestión y logro de resultados. Debilidades en sostenibilidad e impacto	15 MUY EXITOSO carácter y organización triangular en transmisión de conocimientos, métodos e instrumentos	12 EXITOSO promueve participación activa de actores y alienta entusiasmo de sectores estratégicos
Fortalecimiento Institucional / Seguridad Alimentaria	"FORTALECIMIENTO DE ACTORES CLAVE EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ"	Chile Guatemala Alemania	2014 a 2017	€ 600,000	9 MODERADAMENTE INSATISFACTORIO Nivel mínimamente suficiente de alcance de los resultados esperados	11 MODERADAMENTE EXITOSO Evidencias de cooperación basada en entendimiento común de compromisos	10 MODERADAMENTE EXITOSO Proyecto amerita continuidad: temática relevante, potencialidad institución beneficiaria, fuerte compromiso con logro de objetivos
Fortalecimiento institucional/ Registro civil	"FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INTERINSTITUCIONALES REGISTRALES EN GESTION DE LA CAPACITACION"	Perú Honduras Alemania	2015 a 2018	€ 800,000	13 EXITOSO Buenos resultados en ambos países cooperantes. Debilidades en la gestión de la implementación y el diagnóstico base. Se generaron productos y capacidades en formación registral.	13 EXITOSO La modalidad triangular facilitó el logro de resultados. Fue compleja la gestión triangular de coordinación y la comunicación.	13 EXITOSO Honduras cuenta con una plataforma educativa virtual. Se requiere mayor apoyo institucional. Perú fortaleció sus capacidades de transferencia técnica e innovó sus metodologías de formación

(a) Presupuestos proyectados en efectivo y especie.

5. CONCLUSIONES

Resultados Generales

La evaluación concluye que de los seis (6) proyectos de cooperación triangular analizados cuatro (4) de ellos han logrado un nivel de desempeño exitoso tanto en los resultados de implementación según los criterios CAD/OCDE como en la dimensión de los procesos triangulares. Esta puntuación significa que los logros han alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

Los otros dos (2) proyectos restantes demostraron un desempeño moderadamente exitoso, es decir, un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento satisfactorio), donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable y algunos no se cumplen de manera satisfactoria, pero éstos se complementan con resultados satisfactorios bajo los demás criterios. En otras palabras, el grupo de criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) cumplidos satisfactoriamente es mayor al conjunto de criterios que no alcanza resultados satisfactorios.

Estas notas corresponden a resultados consolidados que toman en cuenta las calificaciones obtenidas en las dos dimensiones evaluadas, donde la dimensión referida a los resultados los criterios OCDE/CAD obtuvo una calificación global de 12 puntos, es decir 1 punto menos que los 13 puntos conseguidos en la dimensión que evalúa los procesos triangulares. No obstante, ambos puntajes se consideran exitosos porque se encuentran contenidos en el mismo rango de la Tabla de calificaciones.

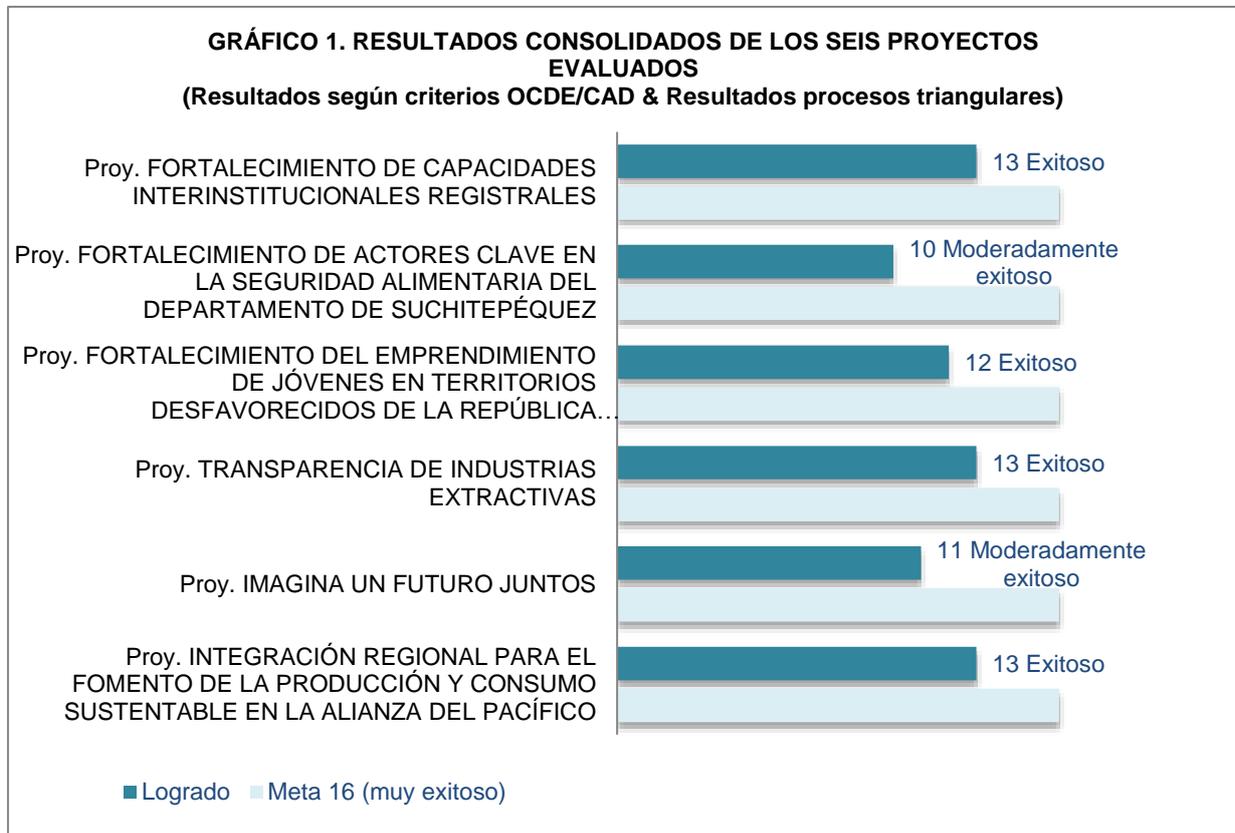
TABLA 6.

RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LOS SEIS PROYECTOS EVALUADOS
(Resultados dimensión criterios OCDE/CAD & Resultados dimensión procesos triangulares)

1. Proyecto: INTEGRACIÓN REGIONAL PARA EL FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y CONSUMO SUSTENTABLE EN LA ALIANZA DEL PACÍFICO	13 EXITOSO
2. Proyecto: IMAJINE AVNI-NOU ANSANM" (IMAGINA UN FUTURO JUNTOS)	11 MODERADAMENTE EXITOSO
3. Proyecto: TRANSPARENCIA DE INDUSTRIAS EXTRACTIVAS EITI	13 EXITOSO
4. Proyecto: FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO DE JÓVENES EN TERRITORIOS DESFAVORECIDOS DE LA REPÚBLICA. DOMINICANA	12 EXITOSO
5. Proyecto: FORTALECIMIENTO DE ACTORES CLAVE EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ	10 MODERADAMENTE EXITOSO
6. Proyecto: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INTERINSTITUCIONALES REGISTRALES EN GESTION DE LA CAPACITACIÓN	13 EXITOSO

De los seis proyectos evaluados tres (3) de ellos tuvieron a Chile como oferente Sur y a República Dominicana, Guatemala y Haití como países beneficiarios, respectivamente. Dos de ellos alcanzaron un desempeño moderadamente exitoso y el tercero exitoso. Un cuarto (4) proyecto que benefició a Colombia y Perú también recibió la asistencia técnica de Chile y México como oferentes Sur logrando una gestión exitosa. Los temas abordados en este grupo de proyectos promovieron la empleabilidad juvenil, la seguridad alimentaria y alianzas comerciales para la producción y el consumo sustentable. Las iniciativas se ejecutaron entre el 2014 y 2017 y demandaron un presupuesto aproximado de € 600.000. La coordinación general de la implementación estuvo a cargo de la GIZ Chile.

Los otros dos (2) proyectos restantes recibieron asistencia técnica de Perú como oferente Sur lográndose en ambos casos un nivel de desempeño exitoso. Las acciones beneficiaron a Honduras y Guatemala, y se enfocaron en el fortalecimiento institucional para el desarrollo de capacidades en la gestión de la formación registral y la gestión de la transparencia y la rendición de cuentas de los recursos de la industria extractiva, respectivamente. Se ejecutaron entre el 2015 hasta el 2018 con presupuestos aproximados de entre € 500 mil a 800 mil. La coordinación estuvo bajo la responsabilidad de GIZ Perú y GIZ Guatemala, respectivamente.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Resultados del Proyecto:
Integración Regional para el Fomento de la Producción y Consumo Sustentable en la Alianza del Pacífico.
 México&Chile - Colombia& Perú - Alemania



Gráfico 3. Resultados Proyecto:
Fortalecimiento de actores clave en la seguridad alimentaria
 del Departamento de Suchitepéquez
 Chile - Guatemala - Alemania

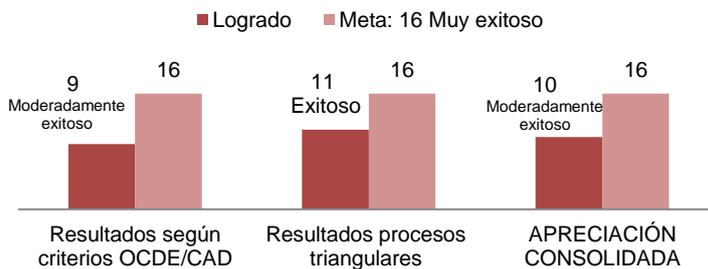


Gráfico 4. Resultados Proyecto:
Fortalecimiento de Emprendimientos de jóvenes en territorios desfavorecidos de República Dominicana
 Chile - Rca.Dominicana - Alemania

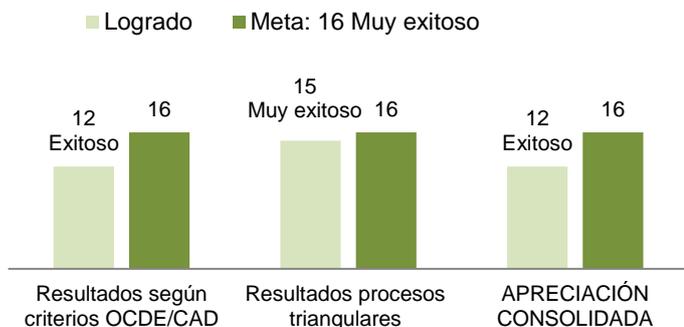


Gráfico 5. Resultados Proyecto:
Transparencia de Industrias Extractivas EITI
 Perú - Guatemala - Alemania

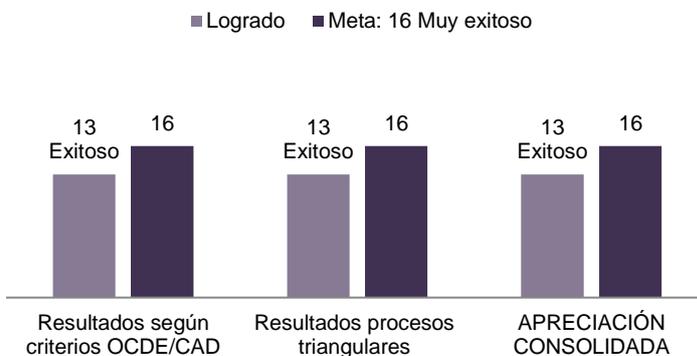


Gráfico 6. Resultados Proyecto:
Fortalecimiento de capacidades interinstitucionales registrales en gestión de la capacitación
 Perú - Honduras - Alemania

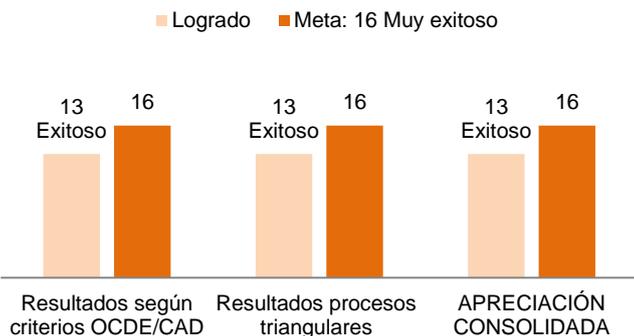
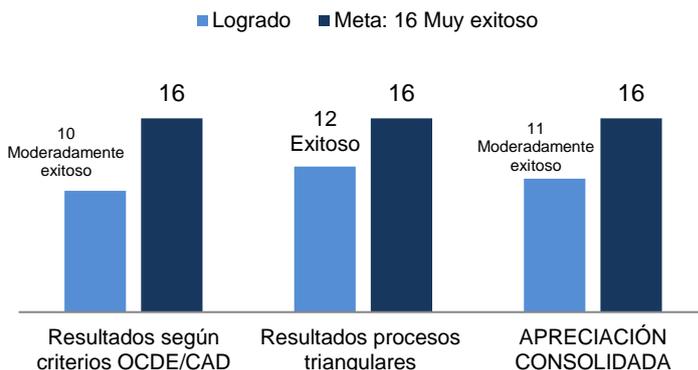


Gráfico 7. Resultados Proyecto:
Imagina un futuro juntos
 Chile - Haití - Alemania



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que del conjunto de seis (6) proyectos evaluados tres (3) de ellos obtuvieron igual calificación en las dos dimensiones de análisis (criterios OCDE/CAD y enfoque triangular). Los otros tres (3) restantes lograron un mejor desempeño en la dimensión de los procesos triangulares y presentan las calificaciones más bajas lo que no quiere decir que la estructura triangular

necesariamente haya sido más débil; por el contrario, los resultados logrados en gran medida se deben al modelo trilateral cuyo equipo de gestión ha demostrado un fuerte compromiso y apropiación frente a los numerosos desafíos que se presentaron durante la implementación. Eso explica los puntajes más elevados en la dimensión triangular frente a los resultados obtenidos en la dimensión de proyectos según los criterios OCDE/CAD. El rol de la cooperación alemana como articulador del proceso y asesor técnico en la gestión – a partir de su modelo de gestión Capacity Works – fue un elemento clave en el soporte de los procesos y el reajuste de las líneas de acción que fue necesario realizar para lograr sino todos, al menos algunos buenos resultados, aún en los difíciles contextos de intervención que se presentaron en varios proyectos.

En los apartados siguientes se presentan los resultados específicos en las dos dimensiones analizadas en la presente evaluación.

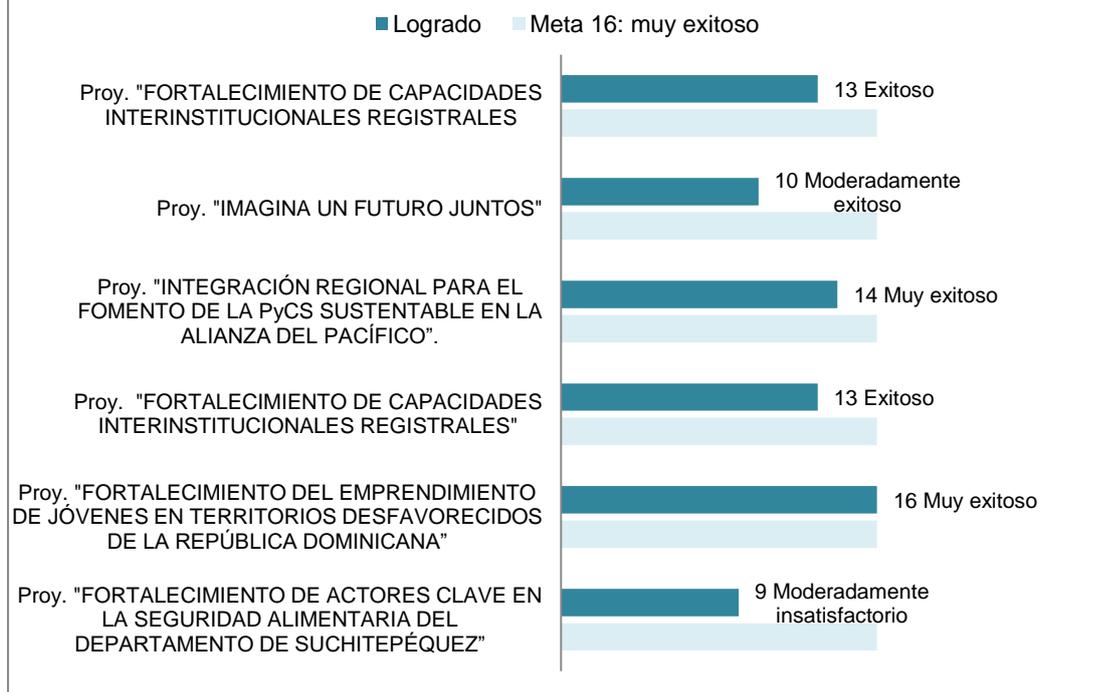
A. Resultados a nivel de Proyectos (criterios OCDE/CAD)

- **Pertinencia temática y calidad del diseño de los proyectos.**

En los seis proyectos escogidos para esta ronda de evaluaciones, se hizo el análisis de la idoneidad de los instrumentos/ mecanismos utilizados en su relación con los problemas y las necesidades de la población beneficiaria; de la intervención en el contexto de las políticas de desarrollo (nacionales, regionales o locales); de la claridad en la definición de los instrumentos; del nivel de participación en el diseño, y ejecución de los diversos actores implicados, incluyendo los beneficiarios; y del grado de consulta con otros actores (ej. agencias de desarrollo).

Los resultados obtenidos durante la evaluación variaron en la calificación de los proyectos, prevaleciendo, en general, el concepto de “exitoso”, con sus debidos matices. Sin embargo, un tema transversal en el criterio de Pertinencia ha sido la falla en el diseño del proyecto y la falta de un diagnóstico previo de condiciones y capacidades de los países beneficiarios y los contextos de intervención. Esta debilidad ha sido común, sin excepción, en todos los proyectos evaluados. Incluso, hubo casos donde también hizo falta un diagnóstico de capacidades del país oferente, como el proyecto de registro civil de Honduras, donde durante el primer año se invirtió tiempo a capacitar a los cooperantes peruanos en las metodologías que ellos se comprometieron a transferir (no las tenían cuando comenzó el proyecto).

Gráfico 8. Resultados de la Dimensión OCDE/CAD: PERTINENCIA



Fuente: Elaboración propia

Yendo al análisis en particular, del total de la muestra, dos proyectos fueron calificados como “muy exitosos” (PyCS en la Alianza del Pacífico y emprendedurismo juvenil en República Dominicana), debido a la correcta alineación con las agendas y planes de desarrollo de los países, tanto a nivel político (agencias) como a nivel técnico (ministerios involucrados). Asimismo, se verificó en ambos que el proceso de definición de objetivos y alcances fue altamente participativo y adecuado. Otros dos fueron evaluados como “exitosos” (uno en apoyo al acceso al registro civil en Honduras y el otro en temas de transparencia de industrias extractivas en Guatemala) pues fueron pertinentes con las demandas de los países beneficiarios aunque tuvieron dificultades en valorar adecuadamente las capacidades de los actores y las condiciones del contexto de intervención. Por su parte, en el proyecto de Haití sobre empleo juvenil, se debió afrontar el desafío de tener que enfrentarse a cambios institucionales, los cuales dificultaron la comunicación entre las partes haciendo que el proyecto pudiera sortearse de forma “moderadamente” exitosa.

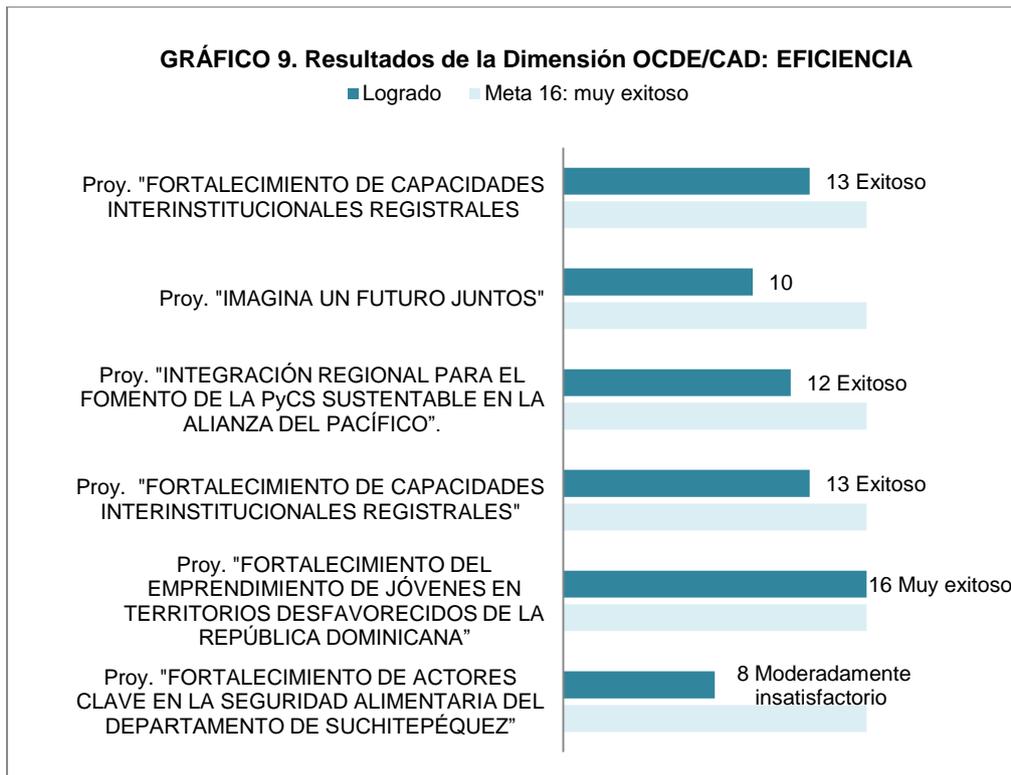
Finalmente, el proyecto en Guatemala sobre seguridad alimentaria fue evaluado, bajo el criterio de pertinencia, como “moderadamente insatisfactorio”, puesto que la calidad del diseño del proyecto dejó vacíos por una deficiente valoración de las capacidades institucionales del país beneficiario así como de las causas del problema de inseguridad alimentaria, por la definición de resultados muy ambiciosos y por la carencia de una lógica explícita entre objetivos y resultados. Para concluir con este criterio, se puede afirmar que, en general, los proyectos han hecho sinergia con programas o iniciativas de la cooperación alemana, de otras agencias de cooperación e incluso con iniciativas impulsadas desde el sector privado (esto último, en manera especial, en el proyecto de PyCS con la Alianza del Pacífico).

- Eficiencia de la implementación de los proyectos.

Bajo este criterio, se analizaron los recursos humanos y administrativos para la ejecución, las herramientas de asistencia técnica y metodologías de gestión, etcétera. En síntesis, se compararon recursos utilizados con resultados obtenidos. Los temas transversales a todos los proyectos en relación al criterio de Eficiencia han sido dos: (i) dificultades para gestionar la comunicación interna y cumplir los cronogramas planificados y (ii) la necesidad en algunos proyectos de una mayor presencia en terreno por parte de la GIZ, dado que su capacidad técnica es clave para asegurar el desarrollo exitoso de los proyectos.

En particular, la evaluación arrojó, 4 proyectos con resultados exitosos. Los evaluadores coincidieron en que el nivel de ejecución y coordinación por parte de las contrapartes políticas (agencias) y técnicas (ministerios) fue en general positivo para el logro de resultados, pero con dificultades para gestionar la comunicación del equipo trilateral. Los proyectos han generado conocimientos con un nivel adecuado de gestión de recursos financieros y humanos, pero no en los tiempos planificados. En el caso de Guatemala (fortalecimiento del registro civil) las actividades se desarrollaron en general como habían sido previstas, aunque varias de ellas a destiempo debido a externalidades (crisis política) y complicaciones de coordinación operativa entre los socios. En el caso de Honduras (transparencia en industrias extractivas) el proyecto tuvo que ser ampliado en dos ocasiones para lograr la mayoría de los objetivos planificados. Combinar los tiempos con la gestión operativa fue uno de los mayores retos de la implementación.

A su vez, dos proyectos (el de empleo joven en Haití y el de seguridad alimentaria en Guatemala) fueron evaluados como “moderadamente exitoso y moderadamente insatisfactorio”, respectivamente. Esto porque, en un caso, los conflictos en la estructura y gobernanza interna entre las partes, la falta de claridad de roles y responsabilidades para con los resultados esperados, el débil manejo de la información para alcanzar una visión común de los procesos y un seguimiento poco sistemático y oportuno, restaron eficiencia a la gestión. En el otro, porque, habiendo ocurrido un retraso de 1,5 años en la implementación, se vio que no hubo la adecuada coordinación entre los entes involucrados para cumplir con los tiempos estipulados.



Fuente: Elaboración propia

- **Eficacia / Efectividad en el logro de los resultados.**

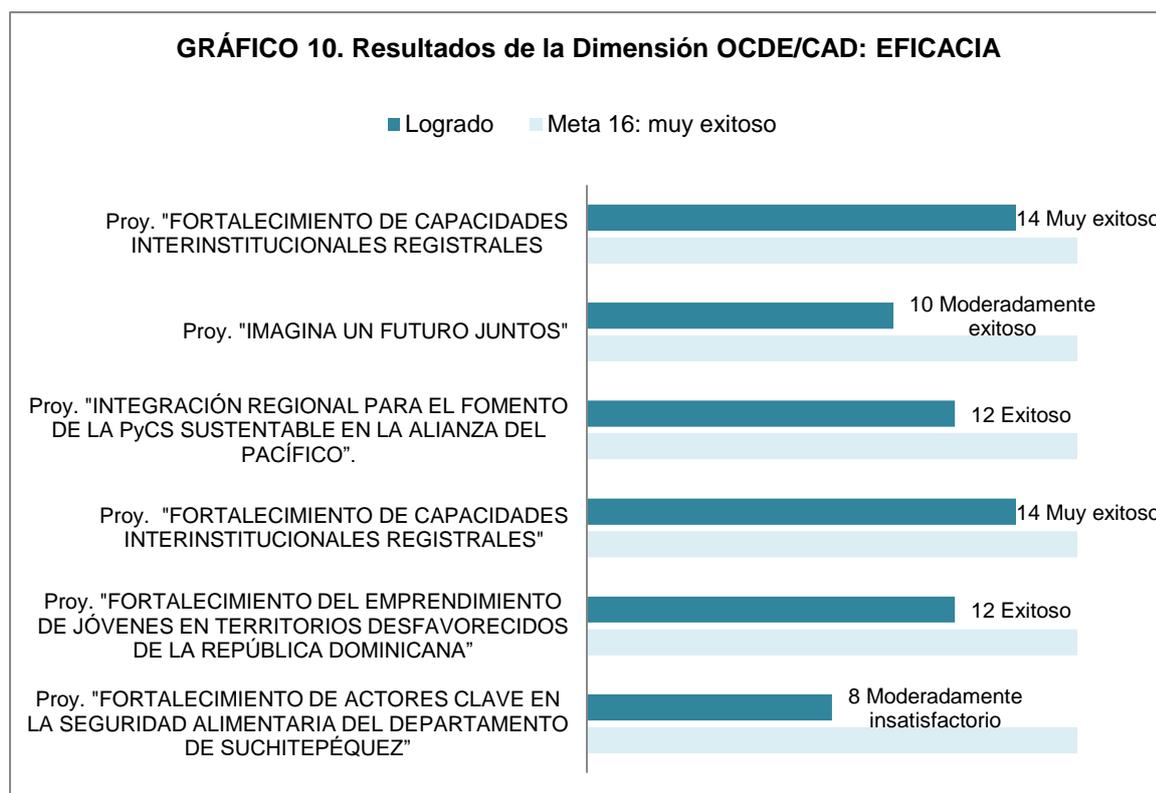
Aquí se midió el cumplimiento de los objetivos y sus indicadores. La evaluación de la eficacia permitió analizar la calidad de los resultados obtenidos. En algún caso, los evaluadores debieron echar mano a indicadores auxiliares para poder evaluar aspectos particulares de la eficacia de los proyectos. Como temas transversales a todos los proyectos, y repitiendo una tendencia que ya se había manifestado en rondas anteriores de evaluación con muestras diferentes de proyectos, se observa que en general (no todos los casos) se alcanzaron las metas principales previstas en los marcos lógicos aprobados. Sin embargo, a diferencia de los objetivos principales, varios objetivos específicos tuvieron un desempeño parcial quizás por tratarse de metas demasiado ambiciosas frente a contextos de intervención un tanto débiles.

En particular, bajo este criterio, 4 de los 6 proyectos evaluados arrojaron valores de “exitoso”, aunque con particularidades que vale la pena aclarar⁸. Dos proyectos fueron ranqueados como “muy exitosos”: El de Honduras (registro civil) debido a que se lograron buenos resultados, aunque el proyecto tuvo que invertir tiempo y recursos a preparar las metodologías de la transferencia técnica; mientras que en el de Guatemala (transparencia) se logró la mayoría de los resultados esperados (no el principal por falta de apoyo político) dejando capacidades y recursos de conocimiento importantes. En este proyecto se contó con el apoyo de consultores externos que ayudaron a implementar las líneas de acción, lo cual dio buenos resultados, pero abre la duda respecto de la conveniencia de dejar estos procesos a cargo de expertos externos o en su defecto, motivar a las organizaciones

⁸ Del total, 2 fueron “muy” exitosos; 2 exitosos “a secas”, y 1 “moderadamente exitoso”. El proyecto restante de la muestra recibió la calificación de “moderadamente insatisfactorio”.

involucradas a asumir el liderazgo de los mismos, aún sin contar con las condiciones institucionales plenamente fortalecidas.

Otros dos proyectos obtuvieron valores de “exitoso” a secas: el de la Alianza del Pacífico, porque alcanzó los objetivos planteados en las actividades a realizar en el marco del proyecto obteniendo productos de calidad que cubren la mayoría de las necesidades específicas demandadas por las contrapartes técnicas; el de emprendedurismo juvenil en República Dominicana, puesto que tuvo un cumplimiento parcial de sus metas a pesar de los cambios políticos a lo largo de su vida (ej.: el acceso al capital semilla, el acompañamiento de los jóvenes empresarios y la integración estratégica de los ayuntamientos).

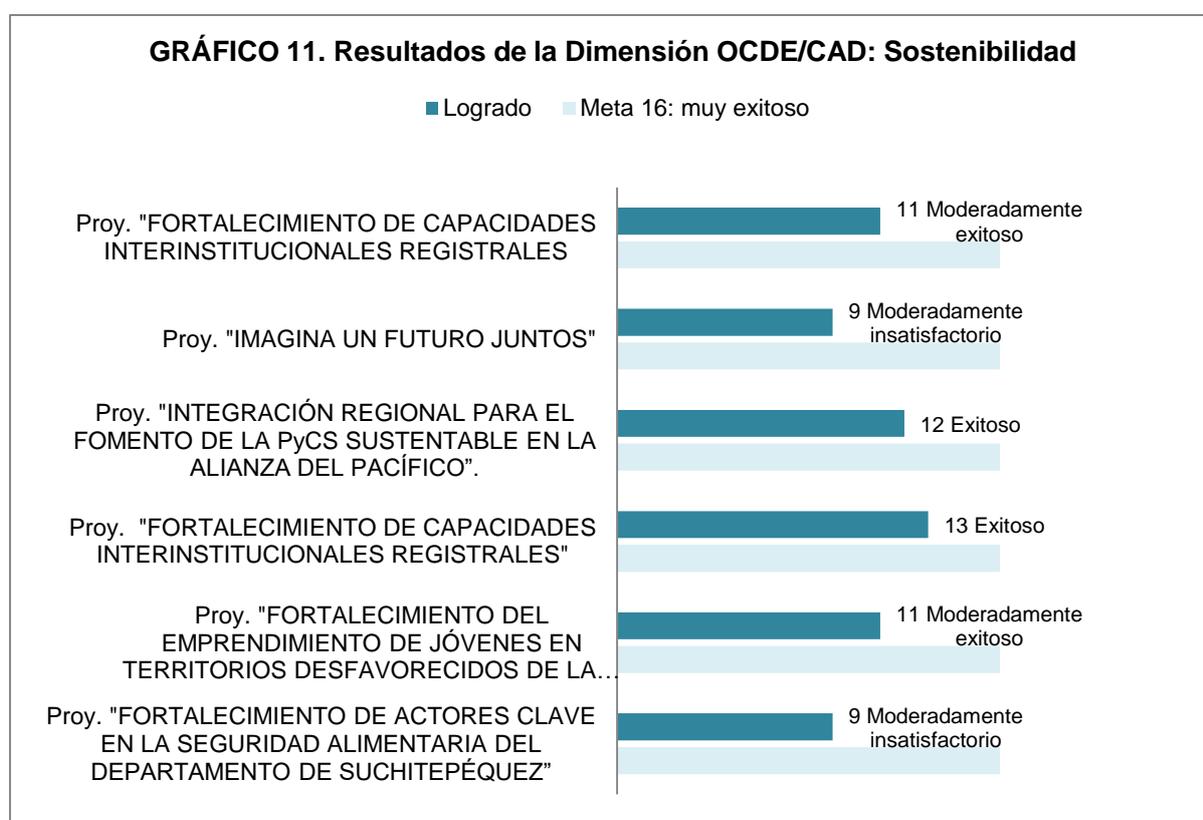


Fuente: *Elaboración propia*

Paso seguido, el proyecto también de empleo joven en Haití, fue calificado como “moderadamente” exitoso debido a las demoras en los desembolsos de los honorarios y en los tiempos de contratación, lo cual no impidió que los consultores cumplieran con las actividades planteadas. No obstante, existió un retraso significativo para la evaluación y certificación de los jóvenes en las capacitaciones formativas en medio ambiente facilitadas por el proyecto. Adicionalmente, de común acuerdo entre los actores y por falta de recursos (monetarios y de tiempo), no se lograron desarrollar las actividades de socialización con la comunidad. Finalmente, también bajo este criterio, el proyecto de seguridad alimentaria en Guatemala fue calificado como “moderadamente insatisfactorio”. La principal razón que llevó a la evaluadora a emitir este veredicto es que sólo para la mitad de los resultados esperados se alcanzó algún nivel de cumplimiento (parcial). La otra mitad de los resultados esperados no se alcanzaron por interrupción del desempeño del componente ante la falta de capacidad que ofrecían las estructuras de gestión para rendir los productos esperados.

- **Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación**

Bajo este criterio, se analizó el grado en el que los efectos positivos derivados de las intervenciones continúan y se extienden en el tiempo una vez finalizadas las operaciones. Como aspectos transversales a todos los proyectos, se ha observado que la sostenibilidad es una de las principales debilidades, puesto que cuentan con presupuestos muy ajustados destinados a financiar consultorías, talleres a distancia (en menor medida), cursos de formación y asesoría técnica presencial en los países cooperantes. Esto hace que no queden recursos disponibles para financiar actividades de seguimiento que, en muchos casos, resultan claves para la sostenibilidad de los procesos. La otra debilidad pasa por la inexistencia en los marcos lógicos de líneas de mitigación a los riesgos y supuestos de los proyectos. Durante esta ronda de evaluación, 2 proyectos fueron calificados “exitosos”; otros 2 “moderadamente exitosos”; y 2 “moderadamente insatisfactorios”. Es decir, la valoración promedio es más negativa que positiva.



Fuente: Elaboración propia

En particular, el calificativo de “exitoso” en (i) el proyecto de la Alianza del Pacífico, se debe a que las contrapartes técnicas han propiciado el intercambio de conocimientos con el fin de abordar los temas de forma estratégica para garantizar la aplicabilidad de los productos y su sostenibilidad en el tiempo; y (ii) en el proyecto de Guatemala sobre transparencia, varios de los procesos ya se han internalizado y otros no tanto debido a la falta de empoderamiento de entidades clave del sector estatal y también por algunas dificultades latentes en las propias organizaciones (se notó falta de seguimiento a actividades estratégicas). Sin ese apoyo estatal, los esfuerzos de fortalecimiento institucional corren el riesgo de perderse en el tiempo.

Por su parte, “moderadamente exitoso” fue la nota dada (i) al proyecto de emprendedurismo juvenil en República Dominicana debido a que la sostenibilidad de algunos resultados alcanzados no está

completamente garantizada pues depende del nivel de empoderamiento de algunas instituciones claves, y de procesos de seguimiento aún inconclusos; y (ii) en el proyecto de fortalecimiento al registro civil en Honduras, la sostenibilidad aunque no está asegurada es potencialmente positiva si la institución beneficiaria logra alinearse al nuevo plan estratégico del ente rector, que rige a partir de una intervención decretada por Poder Legislativo. En este escenario se ha puesto en marcha un nuevo sistema de cedulación con miras a las próximas elecciones hondureñas, lo que, sin duda, abre una ventana de oportunidad para consolidar la plataforma educativa virtual creada en el marco del proyecto triangular, en la medida en que la misma se constituya en una herramienta de capacitación que contribuya a reforzar las capacidades registrales de los oficiales y registradores civiles que participarán del nuevo sistema de identificación nacional.

Finalmente, dos proyectos arrojaron valores de “insatisfactorio” aunque en forma “moderada” en ambos casos: (i) En el proyecto de empleo joven en Haití, al momento de la evaluación se pudo constatar la necesidad de la validación de la malla curricular del programa de formación, así como la certificación de jóvenes y formadores beneficiarios del proyecto, para de esa manera poder indicar la sostenibilidad en el tiempo de la intervención; mientras que en (ii) el proyecto de seguridad alimentaria en Guatemala, los resultados de los componentes que se pudieron completar, consisten en productos todavía sujetos a aprobación y canalización hacia otras acciones dentro de las estructuras del beneficiario (ente universitario) y de sus programas y centros universitarios. No fue posible, al momento de la evaluación, valorar la sostenibilidad de lo impulsado hasta el fin del proyecto.

- **Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados**

Aquí, los evaluadores analizaron el grado “preliminar” (o “hasta el momento”, que es parcial debido a que los impactos reales se pueden medir solamente en el mediano plazo) de cambio que se ha podido generar a través de los efectos que tienen los productos y servicios entregados por el programa. Se consideraron también aquellos efectos que no son directamente atribuibles a las intervenciones hechas por el proyecto.

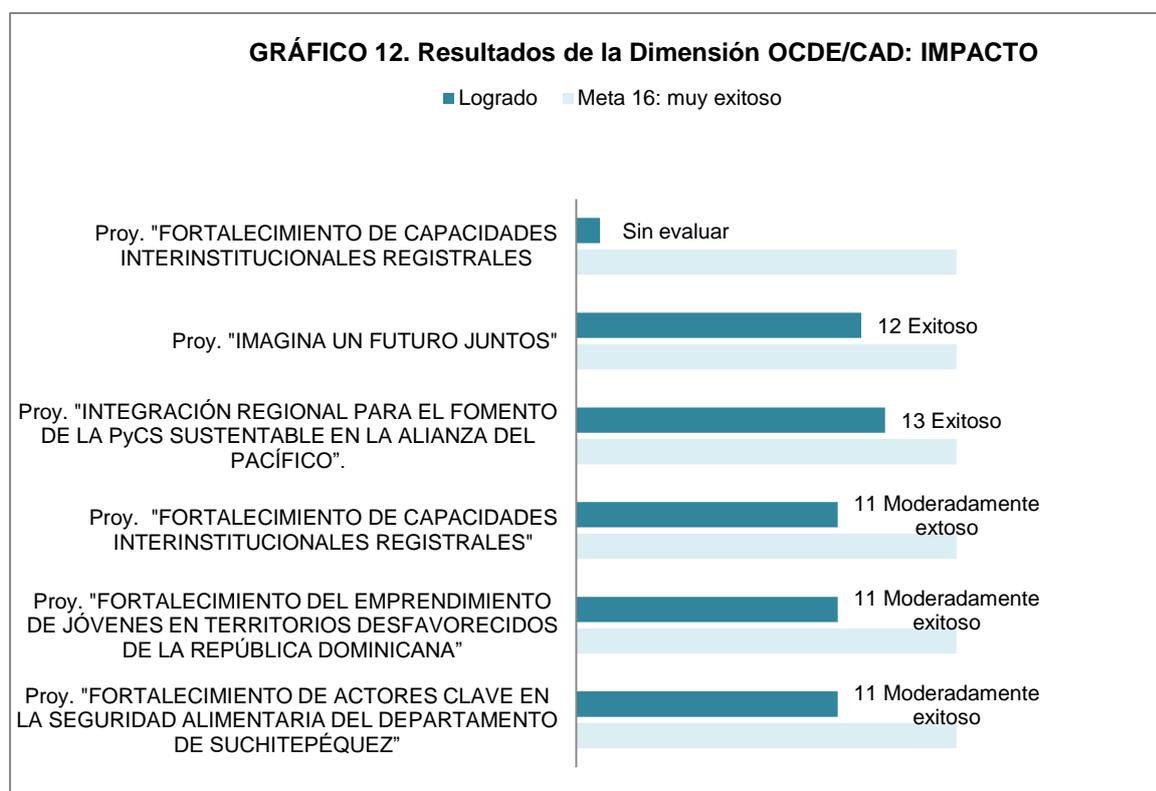
Los aspectos transversales que afectan a todos los proyectos es que los impactos aún no resultan visibles principalmente porque son procesos de culminación reciente y en otros casos, porque lograr posibles impactos estructurales requiere de plazos más largos de intervención.

En efecto, “impacto potencial” sería el término exacto a utilizar en una evaluación final que se lleva a cabo antes de cumplidos 5 años de cierre de un proyecto (el “mediano plazo”). Esto lleva a concluir que para medir “impacto” se debería prever llevar a cabo evaluaciones “ex post” con otro tipo de metodologías, haciendo uso de instrumentos más cuantitativos. El método cuantitativo busca verificar la relación de causalidad entre la acción de formación y sus impactos. Al efecto, utiliza la información contenida en los objetivos del programa y, con base en la información recolectada, establece el grado en que los objetivos se alcanzaron, mediante un indicador.

En esta ronda de evaluaciones hay dos intervenciones que permiten explayarse sobre el tema. Por ejemplo, entre los objetivos de un programa de formación de jóvenes (aquí pueden mencionarse los proyectos en Haití y República Dominicana, prácticamente el primero un calco del segundo) se pueden mencionar: mejorar la empleabilidad de los participantes; acortar el tiempo de desempleo una vez finalizada la formación; facilitar la continuidad de la formación del participante. La medición del impacto debe corroborar que, en efecto y debido a las acciones de formación ejecutadas, los

participantes en el programa experimentaron los cambios en las condiciones que se habían establecido como objetivos. En ambos casos, los evaluadores hasta tuvieron problemas para identificar el destino de los beneficiarios, a pesar que se trataba de muestras muy pequeñas de jóvenes.

Yendo al análisis proyecto por proyecto, bajo este criterio, 2 intervenciones fueron calificadas como “exitosas”; 3 como “moderadamente exitosas”; y en una (registro civil en Honduras), la evaluadora precisó que no fue posible medir el impacto debido a que la evaluación se llevó a cabo a pocos meses de la finalización del proyecto (adoptando el criterio descrito en el párrafo anterior). En este caso se trataba de la puesta en funcionamiento de una plataforma educativa virtual que solo pudo ejecutar un proyecto piloto por causa de que la institución beneficiaria fue sometida a una intervención del Poder Legislativo.



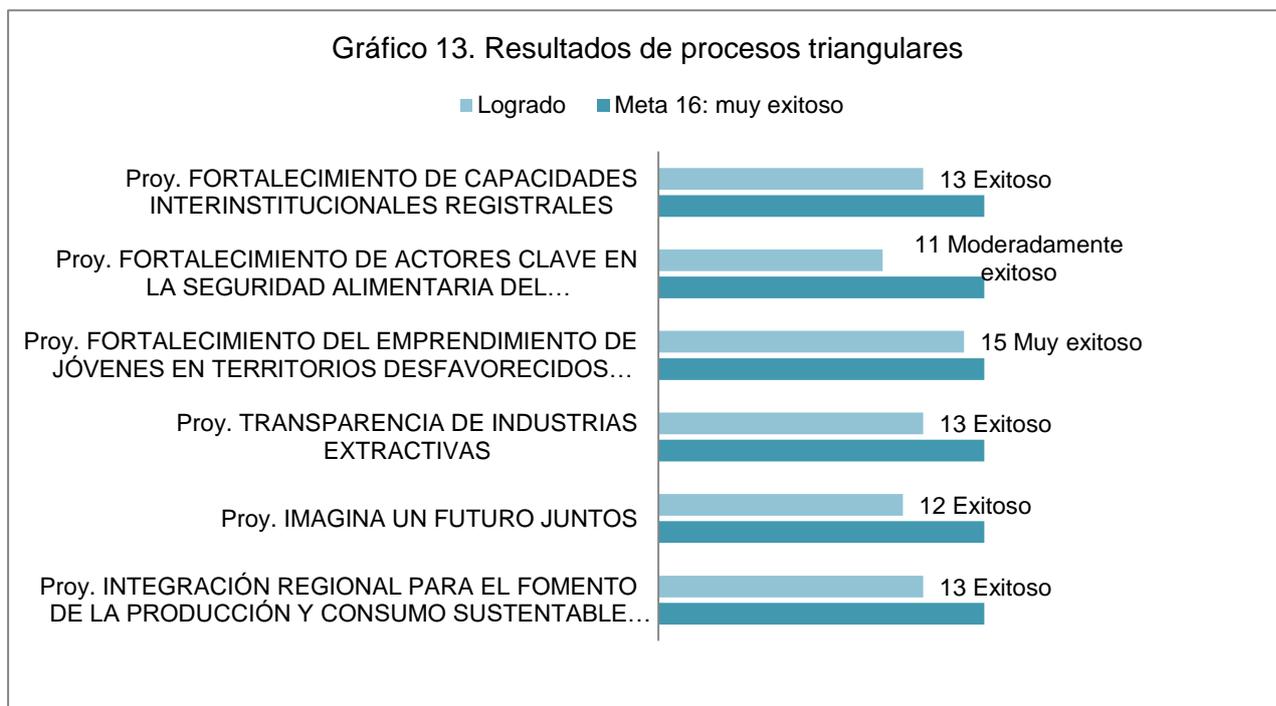
Fuente: *Elaboración propia*

Con respecto a los cinco proyectos sobre los cuales se emitió una opinión sobre impacto, hubo como en los criterios anteriores matices en la valoración del “éxito” de la intervención en relación a su impacto potencial: (i) el proyecto de la Alianza del Pacífico, especialmente, con los productos de fomento PyCS y en los temas de educación y comunicación para la promoción de PyCS y estrategias de eco-etiquetado; (ii) en el proyecto de empleo joven en Haití, se valora el fortalecimiento que adquirió la cooperación Sur-Sur, y el reforzamiento de los lazos de confianza que iniciaron para promover la cooperación bilateral Alemania-Haití, dado el conocimiento del contexto y sus limitantes; (iii) en el proyecto de transparencia en industrias extractivas en Guatemala, se ha mejorado las capacidades de los socios de la mesa multisectorial, fomentando el contacto con redes internacionales y generado expectativas en las comunidades; (iv) en caso del apoyo al emprendedurismo juvenil en República Dominicana (“moderadamente” exitoso), el proyecto ha generado parcialmente impactos importantes para los beneficiarios, limitados todavía por la falta de

soluciones para el financiamiento inicial a nivel nacional y acompañamiento a nivel local, habiéndose generado importantes conexiones interinstitucionales, dando paso a iniciativas de continuación y ampliación (ya en curso con apoyo del Banco Mundial); y finalmente, (v) el proyecto de seguridad alimentaria, siempre ranqueado como insatisfactorio en los cuatro criterios anteriores, se juzgó como “moderadamente exitoso” puesto que los equipos de las instituciones (universidades) del País Beneficiario y del País Oferente Sur quedaron vinculados, abriendo paso, a su vez, a articulaciones con otras universidades de la región. En este proyecto, los equipos del País Beneficiario conocen mejor sus retos y potencialidades como Universidad e incorporan las evidencias y la estima que da verificar por contacto con las experiencias del País Oferente Sur que es posible tener universidades transformadoras del medio y que la USAC de Guatemala tiene con qué hacerlo. Las instituciones de los Países Oferentes y del País Beneficiario convalidan el valor añadido que puede dar la apropiación, la flexibilidad y la creación conjunta de alternativas que se alcanza con la cooperación triangular en los momentos más críticos de un proyecto tradicional.

B. Resultados a nivel del Enfoque de la cooperación triangular

Los resultados a nivel de procesos triangulares indican que de los seis (6) proyectos evaluados cuatro (4) lograron un nivel de desempeño “exitoso”, uno (1) “muy exitoso” y uno (1) “moderadamente exitoso”. Las calificaciones obtenidas en esta dimensión superan, como ya se mencionó, a las obtenidas en la dimensión de los resultados de proyectos según los criterios OCDE/CAD de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto.



Las calificaciones son el resultado del análisis y revisión de dos aspectos clave a considerar. Uno de ellos hace referencia al potencial valor agregado de la cooperación triangular en el logro de resultados, tomándose como referencia los siguientes criterios de evaluación:

- Pertinencia de la herramienta de cooperación triangular en cada intervención
- Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares
- Eficacia de la contribución de CTr al logro de resultados

El segundo elemento que complementó el análisis tiene relación con los valores agregados que se espera resulten de los procesos triangulares y para ello se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Fortalezas y debilidades del enfoque de la cooperación triangular
- Apropiación, articulación y horizontalidad
- Complementariedades e Innovaciones

De manera transversal, el análisis tomó en cuenta elementos relacionados con la contribución del enfoque hacia el logro de resultados, la posibilidad de llevar los resultados a mayor escala así como la alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

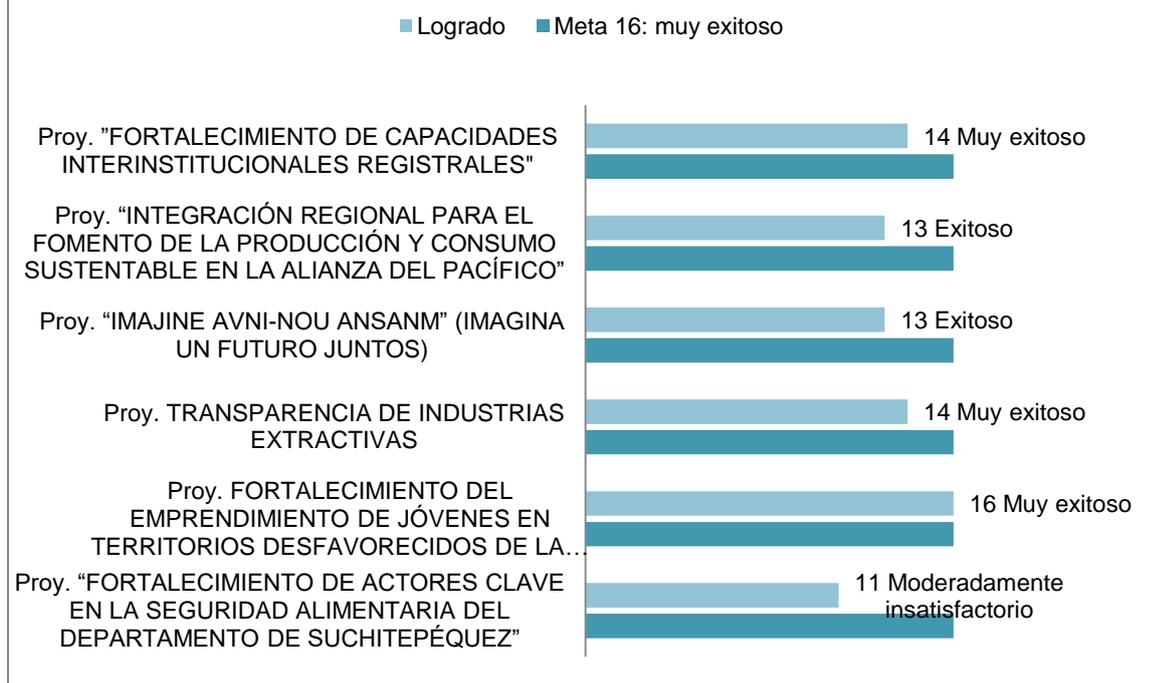
A continuación se presentan los resultados de los criterios triangulares evaluados:

- **Pertinencia de la herramienta de cooperación triangular**

La modalidad de la cooperación triangular como base de transferencia e intercambio de conocimientos y experiencias fue acertada y pertinente en la mayoría de los proyectos evaluados. En el proyecto de fortalecimiento registral de Honduras se dieron procesos de aprendizaje en ambas direcciones generándose nuevos conocimientos tanto para el país beneficiario como para el oferente. Así también los proyectos de emprendedurismo juvenil en República Dominicana y de transparencia de la industria extractiva en Guatemala validaron el modelo de cooperación, demostrando así las ventajas de transferir asistencia técnica directamente de instituciones que pasaron por procesos similares de fortalecimiento institucional. Los objetivos y estrategias de los proyectos triangulares también han logrado compatibilidad (coherencia externa) con otras actuaciones de cooperación y políticas nacionales de los países cooperantes. Por ejemplo, el proyecto de integración regional de la Alianza del Pacífico abordó una temática - la producción y el consumo sustentable - que resulta transversal, vigente y complementaria a las políticas nacionales de todos los países involucrados. Por su parte, el proyecto de transparencia de industrias extractivas de Guatemala capitalizó procesos sociales de iniciativas anteriores implementadas por la cooperación alemana en regiones de alta conflictividad social, fortaleciendo en ese sentido, estrategias de intervención tales como la auditoría social, la rendición de cuentas y la construcción de plataformas multi-actor.

Sin embargo, para la evaluación no queda del todo clara la pertinencia de la herramienta de Ctr en el proyecto de empleo juvenil de Haití pues si bien la temática fue coherente con las necesidades del país, las condiciones institucionales nacionales eran particularmente complejas para acompañar este modelo de cooperación, que exige una alta coordinación trilateral y una gestión enfocada al logro de resultados en un corto plazo de tiempo (aproximadamente dos años).

Gráfico 14. Resultados de la Dimensión Triangular: PERTINENCIA



Fuente: Elaboración propia

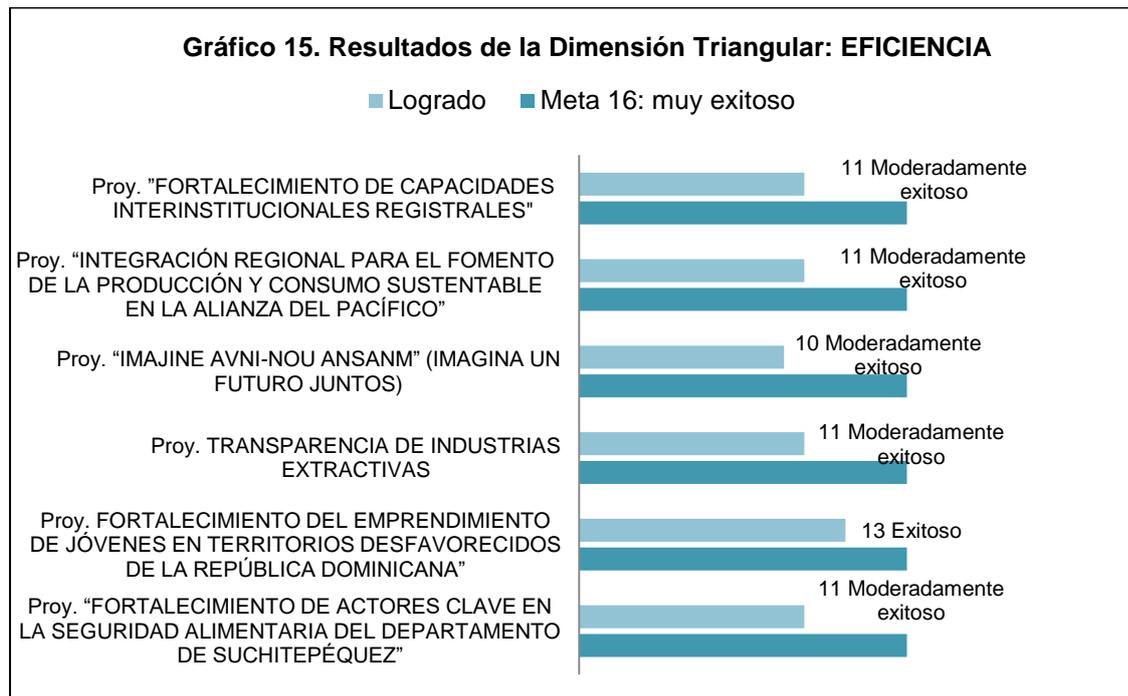
○ Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

Las debilidades en el manejo de las estructuras triangulares se ven reflejadas en las calificaciones del criterio de eficiencia: cinco (5) de los seis proyectos evaluados tuvieron un desempeño "moderadamente exitoso". Aunque los proyectos disponían de sus respectivos lineamientos metodológicos (marco lógico, plan de actividades, cronogramas, responsabilidades, equipos coordinadores y operativos, etc.) al momento de la ejecución la mayoría tuvo dificultades para sostener una gestión planificada. No fue fácil para las contrapartes adaptar sus estructuras administrativas y funcionales a los esquemas triangulares. La burocracia estatal, la lentitud en la toma de decisiones y el hecho de que los equipos técnicos ejecutan los proyectos en paralelo a sus actividades diarias hizo presión sobre la gestión triangular. Quedó claro también que la claridad de roles y funciones sigue siendo un desafío para las contrapartes; en varios proyectos el liderazgo recayó en la contraparte alemana. De ahí que las capacitaciones en proyectos triangulares que fueron facilitadas por la GIZ a varios ejecutores de proyecto fueron un acierto importante que permitió reajustar procesos y reencauzar la gestión, como muy bien se pudo corroborar en el proyecto del registro civil de Honduras.

Como aspecto positivo se destaca el esfuerzo de los socios por maximizar la gestión aún en condiciones adversas. El proyecto de seguridad alimentaria de Guatemala sufrió una paralización casi total de actividades, situación que fue subsanada gracias a una reorientación de las líneas de intervención y al fuerte respaldo de las contrapartes chilena y alemana.

Aunque la evaluación no incluyó un análisis de la gestión financiera resulta inevitable mencionar este aspecto considerando su incidencia en algunos resultados, como muy bien puede observarse en el proyecto de empleo juvenil de Haití, donde la estructura triangular complejizó la disponibilidad de los

fondos afectando la ejecución de varios componentes del proyecto, en un contexto de intervención de por sí bastante débil.



Fuente: Elaboración propia

o Efectividad de la contribución de la CTr al logro de resultados.

Los resultados de la evaluación muestran que cinco (5) de seis (6) proyectos evaluados supieron sacarle provecho de manera exitosa al modelo de cooperación. Los proyectos afrontaron importantes desafíos de gestión en término de toma de decisiones, recursos disponibles y tiempos de ejecución, pero la suma de esfuerzos y complementariedades entre los socios hizo posible lograr la mayoría de los objetivos. Los expertos GIZ resultaron clave en este proceso. Conocen los países, las temáticas de intervención y cuentan además con metodologías de gestión que han sido puestas a disposición de los proyectos. Los países oferentes y beneficiarios han valorado muy positivamente el asesoramiento técnico de la contraparte alemana.

En el proyecto PyCs de la Alianza del Pacífico se logró una construcción conjunta de conocimiento a partir de experiencias concretas de cada país involucrado, permitiendo así la construcción de un know-how colectivo que ayudó a enfrentar problemas comunes. Así también en el proyecto de seguridad alimentaria de Guatemala los socios buscaron soluciones de manera conjunta en un momento crítico del proceso, lo que fue fundamental para el rescate del mismo.

En general, existe la fuerte convicción de que el modelo triangular ofrece un abanico de posibilidades mucho más amplio respecto de otros enfoques de cooperación. Facilita por ejemplo, la participación de múltiples actores y sectores que multiplican las oportunidades de asociación aportando además mayores soluciones. Sin embargo, no siempre se aprovechan estas ventajas comparativas. Un ejemplo es el caso del proyecto de emprendedurismo juvenil en República Dominicana donde el enfoque territorial (para garantizar la sostenibilidad) no logró el impacto esperado por causa de la poca articulación con sectores y actores estratégicos (municipios, cooperativas, privados) que eran clave para impulsar los planes de negocio dirigidos a los jóvenes desfavorecidos y sus familias, población meta beneficiaria del proyecto.

Gráfico 16. Resultados de la Dimensión Triangular: EFECTIVIDAD



o Fortalezas y debilidades del enfoque de la cooperación triangular

Son muchos los beneficios que hacen atractiva la apuesta por proyectos de cooperación triangular. Fortalecimiento de los lazos políticos de los países Sur, búsqueda de soluciones comunes a los problemas de desarrollo, rescate y réplica de buenas prácticas y experiencias exitosas a un bajo coste de intervención, movilización de actores y sectores no estatales en las iniciativas de desarrollo, constituyen aspectos catalogados como ventajas comparativas de este enfoque de cooperación.

Sin embargo, estos beneficios no se dan de manera automática. Necesitan de respaldo político e instituciones fuertemente comprometidas y respaldadas por un equipo trilateral con capacidad de articular y movilizar a los distintos socios involucrados.

Dicho esto, y a partir del análisis realizado, se formulan las siguientes consideraciones:

- Respaldo político e instituciones comprometidas. Las instituciones involucradas han demostrado un fuerte compromiso con los proyectos triangulares, disponiendo estructuras y recursos humanos y financieros. Sin embargo, este respaldo institucional ha tenido un carácter inestable en la mayoría de los casos generando rotaciones de personal clave y demoras en la gestión. Los equipos técnicos implementan los proyectos en simultáneo al cumplimiento de sus obligaciones diarias lo que genera una presión adicional debido a la lentitud en la toma de decisiones, provocada, precisamente, por la mencionada inestabilidad institucional.
- El enfoque de la asistencia técnica. El modelo de transferencia técnica basado en el intercambio directo entre las instituciones oferentes y las beneficiarias sigue siendo exitoso aun cuando no se logren todos los resultados. Esta forma de intercambio permitió rescatar buenas prácticas que han sido adaptadas a los contextos locales de intervención, en la mayoría de los proyectos. El apoyo de consultores externos en temas puntuales ha sido un acierto en los proyectos donde hubo necesidad de articular la gestión con la asistencia técnica de las contrapartes alemanas.
- La modalidad del intercambio. La transferencia se realiza mayormente a distancia a través de reuniones y talleres virtuales, generalmente con 1 encuentro presencial por año. Al inicio del

proyecto los socios se reúnen presencialmente para establecer los arreglos de coordinación, las estructuras operativas y los planes de acción. Sin embargo, algunos proyectos necesitaron un mayor acompañamiento presencial al inicio de la gestión no solo para crear confianza sino incluso ejecutar con éxito algunas líneas de intervención. Tal el caso del proyecto de empleo juvenil en Haití donde por las características del contexto nacional (instituciones muy débiles) y la naturaleza de las acciones programadas se requería de un asesoramiento más cercano hacia las contrapartes locales. En el proyecto de fortalecimiento del registro civil en Honduras la creación de una plataforma virtual se constituyó en un desafío mayor dada las incipientes condiciones técnicas, organizacionales y humanas de la institución beneficiaria. Aquí los socios creen que se hubiera ganado eficiencia con un intercambio más presencial e intensivo en la fase inicial del proyecto. No obstante, las misiones suponen un costo de inversión importante (en tiempo y recursos económicos) que hace peso en el presupuesto de los proyectos.

- La comunicación trilateral. Ha sido una de las debilidades más comunes a todos los proyectos evaluados. Los socios no lograron mantener una comunicación trilateral fluida lo que afectó la toma de decisiones y el ritmo de ejecución. Varios socios tuvieron una actitud pasiva y/o reactiva en términos comunicacionales. Muchos no tuvieron claro su rol en este aspecto, dejando la responsabilidad de conducir la comunicación trilateral a la contraparte alemana.
- La gestión de las Oficinas GIZ. Los proyectos triangulares son iniciativas de corto presupuesto ejecutadas por expertos de GIZ locales que conducen programas más amplios y de mayor presupuesto. Esto supone importantes esfuerzos para los coordinadores GIZ considerando la complejidad de articular a múltiples actores, distantes geográficamente entre sí, durante al menos los dos o tres años de duración de los proyectos. Acá existe un desafío a tomar en cuenta en futuras intervenciones si se considera que la rotación de coordinadores GIZ (hasta tres veces en un caso) ha sido una constante en algunos proyectos, elemento que si bien no supuso un riesgo para el logro de objetivos sí generó cierta incertidumbre en las contrapartes socias. Por otro lado, el seguimiento se ha realizado con base en planes de monitoreo que han permitido hacer un control de cumplimiento de actividades, pero no ha impedido que se produzcan retrasos en la implementación.

○ **Apropiación, articulación y horizontalidad**

El enfoque triangular busca que los socios se apropien de los procesos, construyan y refuercen la confianza entre ellos y establezcan asociaciones en otras áreas de desarrollo, por ejemplo, en política exterior, el comercio o el medio ambiente. Lograr estos valores añadidos no es fácil y, de hecho, ha sido un reto en los proyectos evaluados debido a que los arreglos de la gestión triangular resultan “sofisticados” para organizaciones e instituciones con una cultura más vertical y centralizada, que va de contramano con los principios de horizontalidad que se promueven con la CTr.

No obstante, por paradójico que resulte, esas limitaciones han dado lugar a situaciones muy positivas, en término de compromisos de los socios, como muy bien lo demuestra el proyecto de empleo juvenil en Haití, donde los costos imprevistos fueron cubiertos por la Agencia de Cooperación Internacional de Chile - AGCID, quedando reflejado así las relaciones de confianza entre Chile y Haití. Así también, un buen ejemplo de asociatividad se pudo observar en el proyecto de PyCs de la Alianza del Pacífico donde se logró cohesionar con confianza a los cinco países involucrados, generando asociaciones horizontales que tienen potencial de ampliarse en el tiempo, inclusive.

Algunos proyectos evaluados establecieron también asociaciones en otras áreas y con otros actores de desarrollo; por ejemplo, el proyecto de fortalecimiento del registro civil de Honduras que involucró a la academia en la formación de habilidades metodológicas de los grupos de actores oferente y beneficiario y promovió además acciones para la transversalización del enfoque de género y de interculturalidad en las políticas públicas registrales tanto en Honduras como en Perú.

Pero no todos consiguen avanzar en el terreno de los valores añadidos de la cooperación triangular. Tal el caso del proyecto de seguridad alimentaria de Guatemala donde los socios no pudieron alcanzar el mismo nivel de comprensión de los valores asociados a la modalidad de la cooperación, lo que dificultó la apropiación de los mismos.

En teoría, la apropiación está determinada en función de la capacidad de liderazgo de los países participantes, y en este sentido, los proyectos en general tuvieron complicaciones para asumir una actitud proactiva en la conducción de los procesos, quedando el liderazgo principalmente a cargo de la contraparte alemana. Acá existe un desafío importante para intervenciones futuras, especialmente en cooperaciones donde existen múltiples actores (proyecto de PyCs de la Alianza del Pacífico).

Los procesos, sin embargo, han sido participativos en la toma de decisiones y en igualdad de condiciones (horizontalidad) lo cual ha contribuido al clima de confianza, fortaleciendo el compromiso de los socios en la misión de generar resultados favorables para todas las contrapartes. El aprendizaje se ha dado de forma más directa, sin barreras culturalmente hablando, y las agencias de cooperación no solo han sido financiadoras sino también han aprendido y aportado aprendizaje.

o Complementariedades e Innovaciones

En este criterio se busca que los socios hagan uso de sus fortalezas complementarias para lograr los resultados de desarrollo. Se promueve el intercambio de la experiencia específica, el acceso a la tecnología, la movilización de expertos, el desarrollo de soluciones prácticas o innovadoras e incluso la mejora de los mecanismos de cooperación.

En este sentido, varios de los proyectos evaluados demostraron capacidades para complementarse e innovar (algunos sin proponérselo). Un buen ejemplo es el proyecto de Guatemala de transparencia de industrias extractivas que ayudó a Perú a innovar sus procesos de incidencia y auditoría social en las acciones de regionalización de la Iniciativa EITI⁹, a partir de las buenas prácticas guatemaltecas. A su vez, el intercambio entre Chile y Rca. Dominicana generó innovaciones en el acceso a tecnologías (por ejemplo, CEFE¹⁰) lo que permitió ampliar el escenario de oportunidades económicas para la población juvenil dominicana más vulnerable. En el proyecto de Haití los socios intercambiaron roles dependiendo de las circunstancias, como cuando ocurrieron impases institucionales Chile aportó en aspectos y temáticas de las que GIZ no podía ocuparse, asegurando la complementariedad a lo largo de la intervención.

Los mecanismos de cooperación también han resultado fortalecidos en algunos proyectos. Los socios oferentes han tenido la oportunidad de realizar ajustes a sus metodologías de transferencia técnica sobre la base de la experiencia de intercambio. Aunque la mayoría de los oferentes contaba con experiencias anteriores de CTr esto no los libró de complejidades y desafíos que pusieron a prueba sus capacidades de intercambio. La contraparte alemana también ha entendido que cada proceso

⁹ EITI - Iniciativa Global de Transparencia en Industrias Extractivas, por sus siglas en inglés- es un estándar global que promueve la gestión abierta y responsable de los recursos procedentes de las industrias petroleras, gasíferas y mineras.

¹⁰ Competencia de Economías a través de la Formación Emprendedora.

requiere perfeccionar las metodologías de gestión e incluso reajustes en los enfoques de intervención para lograr resultados y procesos de empoderamiento sostenibles en el tiempo.

- Otras consideraciones

La mayoría de los proyectos no tienen condiciones de llevarse a mayor escala debido a que las soluciones y procesos de fortalecimiento requieren tiempo y recursos para consolidarse institucionalmente aunque sí son potencialmente “continuables”, es decir, cuentan con las bases institucionales para afianzar procesos y desarrollar nuevas soluciones a los desafíos de su gestión.

La gestión del conocimiento ha sido un plus en este conjunto de proyectos evaluados. Los gestores han sistematizado buenas prácticas y lecciones aprendidas, documentando los procesos de gestión triangular y produciendo material impreso y audiovisual que puede servir de referencia para futuras intervenciones. Se ha fortalecido la gestión documental en la mayoría de los proyectos lo que ha facilitado el acceso a la documentación contribuyendo así a el desarrollo exitoso de la evaluación.

La perspectiva de género ha tenido una mayor visibilidad en este conjunto de proyectos. Los documentos de proyectos han contemplado consideraciones específicas en esta materia. Algunos proyectos han buscado que sus acciones efectivamente, incorporen el enfoque de género. Tal el caso del proyecto de registro civil de Honduras donde una línea de intervención se focalizó en transversalizar la perspectiva de género y la interculturalidad en los materiales de capacitación registral. En el caso del proyecto de Haití se hizo un esfuerzo porque los cursos de capacitación dirigido a l@s jóvenes consideren el criterio de equidad en la participación de mujeres y hombres. En otros proyectos, esta variable no ha sido tan clara y específica.

Todos los proyectos proponen líneas de acción que contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); de manera específica a los objetivos relacionados a la reducción de la pobreza y el hambre, el acceso a los derechos civiles a través del fortalecimiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y lucha contra la corrupción, la mejora de la gobernanza y la reducción de la conflictividad social, así como la construcción de alianzas para el desarrollo sostenible.

RESUMEN DE LOGROS Y DESAFÍOS DE LA DIMENSIÓN TRIANGULAR

LOGROS Y AVANCES	DESAFÍOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprendizajes entre pares. ✓ Se ganó eficiencia y eficacia al adaptar experiencias pasadas exitosas de gestión. ✓ Se fomentó el diálogo intersectorial y la participación de sectores no estatales (sociedad civil, el sector privado y la academia). ✓ La GIZ sigue siendo un actor clave que da soporte a la gestión, orienta y acompaña con metodologías gestión orientadas a lograr resultados. ✓ Se rescataron buenas prácticas y se adaptaron al contexto local de intervención. ✓ Hubo acciones específicas de gestión del conocimiento a través de la sistematización de acciones, procesos y la propia experiencia triangular. ✓ Las acciones contribuyen en la Agenda Global de Desarrollo (ODS). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los arreglos de la gestión triangular son "sofisticados" para países con una cultura más vertical y centralizada. ✓ Falta claridad en roles, funciones y responsabilidades en la estructura triangular. ✓ En proyectos con múltiples actores se complejiza la articulación, coordinación y gestión triangular operativa. ✓ La comunicación triangular continúa siendo un reto importante para los países socios ✓ El seguimiento y monitoreo continúa siendo débil durante la implementación. Tampoco hay acciones orientadas a la sustentabilidad después del proyecto. ✓ La gestión de los riesgos y supuestos así como medidas específicas de mitigación es una variable frecuente en la mayoría de los proyectos. ✓ Los países Sur Beneficiarios necesitan apoyo para asumir el liderazgo de los procesos de cooperación. ✓ No existen condiciones de llevar resultados a mayor escala en la mayoría de los proyectos debido a que las soluciones y procesos de fortalecimiento requieren tiempo y recursos para consolidarse institucionalmente

6. RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos mencionados, la evaluación formula las siguientes recomendaciones:

1. Reforzar la fase de diagnóstico de los contextos de intervención. Los proyectos se formulan y aprueban a partir de las demandas (necesidades) de los países beneficiarios. Y en ocasiones, los objetivos y resultados esperados delimitados terminan siendo demasiado ambiciosos frente a las condiciones institucionales de las contrapartes involucradas. Entonces, si no es posible generar insumos durante la fase de formulación de los proyectos, sí sería aconsejable destinar tiempo y recursos en profundizar el diagnóstico al inicio de los proyectos de manera que las intervenciones no solo resulten pertinentes sino también tomen en consideración las capacidades de las contrapartes oferente y beneficiaria.
2. Asegurar la pertinencia de la intervención mediante un análisis exhaustivo de la cadena de resultados o teoría de cambio, especialmente para casos de proyectos con temáticas sensibles y que requieren de un abordaje multidimensional, a fin de garantizar líneas de acción factibles de llevar a cabo.

3. Adecuar la modalidad de intervención a las condiciones del contexto y la temática abordada.
La distancia física sigue siendo uno de los mayores desafíos de este tipo de cooperación. La sincronización de agendas, tiempos y toma de decisiones sigue siendo complejo y su inadecuada gestión le resta eficiencia a los proyectos. Si el caso lo amerita, el intercambio presencial podría ser más intenso en los primeros meses de implementación a fin de generar una base de capacidades y una estructura operativa que facilite la gestión a futuro. Frente a los costos adicionales que suponen las misiones presenciales está la oportunidad de mejorar la eficiencia de la gestión sin tener la necesidad de realizar prolongaciones temporales.
4. Establecer estructuras de gestión con clara definición de roles especialmente en proyectos con múltiples actores. Los socios necesitan tener claro sus responsabilidades, y requieren apoyo metodológico en materia de estructuras de gestión. Asimismo, las instituciones ejecutoras deben asegurar la disposición de un equipo interno de gestión del proyecto triangular, que cuente con el debido respaldo institucional de la alta dirección.
5. Asegurar que los procesos de fortalecimiento institucional sean liderados y ejecutados por los equipos técnicos de las organizaciones involucradas a fin de garantizar la apropiación y el empoderamiento institucional, así como la sostenibilidad de los resultados alcanzados. El apoyo de consultores externos es una contribución importante al logro de resultados, pero no debe ir en detrimento de los procesos de aprendizaje e innovación que se espera se produzcan al interior de las instituciones participantes. En ese sentido, se recomienda apostar por acciones y procesos con un enfoque de desarrollo de capacidades de manera que los cambios logrados queden institucionalizados en los equipos de trabajo de las organizaciones involucradas.
6. Asegurar una mayor presencia en terreno por parte de la GIZ cuando no haya oficina en el territorio, especialmente, si se trata de contextos de intervención complejos. La participación de la GIZ es fundamental. Su capacidad técnica es clave para establecer una gestión ordenada y orientada al logro de resultados. Además, le permitiría conocer de primera mano el lugar de intervención, para la búsqueda de mejores soluciones y de aliados que pueden capitalizar las acciones incluso después de finalizado el proyecto. Si la limitante a ésta propuesta fuera el presupuesto, se puede también modificar la estrategia de intervención tal y como se recomienda en el punto 2.
7. Desarrollar un kit de herramientas de la Comunicación trilateral para planificar, ejecutar y gestionar de manera eficiente y eficaz la comunicación entre los socios. Se podría, por ejemplo, establecer líneas de comunicación internas entre los actores de cada país en función de sus roles y responsabilidades. Los canales de comunicación deben ser definidos por los propios actores. Este apoyo debe ser obligatorio para casos de países sin ninguna experiencia en cooperación triangular, algunos de los cuales tienen de por sí la necesidad de articularse a otros actores & sectores estratégicos de quienes depende el logro de resultados, lo que hace aún más difícil el proceso de comunicación. En el caso de proyectos que involucren organizaciones regionales sería fundamental contar con un sistema virtual de gestión de la información y la comunicación que haga posible el compartir conocimientos, presentar avances y facilite además un canal de comunicación más fluido, especialmente entre las contrapartes técnicas implementadoras.

8. Aumentar la periodicidad y las oportunidades para la generación de acuerdos previos y lograr objetivos comunes especialmente en proyectos multipaís donde la coordinación y gestión se complejizan, precisamente, por la multiplicidad de actores. Esta estrategia permitirá llegar a acuerdos más rápidamente y tener reuniones presenciales más eficientes.
9. Contemplar líneas de mitigación o contención como parte del análisis de riesgos, de modo de asegurar lo mejor posible la continuidad de la implementación en momentos críticos. La rotación de personal clave ha sido muy recurrente en el conjunto de proyectos evaluados. Se requieren de medidas concretas de mitigación como acuerdos interinstitucionales, normativas o procedimientos formales para blindar los procesos de esas externalidades.
10. En estrecha relación con el punto anterior, se debe incorporar en los Marcos Lógicos acciones concretas para garantizar la sostenibilidad de los procesos una vez culminados los proyectos. Se recomienda considerar resultados/líneas de acción que permitan continuar las iniciativas, a través de la firma de acuerdos y/o compromisos formales que sean asumidos por las instituciones de los países cooperantes. Otra alternativa pasa por articular o hacer sinergia con otros proyectos o procesos de fortalecimiento que se encuentren en marcha.
11. Reforzar las capacitaciones en gestión de cooperación triangular antes y durante la primera fase de implementación con el propósito de fortalecer las capacidades de transferencia y, al mismo tiempo, desarrollar habilidades de gestión del equipo trilateral. Se debe fortalecer la capacidad de gestión del beneficiario, para profundizar a futuro el concepto y alcance de la cooperación triangular, dando una mayor importancia a lo local, dado su conocimiento sobre el contexto y las dinámicas existentes en el territorio. También se deben reforzar las capacidades de los países oferentes aún cuando éstos cuenten con experiencias anteriores de cooperación triangular. Sería ideal que estos procesos de formación de capacidades se den antes y durante la fase inicial de los proyectos a ejecutar.
12. Introducir en el diseño de los proyectos acciones concretas para lograr la transversalización de la perspectiva de género. Algunos proyectos dan por cumplido este objetivo por el solo hecho de lograr una participación equitativa de mujeres y hombres en la intervención. Se necesita que, desde la planificación, se incorpore el enfoque de género a fin de establecer líneas de acción que, desde un abordaje integral, contribuyan a la reducción de las brechas de género, amplíen el nivel de participación o generen cambios en la posición de las mujeres, fortalezcan su participación en la toma de decisiones. Para esto se requerirá del apoyo de expert@s en la temática que pueden ayudar en la construcción de metas e indicadores claros y realistas, que faciliten luego el seguimiento, el monitoreo y su respectiva evaluación.
13. Fortalecer las políticas de seguimiento y monitoreo a través de un sistema de monitoreo que debe ser compartido y acompañado por todos los socios cooperantes, donde se estipulen responsables de la gestión de monitoreo, quienes deben trabajar a partir de un matriz de monitoreo que debe contemplar objetivos y metas del proyecto, indicadores, medios de verificación, fechas de cumplimiento y responsables asignados por cada resultados esperado, pero especialmente, que se constituya en una herramienta de la gestión diaria del proyecto y que ayude a la toma de decisiones oportunas.
14. Desarrollar líneas internas de rendición de cuentas y utilización de los recursos, aunado al conocimiento del presupuesto disponible al inicio del proyecto. Esto permitiría realizar

aportes más eficientes para la generación de contenidos y productos transversales, y ayudaría a que todas las partes involucradas conozcan los arreglos presupuestarios de manera clara y precisa, contribuyendo así a la confianza de la asociación.

7. SECCIÓN DE ANEXOS

7.1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN EX POST EXTERNA

Proyecto de cooperación triangular Alemania, México & Chile y Perú & Colombia:
 “Integración regional para el fomento de la Producción y consumo sustentable en los países de la Alianza del Pacífico”¹¹

DATOS PRINCIPALES DEL PROYECTO	
Fecha de elaboración de la propuesta:	2014
Nombre del proyecto:	Integración Regional para el Fomento de la Producción y Consumo Sustentable en la Alianza del Pacífico
Área de cooperación:	Asesoría técnica y transferencia de conocimientos y experiencias para fortalecimiento institucional, desarrollo de capacidades humanas, planeación estratégica, gestión de procesos, participación ciudadana, cambio climático y gestión ambiental
Países oferentes:	México y Chile (oferentes Sur) y Alemania (oferente tradicional)
Países Beneficiarios:	Perú y Colombia
Volumen del proyecto:	€ 600.000 (Aportes de México, que incorpora la participación y aportes de AMEXCID/S. R.E – SEMARNAT €300,000; Aporte alemán €300,000)
Periodo de implementación:	2014 al 2017.
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país oferente sur:	México: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) Chile: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID)
Institución (es) ejecutora (s) en el país oferente sur:	México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) Chile: Ministerio de Medio Ambiente (MMA)
Institución ejecutora del país oferente tradicional (Alemania):	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Institución (es) ejecutora (s) en el país beneficiario:	Colombia: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MINAMBIENTE) – Dirección de Asuntos Ambientales Sectorial y Urbana, Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MINCOMERCIO) – Dirección de Productividad y Competitividad Perú: Ministerio del Ambiente, Vice Ministerio de Gestión Ambiental (MINAM) – Dirección General de Calidad Ambiental, Oficina de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país beneficiario:	Colombia: Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia (APC) Perú: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)

Contexto y Antecedentes

A través de la Cooperación Triangular, Alemania – Alianza del Pacífico, se implementó el proyecto “Integración regional para el fomento de la producción y el consumo sustentable”, financiado por el Fondo Regional para el Fomento de la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe, el cual, tuvo por objetivo fomentar la integración regional de la Producción y el Consumo Sustentable (PyCS) en países de la Alianza del Pacífico a partir de la experiencia de Chile y México.

Este proyecto nació del interés de los países que conforman la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú) en formular y participar activamente en una iniciativa que estableciera una agenda común en materia de PyCS. Tanto Perú como Colombia (países beneficiarios) mostraron interés en el establecimiento de procesos de cooperación en este tema reconociendo los avances, la promoción de

¹¹ Evaluación realizada por el consultor Carlos Calcopietro para ECI Gestión del Desarrollo Humano

actividades y metas comunes con México y Chile (países cooperantes). Asimismo, Chile y México acordaron apoyar conjuntamente este proyecto a través del mecanismo de cooperación triangular del “Fondo Chile-México” y solicitaron el apoyo a la cooperación alemana para formular el proyecto en el marco del Fondo Regional de cooperación triangular para América Latina.

Objetivos del Proyecto

El proyecto se propuso establecer una agenda común en la materia, así como apoyar a los países participantes en la instrumentación de acciones que favorezcan la PyCS en sus países y entre ellos. Su objetivo principal fue fomentar la integración regional de la Producción y el Consumo Sustentable (PyCS) en países de la Alianza del Pacífico a partir de la experiencia de Chile y México. Los objetivos específicos fueron: 1) Apoyar el diseño y/o consolidación de los programas nacionales de PyCS de los países participantes, 2) Promover el desarrollo de mecanismos /instrumentos para realizar y fortalecer acuerdos de PyCS entre sectores público y privado y 3) Establecer criterios sustentables para productos (bienes) y servicios prioritarios comunes en los países participantes.

Resultados de la Evaluación

- **Pertinencia y diseño**

Este proyecto tiene una vinculación directa con los Planes Nacionales de Desarrollo, así como con los procesos, políticas y acuerdos en materia de PyCS de los países beneficiarios. Es por ello que, de esta evaluación se desprende que la pertinencia del proyecto ha sido alta, habiendo estado garantizada desde el momento de su formulación.

Pertinencia de la modalidad de la cooperación triangular

La modalidad de cooperación triangular permitió que todos los países de la AP pudiesen sus experiencias, en los temas definidos para el proyecto, para beneficio de los otros. Los resultados del proyecto podrían ser empleados y/o ajustados a los demás países de la Alianza del Pacífico. Así también se han alineado las actividades y los resultados con la contribución al alcance de las metas planteadas en los ODS.

- **Eficiencia en la implementación**

El nivel de ejecución y coordinación por parte de las contrapartes políticas (agencias) y técnicas tuvo un impacto valioso en la calidad de la mayoría de los productos generados. Se observó un buen nivel de complementariedad entre entidades responsables incluyendo participación de entes públicos, de la sociedad civil y del sector privado. Especialmente, en Colombia el compromiso de las contrapartes técnicas quedó evidenciado en el seguimiento de las actividades realizadas y la verificación de la calidad los productos generados.

Eficiencia en el manejo de estructuras triangulares

A través de esta evaluación se concluye que en proyecto se mantuvo una buena coordinación entre las contrapartes políticas, los consultores y la GIZ. Sin embargo, es necesario considerar una planeación más detallada de los entregables y ejecución de consultorías; así como la inclusión de las contrapartes técnicas sobre la utilización de partidas presupuestales.

- **Efectividad de las medidas/logros de resultados del proyecto**

La eficacia del proyecto fue, en general, exitosa, se han alcanzado los objetivos en las actividades planificadas en el marco del proyecto obteniendo productos de calidad que cubren la mayoría de las

necesidades específicas demandadas por las contrapartes técnicas. Se concluye entonces con esta evaluación que el proyecto ha logrado un razonable nivel de eficacia en la creación de programas nacionales de PyCS, la creación mecanismos/instrumentos para el fomento de PyCS en los sectores productivos seleccionados de acuerdo con las necesidades de cada país, la formulación e incorporación de criterios de sostenibilidad en compras públicas para productos comunes y estrategias de comunicación y difusión.

Contribución de la cooperación triangular al logro de resultados del proyecto

Para la GIZ en su condición de principal brazo ejecutor de la cooperación alemana, la coordinación entre los programas binacionales con la cooperación triangular es clave para capitalizar los beneficios de las interacciones Norte – Sur con las de tipo Sur – Sur, asegurándose de esta manera estar siempre a la vanguardia con las innovaciones que surgen en el sector de la cooperación al desarrollo.

- **Sostenibilidad de procesos y resultados logrados**

El proyecto contribuyó claramente con los objetivos que se han establecido en las políticas, estrategias y planes nacionales en torno a PyCS de Colombia y Perú. Es por esto que esta evaluación juzga como exitosas, en materia de sostenibilidad, las acciones que se promueven desde las contrapartes técnicas para promoción e implementación de PyCS (especialmente para Colombia) teniendo en cuenta que los mecanismos, instrumentos y productos generados están siendo empleados actualmente por los países para continuar con el camino hacia el cumplimiento de sus objetivos y compromisos tanto a nivel local, nacional e internacional en materia de PyCS y ODS. Las contrapartes técnicas han propiciado el intercambio de conocimientos con el fin de abordar los temas de forma estratégica para garantizar la aplicabilidad de los productos y su sostenibilidad en el tiempo.

- **Impacto**

Los principales resultados logrados se relacionan con el apoyo para el cumplimiento de metas nacionales, contenidas en los planes nacionales, políticas y estrategias de PyCS de cada país, así como de metas internacionales, ODS. Así también, los temas de los productos desarrollados tienen una pertinencia directa con los temas actuales de PyCS tales como CPS, fortalecimiento de capacidades en MiPymes y la promoción de la educación hacia un consumo sostenible.

En ese sentido, las contrapartes técnicas colombianas han manifestado que, la implementación de este proyecto ha tenido un gran impacto en la generación de conocimiento y el apoyo para abordar los temas de manera estratégica lo cual contribuye con la apropiación de los resultados y el reconocimiento de oportunidades de desarrollo.

Conclusiones

La identificación temática, en este caso PyCS, es transversal, vigente y complementaria en todos los países. Logrando una rápida identificación por parte de todos los actores involucrados, que se congregaron en torno a una necesidad común y actual. La lección aprendida en este respecto se sitúa en la necesidad de una inversión suficiente de tiempo y recursos materiales y financieros de todas las partes involucradas para delinear conjuntamente una visión que satisfaga y entienda los requerimientos de cada país. La innovación

La construcción conjunta de conocimiento, en torno a resultados claves de política pública, incorporando experiencias y ejemplos reales de los expertos de cada país e incorporar el know-how colectivo para enfrentar problemas comunes. Esto fortaleció la posición individual de las instituciones

frente a otros actores de la sociedad (sector privado, académico o social). Por otra parte, el intercambio y la reunión física de los expertos ayuda a un intercambio más cercano, generando lazos que trascienden al proyecto.

Bajo esta perspectiva, se presentan en este documento los resultados generales de esta cooperación triangular, incorporando una visión de Alianza Pacífico como beneficiario general. La característica distintiva de esta CTr es que pone en primer plano las fortalezas, avances, capacidades, experiencias exitosas, lecciones aprendidas de todos los países de la alianza y no solo de los “beneficiarios” (Colombia y Perú), ya que estos resultados lograron trascender a todos los países que participaron de esta experiencia a nivel internacional.

Todas las partes consultadas han coincidido en necesidad de darle continuidad a este proyecto debido a que los temas evolucionan y el trabajo con los países genera colaboración y deseos de crecer en temas comunes. Bajo esta perspectiva en la siguiente tabla se pueden observar los resultados generales de la evaluación de este proyecto, incorporando una visión de Alianza Pacífico como beneficiario general.

	Dimensión	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
PERTINENCIA	Proyecto	Pertinencia temática y diseño	14 Muy exitoso	El proyecto presenta una clara alineación con las agendas y planes de desarrollo de los países de la Alianza del Pacífico, tanto a nivel político (agencias) como a nivel técnico (Ministerios). Las actividades realizadas se orientaron con base en las necesidades de todos los países y sus agendas en la implementación en PyCS.
	Cooperación triangular	Pertinencia para la CTr	13 Exitoso	Todos los países han aportado sus experiencias para beneficio de los otros. Los resultados del proyecto podrían ser empleados y/o ajustados a los demás países de la Alianza del Pacífico. Así también se han alineado las actividades y los resultados con la contribución al alcance de las metas planteadas en los ODS.
EFICIENCIA	Proyecto	Eficiencia de la implementación	12 Exitoso	El nivel de ejecución y coordinación por parte de las contrapartes políticas (agencias) y técnicas tuvo un impacto valioso en la calidad de la mayoría de los productos generados. Se observó un buen nivel de complementariedad entre entidades responsables incluyendo participación de entes públicos, de la sociedad civil y del sector privado.
	Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	11 Moderadamente exitoso	Se observó una buena coordinación entre las contrapartes políticas, los consultores y la GIZ. El factor de gestión de tiempos de entrega es mejorable y así como la inclusión de las contrapartes técnicas sobre la utilización de partidas presupuestales.
EFFECTIVIDAD	Proyecto	Efectividad en el logro de metas	12 Exitoso	Se han alcanzado los objetivos planteados en las actividades a realizar en el marco del proyecto obteniendo productos de calidad que cubren la mayoría de las necesidades específicas demandadas por las contrapartes técnicas.
	Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	13 Exitoso	Se observó que para el desarrollo de las actividades planteadas en este proyecto se obtuvo un apoyo económico acompañado de soporte técnico por parte de las contrapartes técnicas.

IMPACTO	Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	12 Exitoso	Especialmente con los productos de fomento PyCS y en los temas de educación y comunicación para la promoción de PyCS y estrategias de ecoetiquetado.
	Cooperación triangular	Impacto en otras cooperaciones, socios	14 Muy exitoso	La cooperación entre las contrapartes técnicas participantes fue muy relevante y una ventaja para la obtención de productos acordes con las necesidades de las mismas. Así mismo, éstas se han manifestado a seguir cooperando en una eventual continuación del proyecto.
SOSTENIBILIDAD	Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos	12 Exitoso	Los impactos alcanzados por los productos generados se observan en el beneficio de estos hacia otras instituciones o actores, así como para la contraparte técnica.
IMPACTO	Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	13 Exitoso	Las contrapartes técnicas han propiciado el intercambio de conocimientos con el fin de abordar los temas de forma estratégica para garantizar la aplicabilidad de los productos y su sostenibilidad en el tiempo.
VALORACIÓN GLOBAL	Criterios OCDE/CAD		13 (12,5) Exitoso	Se observan resultados positivos en todos los aspectos evaluados.
	Valoración Cooperación Triangular		13 (12,75) Exitoso	Las contrapartes técnicas de los países de la Alianza mostraron un alto compromiso en el logro de objetivos y el aseguramiento de la sostenibilidad de los productos.
	Evaluación General			Proyecto que amerita continuidad en futuras rondas de la cooperación triangular. Considerar a la Alianza del Pacífico como sujeto de posibles cooperaciones futuras entre Alemania y organismos similares forjando formas creativas de cooperación triangular (MERCOSUR, CARICOM, SICA, SIECA, etc.).

7.2 RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN EX POST EXTERNA

Proyecto de cooperación triangular entre Perú, Guatemala y Alemania “Transparencia de industrias extractivas (EITI)”¹²

DATOS PRINCIPALES DEL PROYECTO	
Fecha de elaboración de la propuesta:	Marzo 2015
Nombre del proyecto:	Transparencia de industrias extractivas: Perú – Guatemala – Alemania
Área de cooperación:	Experiencias de Implementación EITI.
Países oferentes:	Perú (oferente Sur) y República Federal de Alemania (oferente tradicional).
País Beneficiario:	Guatemala
Volumen del proyecto:	€ 525,000 distribuidos así: EITI-Perú €200,000; EITI-Guatemala €125,000 y GIZ € 200,000. Los aportes de Perú y Guatemala serán en especie.
Periodo de implementación:	De julio 2015 a diciembre 2017
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país oferente sur:	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) Perú
Institución (es) ejecutora (s) en el país oferente sur:	Ministerio de Energía y Minas del Perú, Secretaría Técnica de EITI Perú
Institución ejecutora del país oferente tradicional (Alemania):	Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
Institución (es) ejecutora (s) en el país beneficiario:	Ministerio de Energía Y Minas de Guatemala Secretaría Técnica de EITI Guatemala
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país beneficiario:	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia. (SEGEPLAN)

Contexto y Antecedentes

El proyecto Triangular de Transparencia de Industrias Extractivas: Perú-Guatemala-Alemania nace del interés de Guatemala por fortalecer sus políticas de transparencia y rendición de cuenta de la gestión de los recursos naturales para de esa manera apoyar los esfuerzos nacionales abocados a disminuir la corrupción y mejorar la gobernanza del sector de la industria extractiva.

Las Secretarías Técnicas EITI de Guatemala y Perú iniciaron los primeros contactos en el 2014 y solicitaron apoyo de la cooperación alemana, a través de la GIZ, para poner en marcha un programa de intercambio que permitiese a Guatemala aprender de la vasta experiencia del Perú en la aplicación del estándar EITI, una iniciativa global que promueve la gestión abierta y responsable de los recursos procedentes de las industrias petroleras, gasíferas y mineras a través de la divulgación de un informe de conciliación de los pagos de las empresas y los ingresos del Estado recibidos bajo este concepto.

La propuesta de los socios fue aprobada en el 2015 por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe estableciéndose un proyecto de cooperación triangular de dos años desde el 2015 al 2017 con el objetivo principal de fortalecer a la EITI Guatemala.

Objetivos del proyecto

¹² Evaluación realizada por la consultora Mónica Cortez para ECI Gestión del Desarrollo Humano

El proyecto triangular se propuso fortalecer a la Comisión Nacional de Trabajo (CNT) de la EITI Guatemala en el desarrollo de capacidades de gestión para la implementación de la Iniciativa en el país tomando en consideración la experiencia de EITI Perú. Para lograrlo, se establecieron dos objetivos específicos: mejorar el nivel de cumplimiento de Guatemala con el estándar EITI adoptando al menos dos innovaciones a sus procesos y sistematizar la experiencia triangular de tal forma que pueda servir de modelos a nuevas iniciativas.

En este marco, se delinearon un conjunto de acciones orientadas a consolidar el marco jurídico legal de funcionamiento de la CNT, ayudar a Guatemala a mantener su estatus de país cumplidor con la divulgación de su informe de conciliación, fortalecer la gestión de la mesa multiactor a través de un ordenamiento de roles, funciones y estructuras de participación, fomentar una mayor incidencia de la sociedad civil y del sector privado, y sistematizar el proceso para documentar buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan orientar la gestión a procesos futuros.

Resultados de la Evaluación

- **Pertinencia y diseño**

El proyecto triangular ha resultado pertinente con las necesidades del país de promover iniciativas de lucha contra la corrupción a través de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. También supo responder a las necesidades de la EITI Guatemala de desarrollar mayor capacidad de gestión para cumplir con los requisitos del Estándar Global, a través de medidas de acción orientadas a profundizar el proceso. Las líneas de intervención fueron diseñadas participativamente entre todos los socios, en talleres preparatorios realizados en Perú y Guatemala, sobre la base de las necesidades de los actores. Hizo falta quizás un diagnóstico más exhaustivo de tal forma que las metas acordadas resulten apropiadas a las capacidades de respuesta de los socios y tome en consideración las condiciones institucionales del contexto de intervención.

Pertinencia de la modalidad de la cooperación triangular

El proyecto aprovechó la modalidad de la cooperación triangular para facilitar la transferencia de conocimientos y experiencias de la EITI Perú a su homóloga de Guatemala, a través de encuentros presenciales y virtuales entre los socios cooperantes. Perú cuenta con más de 10 años de implementación del estándar EITI lo que permitió a los socios entender las complejidades de encarar un proceso de fortalecimiento institucional de más largo aliento.

- **Eficiencia en la implementación**

El proyecto logró cumplir la mayoría de sus objetivos, entre ellos que la EITI Guatemala pueda mantener su estatus de país cumplidor a través de la incorporación de normativas, reglamentos y guías de orientación abocadas a fortalecer el funcionamiento de la mesa multiactor (CNT). La estrategia de información y comunicación desarrollada en municipios donde se realizan actividades extractivas ayudaron a incrementar el nivel de información de la ciudadanía respecto de la gestión que se hace de los recursos económicos procedentes de la actividad extractiva. Al mismo tiempo, esta medida fortaleció las capacidades de participación de la sociedad civil y contribuyó a un mejor entendimiento de los retos que supone la construcción de espacios de diálogos multisectoriales vinculados a la temática. Los intercambios entre Perú y Guatemala aportaron buenas prácticas y lecciones aprendidas para beneficio de los socios. Las dificultades de comunicación y articulación hizo que la implementación fuera inestable y poco dinámica. La falta de apoyo del sector estatal y la crisis política de Guatemala a inicios del proyecto debilitaron el proceso e incluso limitaron el logro de uno

de los objetivos estratégicos, un acuerdo gubernativo que garantizaría el funcionamiento de la mesa multiactor (CNT) a más largo plazo y aseguraría la participación en igualdad de condiciones de los tres sectores integrantes de dicha instancia mutisectorial.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

El proyecto diseñó desde el principio una estructura directiva y ejecutiva clara con roles y responsabilidades con el objetivo de lograr una conducción eficiente. Sin embargo, fue un reto mayor sostener la estructura de coordinación triangular debido a dificultades en la comunicación entre los socios. El proceso también se vio afectado por la crisis política ocurrida en el 2015 hecho que provocó cambios en altos mandos directivos en la contraparte guatemalteca, lo cual restó apoyo institucional a las medidas de acción planteadas en el marco del proyecto.

- **Efectividad de las medidas/logros de resultados del proyecto**

El proyecto ha logrado la mayoría de sus objetivos principales, aunque corresponde señalar que no fue posible modificar el contexto jurídico legal que requería la EITI Guatemala para profundizar su proceso de fortalecimiento institucional, debido a la falta de apoyo del sector estatal, principalmente. No obstante, la EITI Guatemala cuenta con recursos y capacidades para fortalecer sus procesos y los sectores de la mesa multiactor también se han beneficiado de valiosos recursos de conocimientos y orientaciones estratégicas que contribuirán a posicionar su participación e incidencia en la CNT. El sector privado siente que el intercambio con Perú pudo haber sido más intenso; no obstante, valora positivamente los logros alcanzados.

Contribución de la CTr al logro de resultados del proyecto

La transferencia técnica de Perú contribuyó a que la EITI Guatemala pudiese comprender mejor los factores que inciden y determinan el nivel de éxito en el proceso de implementación del estándar. Los encuentros sectoriales realizados en Perú y Guatemala aportaron buenas prácticas especialmente en la implementación de la estrategia de regionalización en municipios de Alta Verapaz. También sirvieron para reflexionar sobre la complejidad de aplicar los requerimientos del estándar global en un contexto de institucionalidad débil, y en el caso de Guatemala, en un entorno de elevada sensibilidad social.

- **Sostenibilidad de procesos y resultados logrados**

El proyecto deja valiosos recursos de conocimiento, ha contribuido a fortalecer las capacidades de la EITI Guatemala y los sectores que integran la mesa multiactor (CNT) se han apropiado de buenas prácticas y orientaciones estratégicas generadas durante el proceso de transferencia. La EITI Guatemala cuenta con normas y guías para mejorar su gestión y ha logrado un acercamiento a las comunidades afectadas por la industria extractiva, cuyo seguimiento podría haber sido determinante para capitalizar las expectativas generadas en los actores locales. La sostenibilidad de estos procesos no está asegurada, sin embargo, principalmente, por la falta de acompañamiento y apoyo del sector estatal, especialmente en lo que hace a la modificación del estatus jurídico y legal que hace posible el funcionamiento de la CNT.

- **Impacto hasta la fecha y futuros impactos esperados**

La ciudadanía ha recibido más y mejor información acerca del manejo de los recursos económicos procedentes de la industria extractiva. Se generaron enormes expectativas ciudadanas alrededor de la temática en general y la EITI en particular. La sociedad civil guatemalteca pudo conectarse con redes

regionales vinculadas a la temática de la industria extractiva lo cual favoreció su posición y fortaleció sus capacidades de auditoría social e incidencia en la EITI Guatemala.

Conclusiones

El proyecto triangular promovió acciones a favor de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos económicos procedentes de la industria extractiva, contribuyendo de esa manera con los esfuerzos de Guatemala a combatir la corrupción y fortalecer la gobernanza del sector. La EITI Guatemala logró mantener su estatus de país cumplidor del estándar EITI y los socios de la mesa multiactor (CNT) se beneficiaron de múltiples recursos orientados a desarrollar nuevas capacidades institucionales en su ámbito de actuación. La crisis política ocurrida durante el primer año del proyecto afectó la implementación derivando en una falta de respaldo de entidades clave del sector estatal, lo que limitó el logro de algunos objetivos estratégicos. Los representantes de la sociedad civil y del sector privado fortalecieron sus capacidades a través del intercambio con sus pares del Perú, mejorando sus propias estrategias de incidencia y acompañando la implementación de las líneas estratégicas del proyecto. Se consiguió incrementar el nivel de información y comunicación a la ciudadanía respecto de la problemática de la industria extractiva, y en particular, del proceso EITI en Guatemala. No obstante hizo falta un seguimiento a estas acciones, las cuales generaron grandes expectativas en las comunidades locales. Algunos procesos son sostenibles y otros requieren de más apoyo institucional. El intercambio entre Perú y Guatemala permitió a los socios conocer los factores determinantes para lograr estrategias de comunicación y regionalización del estándar EITI con cierto grado de éxito en las comunidades de Guatemala. Hubo dificultades para establecer una estructura de coordinación triangular que permitiese una implementación más dinámica y sostenida. La gestión de conocimiento ha sido una línea transversal al proyecto; se han sistematizado los procesos más importantes generando buenas prácticas y lecciones aprendidas que pueden servir de referencia para procesos similares. El proyecto se alinea con cinco Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Tabla 1. CALIFICACIONES DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN

	Dimensión	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
PERTINENCIA	Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño	13 Exitoso	El proyecto fue pertinente con las necesidades de Guatemala. El diseño fue participativo. Las líneas de acción en general fueron adecuadas, aunque algunas resultaron un desafío mayor en relación a las capacidades de los actores y las condiciones del contexto de intervención.
	Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	14 Muy exitoso	El proyecto aprovechó las capacidades ya logradas de la EITI Perú para realizar la transferencia técnica a su par de Guatemala. También se hizo sinergia con otras intervenciones de temática similar apoyadas por la cooperación alemana.
EFICIENCIA	Proyecto	Eficiencia de la implementación	13 Exitoso	Las actividades programadas se desarrollaron en general como habían sido previstas, aunque varias de ellas fuera del plazo debido a externalidades (crisis política).
	Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	11 Moderadamente exitoso	Desde un principio se estableció un esquema de dirección y ejecución triangular, con roles y responsabilidades definidos, que fue, sin embargo, complicado de cumplir. Hubo dificultades de comunicación y articulación entre los socios.
EFECTIVIDAD	Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	14 Muy exitoso	Se lograron la mayoría de los resultados esperados. Hay recursos de conocimiento y experiencia de fortalecimiento de capacidades. Faltó apoyo político institucional para alcanzar la totalidad de los objetivos.
	Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	13 Exitoso	El apoyo de la cooperación alemana y la representación diplomática de Perú resultó clave para sostener el proyecto en momentos de inestabilidad política.
SOSTENIBILIDAD	Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos	13 Exitoso	Varios de los procesos ya se han internalizado; otros no tanto por falta de empoderamiento de entidades del sector estatal y también por algunas debilidades latentes en las propias organizaciones. Faltó seguimiento a algunas actividades claves.
IMPACTO	Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	11 Moderadamente exitoso	El proyecto ha fortalecido a la EITI Guatemala, mejorando las capacidades de los socios de la mesa multiactor, fomentando el contacto con redes internacionales y generado expectativas en las comunidades.
VALORACIÓN GLOBAL	Criterios OCDE/CAD		12,8 Exitoso	Es un proyecto con enfoque de gestión de resultados, que ha logrado la mayoría de sus objetivos, generando recursos de conocimiento y capacidades en los socios.
	Apreciación de Procesos cooperación triangular		12,6 Exitoso	El intercambio fue positivo pero los socios sienten que pudo haber sido más intenso. Hubo dificultades para gestionar la estructura triangular, la comunicación y el seguimiento.
	EVALUACIÓN GENERAL		12,7 Exitoso	El proyecto ayudó a Guatemala a mantener su estatus de país cumplidor del estándar EITI, fortaleciendo sus procesos, la participación de sus actores, aunque se vio afectado por una crisis política que limitó el logro de resultados. Tuvo algunas complicaciones para gestionar la coordinación triangular pero ello no impidió el logro de resultados.

7.3. RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN EX POST EXTERNA
 Proyecto de cooperación triangular entre Chile, República Dominicana y Alemania
 “Proyecto continuado: fortalecimiento del emprendimiento de jóvenes
 en territorios desfavorecidos de la República Dominicana”¹³

DATOS PRINCIPALES DEL PROYECTO	
Fecha de elaboración de la propuesta:	15 de mayo de 2013
Nombre del proyecto:	Proyecto para el fortalecimiento del emprendimiento de jóvenes en territorios desfavorecidos de la República Dominicana.
Área de cooperación:	Superación de la pobreza, desarrollo social y fortalecimiento del emprendimiento juvenil.
Países oferentes:	Chile (oferente Sur) y República Federal de Alemania (oferente tradicional).
País Beneficiario:	República Dominicana.
Volumen del proyecto:	EUR 600.000 (Chile: EUR 300.000; Alemania: EUR 300.000).
Periodo de implementación:	01 de Marzo 2014 al 30 de Diciembre 2016.
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país oferente sur:	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID).
Institución (es) ejecutora (s) en el país oferente sur:	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).
Institución ejecutora del país oferente tradicional (Alemania):	Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
Institución (es) ejecutora (s) en el país beneficiario:	Ministerio de Trabajo, Ministerio de la Juventud, PROCOMUNIDAD, Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país beneficiario:	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Viceministerio de Cooperación Internacional (MEPyD).

Contexto y Antecedentes

El proyecto Triangular de Fortalecimiento del emprendimiento de jóvenes en territorios desfavorecidos de la República Dominicana surge a iniciativa del Ministerio de Trabajo/ PROCOMUNIDAD del Gobierno de la República Dominicana, ante la necesidad de contar con políticas públicas y capacidad institucional para mejorar la empleabilidad de jóvenes vulnerables y ampliar su inserción en el mercado laboral y en las políticas económicas del país.

Así, en el año 2009, se realizó una fase piloto con la ejecución de 11 cursos y 220 participantes. En 2011, en el marco del Programa de Juventud y Empleo (PJE) del Ministerio de Trabajo, con apoyo del BID, se impartió una 2ª fase del proyecto con 56 cursos de emprendimiento, que permitió capacitar a 1.120 jóvenes con el apoyo técnico de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID), el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) y la Agencia Alemana de Cooperación Internacional en Chile (GIZ Chile), bajo la coordinación conjunta de seis instituciones dominicanas (Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), PROCOMUNIDAD, Ministerio de Juventud, Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) y PROMIPYME). La última institución se retiró del proyecto durante la fase de implementación, lo que implicó un serio desafío. También se decidió, con base en la experiencia

¹³ Evaluación realizada por el consultor Matthias Knoch para ECI Gestión del Desarrollo Humano.

anterior, dirigir los cursos solamente a jóvenes bachilleres de 20 a 29 años que preferiblemente ya tuvieran algún conocimiento de un oficio. La ejecución de la 2ª fase dejó, como lección aprendida, la necesidad de profesionalizar las redes de colaboración institucional, sobre todo en el área de los contenidos programáticos, así como dar apoyo y seguimiento de los beneficiarios. También, se evidenció que había que identificar otras alternativas de financiamiento inicial para los beneficiarios y sus planes de negocio, tanto al nivel nacional como en el nivel local.

Así, en el año 2013, el Gobierno de la República Dominicana solicitó una 3ª fase del proyecto, poniendo énfasis en la sostenibilidad, la cual se ha intentado lograr a través de la incorporación de un enfoque territorial (involucrando a los ayuntamientos), del desarrollo de un modelo de acompañamiento, y de un proceso de formalización de los emprendedores, así como también elaborando otras alternativas de financiamiento inicial con distintas instituciones. Esta última fase del proyecto fue implementada durante los años 2014 – 2016.

Objetivos del proyecto

El proyecto tuvo como objetivo contribuir a mejorar las condiciones de vida y empleabilidad de jóvenes que ya cuentan con alguna formación técnica previa, a través de programas públicos de formación, fomentando valores comunitarios y de emprendimiento.

El proyecto se propuso consolidar los resultados y abordar los desafíos de las fases anteriores, focalizándose en la sostenibilidad de los negocios, por lo cual se incorporaron los siguientes ejes de trabajo:

- Incorporación del enfoque territorial en la gestión del proyecto y seguimiento de los jóvenes, lo cual significó involucrar a las autoridades locales, especialmente a los ayuntamientos;
- Generar un modelo de acompañamiento a los jóvenes en la fase de implementación de sus planes de negocios, una vez concluido el proceso formativo;
- Identificar otras opciones de financiamiento inicial de los jóvenes empresarios, tal como ahorro familiar, microcréditos y/u otros tipos de capital semilla ofrecidos por los ayuntamientos, cooperativas, actores privados, ONGs o bancos solidarios.

Durante el año 2015 se realizó una experiencia piloto en tres provincias (Azuá, Barahona y Españat), cuyos aprendizajes deberían servir de ejemplo para poner en práctica tanto la propuesta para involucrar a los actores locales, así como para validar la propuesta de modelo de acompañamiento.

Resultados de la Evaluación

- **Pertinencia y diseño**

Los resultados de la evaluación indican que el proyecto resultó altamente pertinente porque se respondió a una preocupación nacional relacionada con el combate al desempleo juvenil en combinación con sus diversos efectos colaterales como la prostitución, el uso y tráfico de drogas y el crimen en general, detallado en el Plan Nacional de Empleo y el Plan del Gobierno del Presidente de la República. El proyecto contribuyó significativamente con la política de fomento al emprendimiento nacional al mantener la integración de diversas instituciones estatales que lograron trabajar de manera conjunta, a través de la creación de sinergias y mesas de trabajo en respuesta a la Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo, para elevar las oportunidades económicas para la población juvenil en condiciones de pobreza.

Las instituciones contrapartes en el país beneficiario participaron adecuadamente en el diseño del contenido académico y didáctico del programa, lográndose incorporar actores locales, municipios, sector privado y sociedad civil de una manera mancomunada. La enseñanza de emprendedurismo se pudo sumar a los conocimientos previos de los estudiantes, enfocándose en la generación de valor agregado al Programa Juventud y Empleo (PJE – que ofrece cursos de formación técnica para el trabajo), dado que todos los estudiantes de los cursos de emprendedurismo ya eran graduados de cursos técnicos.

Pertinencia de la modalidad de la cooperación triangular

El enfoque triangular ha aportado un plus al proyecto en la definición de la metodología y el enfoque de intervención, de las herramientas a utilizarse y del modelo de coordinación y gestión. Se aprovecharon las sinergias y complementariedades de las prioridades de desarrollo de los países contrapartes, así como su larga experiencia de cooperación bilateral entre Chile y Alemania y en temas vinculados a la temática de intervención.

- **Eficiencia en la implementación**

Aunque en términos generales el objetivo del proyecto ha sido logrado, se observa sólo un pleno cumplimiento de cinco de los ocho indicadores y un cumplimiento parcial de los demás, que se refiere a los componentes siguientes:

- Ampliación de la red de instituciones de apoyo crediticio para los jóvenes: Se logró en pocos casos, pero no sistemáticamente a nivel nacional.
- Creación de un mecanismo interinstitucional de seguimiento y apoyo en la formalización de los negocios, especialmente incluyendo los ayuntamientos/ municipios: Aparte de algunos ejemplos aislados, no se logró incluir los ayuntamientos en el proyecto. Con respecto al registro de los jóvenes, se pudo crear una base inicial de datos. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, los jóvenes cambiaron sus números telefónicos, domicilio, etc., y por ende la base de datos quedó desactualizada. Según información recogida por la evaluación, el Ministerio de Trabajo no contó con suficientes recursos para continuar este trabajo de actualización.
- Ampliación de la participación de instituciones relacionadas con el tema: incluso considerando la participación pasiva de instituciones como PROCOMUNIDAD y Ministerio de la Juventud, no se logró substituir o ampliar la red con instituciones relevantes como, por ejemplo, el Ministerio de Industria y Comercio (que maneja el fondo para capital semilla para jóvenes empresarios) o el sector de cooperativas (que tienen iniciativas propias de formación de jóvenes empresarios, con amplio potencial de sinergias).

Sin embargo, la alianza institucional amplia no tuvo – en algunos aspectos – la fortaleza suficiente para cumplir con todas las condiciones externas que requería el proyecto.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

El proyecto ha capitalizado las experiencias de los socios en la gestión de iniciativas similares. Se ha hecho un gran esfuerzo desde la coordinación para establecer una gestión orientada al logro de resultados. El Ministerio de Trabajo articuló a las organizaciones dominicanas que participarían de la asistencia técnica y apoyó con los recursos necesarios. Desde Chile, el enlace GIZ acompañó el proceso facilitando el contacto con los sectores estratégicos de la contraparte dominicana. Se observa una buena eficiencia de coordinación entre las instituciones oferentes (AGCID y GIZ), las instituciones ejecutoras desde el oferente sur (FOSIS) y la principal institución implementadora en el país

beneficiario (Ministerio de Trabajo). La gestión de los procesos de la implementación de la asistencia técnica a través de FOSIS y además de la incorporación de conocimientos y experiencias desde las cinco diferentes instituciones mencionadas, fue altamente eficiente. En cada momento fue aplicada de manera oportuna y dentro de los plazos previstos, cada vez que el Ministerio de Trabajo pudo avanzar hacia la siguiente etapa de implementación.

Ha fluido muy bien la comunicación y, también en algunos casos, se han aprovechado los recursos y experiencias de otras organizaciones, como empresas, fundaciones y agencias de cooperación comprometidas con la temática abordada.

- **Efectividad de las medidas/logros de resultados del proyecto**

El proyecto generó importantes productos de conocimiento tales como un manual de formación en emprendimiento para jóvenes vulnerables, un banco/base de datos de facilitadores, un modelo de acompañamiento y seguimiento de los jóvenes y, en general, un significativo fortalecimiento de los COS¹⁴, ayuntamientos y de los equipos técnicos involucrados, que constituyen herramientas valiosas para fortalecer las capacidades institucionales de los equipos locales, sobre todo del Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía y Cooperación e INFOTEP. Consiguió además utilizar recursos para la implementación de un diplomado (lo que no estaba originalmente planificado). El proyecto afrontó, sin embargo, dificultades para el desarrollo de una estrategia nacional de financiamiento inicial de los jóvenes empresarios (“capital semilla”) y el seguimiento durante la fase inicial de la implementación de sus negocios después de las capacitaciones. Por lo tanto, tampoco fue posible implementar proyectos piloto y seguimiento en los municipios y ayuntamientos, lo cual, sin embargo, no impidió el intercambio de experiencias y conocimientos entre técnicos dominicanos y chilenos.

Desde la formulación de los objetivos del proyecto se puede deducir claramente que el proyecto pretendió alcanzar los siguientes indicadores y logros:

- Aumentar en un 25% los COS que implementan programas de emprendimiento juvenil – logrado
- Ampliar a nivel territorial-municipal la red de instituciones de apoyo crediticio para los jóvenes participantes del proyecto – parcialmente logrado
- Transferencia de metodologías e instrumentos de emprendimiento y fomento productivo a profesionales de instituciones locales para la incorporación de jóvenes a las estrategias de desarrollo económico local – logrado y superado en las metas
- Alto grado de satisfacción de los servicios recibidos por parte de los jóvenes participantes – logrado
- Ampliación y consolidación de un banco de formadores en emprendimiento juvenil – logrado
- Ampliación de la participación de instituciones relacionadas con el tema – parcialmente logrado
- Creación de un mecanismo interinstitucional de apoyo al proceso de formalización de los microemprendimientos de jóvenes vulnerables – parcialmente logrado
- Registro de los jóvenes emprendedores mediante las oficinas territoriales del Servicio Nacional de Empleo (SENAE) – logrado

¹⁴ Centros Operativos del Sistema

Contribución de la CTr al logro de resultados del proyecto

Las instituciones chilenas y dominicanas incorporaron innovaciones tecnológicas y metodológicas después del intercambio técnico. Chile ha fortalecido sus capacidades de oferente Sur en la transferencia de conocimiento en contextos de cooperaciones triangulares. El proyecto, además, ha promovido los valores del enfoque triangular mediante el fortalecimiento del diálogo político entre diferentes ministerios, fomentando articulaciones con sectores privados y civiles, y creando complementariedades.

- **Sostenibilidad de procesos y resultados logrados**

El proyecto ha generado recursos de conocimiento importantes que contribuirán a la formulación de políticas públicas a favor de una adecuada gestión de fomento y capacitación de jóvenes vulnerables y su inserción en la economía local en la República Dominicana. Sin embargo, su sostenibilidad en el mediano y largo plazo no está plenamente garantizada debido a la falta de capacidades institucionales de los sectores involucrados y, especialmente, a la ausencia de financiamiento inicial (capital semilla etc.).

- **Impacto hasta la fecha y futuros impactos esperados**

El proyecto ha generado parcialmente impactos importantes para los beneficiarios, limitados todavía por la falta de soluciones para el financiamiento inicial a nivel nacional y acompañamiento a nivel local. Ha generado importantes conexiones interinstitucionales que pueden dar paso a futuras iniciativas de continuación y ampliación de este proyecto (ya en curso con una iniciativa del Banco Mundial).

Conclusiones

En general, se concluye que el proyecto ha sido exitoso, contribuyendo a la generación de herramientas y recursos estratégicos que permitieron fortalecer las capacidades de gestión del Ministerio de Trabajo de la República Dominicana y del INFOTEP en la formación y capacitación de jóvenes vulnerables, que hoy por hoy causan preocupación. La asistencia técnica brindada por Chile y Alemania ha sido eficiente y eficaz en el marco de un proceso de cooperación que ha beneficiado también a las contrapartes chilenas. Aunque no se alcanzó la totalidad de las metas programadas, el proyecto deja buenos resultados en términos de redes, capacidades y recursos de conocimiento. No está garantizada la sostenibilidad del proceso dado que depende de la voluntad política de las autoridades dominicanas.

Tabla 1. CALIFICACIONES DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN

	Dimensión	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
PERTINENCIA	Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño	16 Muy exitoso	El proyecto fue altamente pertinente para el contexto país, la agenda nacional de desarrollo y el cumplimiento de los compromisos internacionales. El proceso de definición de objetivos y alcances fue altamente participativo y adecuado. Se aplicaron instrumentos y métodos de enseñanza modernas, con complementos relevantes a las actividades y logros del PJE.
	Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	16 Muy exitoso	El proyecto es pertinente con el enfoque de cooperación triangular. El modelo de organización, planificación y gestión favorece el avance hacia el logro de objetivos. El oferente Sur cuenta con amplia experiencia en la cooperación triangular en la temática de la intervención.

EFICIENCIA	Proyecto	Eficiencia de la implementación	16 Muy exitoso	El proyecto ha generado conocimientos con un nivel adecuado de gestión de recursos financieros y humanos, resultando en logros adicionales a lo originalmente planificado.
	Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	13 Exitoso	El proyecto utiliza los recursos disponibles y aprovecha las potencialidades de los tres países cooperantes con adecuada provisión conjunta de conocimientos y experiencias. Se observa una responsabilidad compartida y comprometida para la ejecución de las actividades programadas, con algún potencial para mejoramientos en la coordinación interinstitucional de los países oferentes y en la transparencia financiera (gestión de los presupuestos). De las cinco instituciones del país beneficiario, tres de ellas fueron más activas que las demás.
EFECTIVIDAD	Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	12 Exitoso	El proyecto tuvo un cumplimiento parcial de sus metas, también influenciado por cambios políticos a lo largo de su vida. Algunos, considerados claves, sólo pudieron alcanzarse parcialmente, sobre todo el acceso al capital semilla, el acompañamiento de los jóvenes empresarios y la integración estratégica de los ayuntamientos.
	Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	13 Exitoso	La cooperación triangular ha contribuido significativamente a alcanzar los resultados logrados, generándose procesos de aprendizaje para todas las partes involucradas. Se aplicaron métodos e instrumentos adecuados para el logro de los resultados a lo largo de todos los ciclos del proyecto, con algunas señales de desgaste en la 3ª fase.
SOSTENIBILIDAD	Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos	11 Moderadamente exitoso	La sostenibilidad de algunos resultados alcanzados no está completamente garantizada hasta la fecha, pues depende del nivel de empoderamiento de algunas instituciones claves, y de procesos de seguimiento aún inconclusos.
IMPACTO	Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	11 Moderadamente exitoso	El proyecto ha generado parcialmente impactos importantes para los beneficiarios, limitados todavía por la falta de soluciones para el financiamiento inicial a nivel nacional y acompañamiento a nivel local. Ha generado importantes conexiones interinstitucionales que pueden dar paso a futuras iniciativas de continuación y aplicación de este proyecto (ya en curso con una iniciativa del Banco Mundial).
VALORACIÓN GLOBAL	Criterios OCDE/CAD		12 Exitoso	Es un proyecto muy bien diseñado, con buena gestión y logro de resultados, sobre todo en los aspectos técnicos, salvo algunas debilidades en los aspectos de sostenibilidad e impacto.
	Apreciación de Procesos cooperación triangular		15 Muy exitoso	El proyecto ha sacado provecho de la cooperación triangular, especialmente, en valores relacionados a articulación, complementariedad. El carácter y la organización triangular se concentraron alrededor de la transmisión de conocimientos, métodos e instrumentos, que constituyen el núcleo para el éxito del proyecto y tienen vital importancia para otros proyectos triangulares en la República Dominicana.
	EVALUACIÓN GENERAL		12 Exitoso	Es un proyecto con un buen nivel de logro de resultados acorde al contexto de intervención, con una planificación y gestión ordenada, que promueve la participación activa de los actores involucrados y alienta el entusiasmo de sectores estratégicos. Pese a los buenos resultados en cuanto al contenido temático y los productos del proyecto, las debilidades del apoyo por parte del sector financiero y de los ayuntamientos limitan su sostenibilidad e impacto.

7.4 RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN EX POST EXTERNA
 Proyecto de cooperación triangular entre Chile, Guatemala y Alemania
 “Fortalecimiento de actores clave en la seguridad alimentaria
 del Departamento de Suchitepéquez”¹⁵

DATOS PRINCIPALES DEL PROYECTO

Fecha de elaboración de la propuesta:	2014
Nombre del proyecto:	“Fortalecimiento de actores clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez”.
Área de cooperación:	Fortalecimiento Institucional – Capacitación y extensión académica en áreas agroindustrial y seguridad alimentaria.
Países oferentes:	Chile (oferentes Sur) y Alemania (oferente tradicional).
País Beneficiario:	Guatemala
Volumen del proyecto:	€ 600.000 (aporte oferente Sur € 300.000; aporte de Alemania € 300.000)
Periodo de implementación:	2014-2017 (con extensión al 2018)
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país oferente sur:	CHILE - Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) Departamento de Agroindustrias, Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción, Chile; Dirección Provincial de Chillán del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP); Municipalidad de Chillán (No se concretó la participación)
Institución (es) ejecutora (s) en el país oferente sur:	Departamento de Agroindustrias, Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción, Chile; Dirección Provincial de Chillán del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP)
Institución ejecutora del país oferente tradicional (Alemania):	Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
Institución (es) ejecutora (s) en el país beneficiario:	GUATEMALA Centro Universitario de Sur Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Coordinador Ejecución). Gobernación Departamental de Suchitepéquez. Ministerios de Educación, Agricultura, Ganadería y Alimentación Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN- Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país beneficiario:	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia. (SEGEPLAN)

Contexto y Antecedentes

Se presenta en este informe la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de Actores Clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez” en Guatemala 2015-2018, enmarcado en el trabajo conjunto apoyado por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe, específicamente por los acuerdos de Cooperación Triangular (CTr) Chile-Guatemala-Alemania.

Antecedentes del proyecto

La demanda de cooperación original se remonta al 2009, retomada en el 2013-2014 durante una misión que hicieron la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) y la Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción de Chile -UDECO- al Centro Universitario de Suroccidente (CUNSUROC) en la que se concretó la idea de vincular la actividad

¹⁵ Evaluación realizada por la consultora Susana Raffalli para ECI Gestión del Desarrollo Humano

académica con el desarrollo productivo local en favor de promover la seguridad alimentaria de la población vulnerable del Departamento de Suchitepéquez.

Objetivos del proyecto

– General

Contribuir a la seguridad alimentaria y desarrollo productivo agroindustrial en la población guatemalteca.

– Específico

Generar un modelo de gestión y de asociación entre la universidad, sector productivo local y gobierno local, que permita fortalecer la seguridad alimentaria y el desarrollo productivo agroindustrial en el Departamento de Suchitepéquez, creando capacidades técnicas en el CUNSUROC y en otros actores claves: Gobernación Departamental de Suchitepéquez, Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner y Sector Privado.

– Cambios en el contexto de implementación. Fases del proyecto.

En el primer año de implementación, se llevaron a cabo actividades de diagnóstico de potenciales socios para el modelo de gestión local por la seguridad alimentaria y se diagnostican las capacidades del CUNSUROC. El final de este tiempo coincidió con cambio de autoridades locales con las que se habían hecho compromisos, desmontaje por corrupción de programas públicos relevantes a la temática, fallecimiento de la directora del CUNSUROC y discapacidad del encargado de la planta de alimentos. Esta primera fase, concluyó con la certeza de que se habían establecido expectativas mucho más amplias de las que el CUNSUROC podía absorber. En efecto, hubo un cambio radical de los actores con los que se había establecido compromisos y pérdida del tejido humano del proyecto. A mitad del segundo año de implementación se rescató el proyecto retomando actividades desde el nivel central de la USAC, con implicación del programa EPSUM y otros centros universitarios. Se reorganizaron los componentes y se redujeron las expectativas, completándose así la última fase del proyecto.

Metodología de la Evaluación

La misión de evaluación se llevó a cabo entre los meses de enero y abril del 2019.

El análisis para la evaluación se hizo sobre dos dimensiones: la del proyecto en sí y la de las contribuciones del enfoque de Cooperación Triangular al logro de objetivos. Se usaron dos conjuntos de criterios para la valoración: los criterios de la OCDE/CAD (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad) y los indicadores para evaluar el valor agregado de la operación de cooperación triangular.

Resultados de la evaluación

• Pertinencia y diseño

Los objetivos del proyecto son coherentes con la política pública del país beneficiario en relación con la temática, la cual es pertinente a las necesidades críticas del país beneficiario. No obstante, la calidad del diseño del proyecto es pobre en cuanto a: vacíos dejados por una deficiente valoración de las capacidades institucionales del país beneficiario; las causas del problema de inseguridad

alimentaria, por la definición de resultados muy ambiciosos; y por la carencia de una lógica explícita entre objetivos y resultados.

- **Eficiencia de la implementación**

Los conflictos en la estructura y gobernanza interna entre las partes, la falta de claridad de roles y responsabilidades para con los resultados esperados, el débil manejo de la información para alcanzar una visión común de los procesos y un seguimiento poco sistemático y oportuno, restaron eficiencia a la gestión. La coordinación pudo mejorarse para compensar los contratiempos en el contexto y proteger los tiempos y actividades estipuladas o alternativas. Se verificaron retrasos importantes de gestión.

- **Efectividad en el logro de metas**

Solo para la mitad de los resultados esperados se alcanzó un cumplimiento entre parcial y total. La mitad de los resultados esperados no se alcanzaron por interrupción del desempeño del componente ante la falta de capacidad que ofrecían las estructuras del CUNSUROC para rendir los productos esperados. La otra mitad de los resultados fueron alcanzados a satisfacción y las actividades alternativas planteadas en la fase de rescate del proyecto se desarrollaron con excelencia y dedicación.

- **Sostenibilidad de procesos y resultados**

Los resultados de los componentes del proyecto que se pudieron completar se concretan en productos todavía sujetos a aprobación y canalización hacia otras acciones dentro de las estructuras de la USAC y sus programas EPSUM y Centros Universitarios. No es posible al momento de la evaluación valorar la sostenibilidad del proyecto.

- **Impacto**

Los equipos de las instituciones del País Beneficiario y del País Oferente Sur quedaron vinculados entre sí. Esta vinculación abrió a su vez vinculaciones con otras universidades de la región. Ya se están coordinando intercambios concretos para el futuro próximo. Los equipos universitarios del País Beneficiario conocen mejor sus retos y potencialidades. Las instituciones de los Países Oferentes y del País Beneficiario convalidan el valor añadido que puede dar el enfoque de Cooperación Triangular en los momentos más críticos de un proyecto.

Contribución de la CTr al logro de resultados del proyecto

Las dificultades, contratiempos y situaciones fortuitas que ocurrieron simultáneamente, hasta provocar casi la parálisis del proyecto, fueron sorteadas exitosamente por medio de la flexibilidad y creación conjunta de los países socios y de la apropiación, empeño y compromiso de las partes.

Se tuvo mucha claridad sobre el valor particular que aportaba cada parte involucrada y se le sacó el máximo provecho con un buen nivel de complementariedad entre ellas. Sin embargo, no se generaron compromisos suficientes que permitieran cubrir la pérdida de socios. Asimismo, la participación de las partes que presentaron la demanda original del proyecto fue nula. Las primeras aproximaciones con las iniciativas originales de cooperación se plantearon hace 10 años, y retomadas en el 2013. Se trató de un tiempo de concreción muy largo que desvinculó a quienes impulsaron la idea original, especialmente SEGEPLAN. Las instituciones del país beneficiario valoran y aprovechan el conocimiento de formas alternativas de integrar sus iniciativas al desarrollo y de engranarse con más autonomía en mecanismos de cooperación.

Los procesos generados por el proyecto, y la cooperación triangular entre los países involucrados, dieron evidencias de que es posible una cooperación basada en el entendimiento común de compromisos y de la relevancia de la misión, convalidando el enfoque de desarrollo que promueve la agenda 2030.

Conclusiones

- a. Proyecto con objetivos ambiciosos, alcanzados a un nivel mínimamente suficiente gracias a la flexibilidad, adaptación a los riesgos y sentido de apropiación de la relevancia de los objetivos para Guatemala y de la potencialidad de USAC como universidad transformadora del medio social a partir de los ejercicios profesionales supervisados de sus estudiantes en el contexto y de la prestación de servicios específicos relevantes a la solución de problemas en su entorno por la vía de investigaciones y producción de insumos.
- b. Efectiva apuesta, tanto del País Beneficiario, como de los Países Oferentes (especialmente la AGCID y GIZ-Chile) por rescatar el proyecto en sus momentos más críticos a través de la apropiación, la flexibilidad y la creación conjunta de alternativas.
- c. La ocurrencia de obstáculos fortuitos y otros riesgos que hubieran podido preverse de antemano, fueron determinantes en obstaculizar más logros. Con un mejor diseño del proyecto, diagnosticando oportunamente las capacidades, explicitando mejor la teoría subyacente al cambio aspirado y una mejor precisión de supuestos, de riesgos y con una estructura de gestión más clara y sistemática, los resultados hubieran sido mucho más consistentes con lo que se podía alcanzar en el marco de tiempo estipulado.
- d. Aunque la consecución de resultados fue en su mayoría parcial, y en algunos casos nula, los procesos del proyecto permitieron profundizar conocimientos; descubrir nuevos enfoques de trabajo; impulsar los primeros pasos de una cadena de cambios a mediano y largo plazo; sentar un tejido de comunicación e intercambio; y brindarle, tanto a Guatemala, como a los países oferentes, una oportunidad de reflexionar y aprender.
- e. En el caso de AGCID y GIZ, la oportunidad es valiosa para ver que, a pesar de varios años y proyectos previos, todavía puede pasar que se descuiden aspectos muy sencillos y básicos que nos confirman que, las áreas del diseño y la pertinencia de un proyecto son fundamentales y que la construcción conjunta, la apropiación y el sentido de compromiso con las potencialidades de un país son esenciales para compensar cuando esto no se alcanza y para avanzar hacia alianzas por el desarrollo.
- f. Los procesos del proyecto, y la cooperación triangular entre los países involucrados, dieron evidencias de que es posible una cooperación basada en el entendimiento común de compromisos y de la relevancia de la misión, convalidando el enfoque de desarrollo que promueve la agenda 2030.
- g. El proyecto amerita continuidad por la relevancia de la temática, por lo prometedor de continuar validando la cooperación entre universidades, por la potencialidad de la institución del país beneficiario, y por el fuerte compromiso de los países involucrados con en el logro de objetivos.

Tabla 1. CALIFICACIONES DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN

	Dimensión	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
PERTINENCIA	Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño	9 Moderadamente insatisfactorio	Los objetivos del proyecto son coherentes con la política pública del país beneficiario en relación con la temática. La temática es pertinente a las necesidades críticas del país beneficiario. No obstante, la calidad del diseño del proyecto es pobre en cuanto a: vacíos dejados por una deficiente valoración de las capacidades institucionales del país beneficiario, de las causas del problema de inseguridad alimentaria, por la definición de resultados muy ambiciosos y por la carencia de una lógica explícita entre objetivos y resultados, por la corta consideración de supuestos mortales a la gestión y por el vacío de no contar con un marco mínimo de resultados.
	Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	11 Moderadamente exitoso	Las dificultades, contratiempos y situaciones fortuitas que ocurrieron simultáneamente hasta casi la parálisis del proyecto, fueron sorteadas exitosamente por medio de la flexibilidad y creación conjunta de los países socios y de la apropiación, empeño y compromiso de las partes. Las instituciones de los países supieron encontrar una forma directa de operar para maximizar la eficiencia en el logro de resultados aportando su experiencia adheridos a los principios de la CTr. Los procesos del proyecto contribuyeron a validar que la construcción de alianzas es un ODS válido y a impulsar pasos insipientes hacia los ODS de hambre cero, educación de calidad, industria e innovación y producción y consumo responsable, principalmente.
EFICIENCIA	Proyecto	Eficiencia de la implementación	8 Moderadamente insatisfactorio	Los conflictos en la estructura y gobernanza interna entre las partes, la falta de claridad de roles y responsabilidades para con los resultados esperados, el débil manejo de la información para alcanzar una visión común de los procesos y un seguimiento poco sistemático y oportuno, restaron eficiencia a la gestión. La coordinación pudo mejorarse para compensar los contratiempos en el contexto y proteger los tiempos y actividades estipuladas o alternativas. Hubo un retraso importante de la gestión.
	Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	11 Moderadamente exitoso	Se tuvo mucha claridad sobre el valor particular que aportaba cada parte involucradas y se le sacó el máximo provecho con un buen nivel de complementariedad entre ellas. Se valora la apropiación y el sentido de compromiso de la AGCID y de GIZ Chile en rescatar al proyecto de los contratiempos y de USAC en coordinar alternativas para el cumplimiento de las metas. No se generaron compromisos suficientes que permitieran cubrir la pérdida de socios y la participación de las partes que presentaron la demanda original del proyecto fue nula a lo largo del proceso y las capacidades o disposición del CUNSUROC por retener y aprovechar las oportunidades fue mínima.
EFECTIVIDAD	Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	8 Moderadamente insatisfactorio	Solo para la mitad de los resultados esperados se alcanzó un cumplimiento entre parcial y total. La mitad de los resultados esperados no se alcanzaron por interrupción del desempeño del componente ante la falta de capacidad que ofrecían las estructuras del CUNSUROC para rendir los productos esperados. La otra mitad de los resultados fueron alcanzados a satisfacción y las actividades alternativas planteadas en la fase de rescate del proyecto se desarrollaron con excelencia y dedicación.
	Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	11 Moderadamente exitoso	La activación de complementariedades, de la apropiación y del aporte de soluciones conjuntas de los países oferentes y beneficiario fue efectiva en el rescate del proyecto. Las instituciones del país beneficiario valoran y aprovechan el conocimiento de formas alternativas de integrar sus iniciativas al desarrollo y de engranarse con más autonomía en mecanismos de cooperación.

SOSTENIBILIDAD	Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos	9 Moderadamente insatisfactorio	Los resultados de los componentes del proyecto que se pudieron completar se concretan en productos todavía sujetos a aprobación y canalización hacia otras acciones dentro de las estructuras de la USAC y sus programas EPSUM y Centros Universitarios. No es posible al momento de la evaluación valorar la sostenibilidad de lo impulsado hasta el fin del proyecto.
	Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	11 Moderadamente exitoso	Los equipos de las instituciones del País Beneficiario y del País Oferente Sur quedaron vinculados, esta vinculación abrió a su vez vinculaciones con otras universidades de la región y están coordinando próximos intercambios concretos. Los equipos del País Beneficiario conocen mejor sus retos y potencialidades como Universidad e incorporan las evidencias y la estima que da verificar por contacto con las experiencias del País Oferente Sur que es posible tener universidades transformadoras del medio y que la USAC tiene con qué hacerlo. Las instituciones de los Países Oferentes y del País Beneficiario convalidan el valor añadido que puede dar la apropiación, la flexibilidad y la creación conjunta de alternativas que se alcanza con la cooperación triangular en los momentos más críticos de un proyecto tradicional.
VALORACIÓN GLOBAL	Criterios OCDE/CAD		9 Moderadamente Insatisfactorio	Las evidencias sugieren que el proyecto ha alcanzado un nivel mínimamente suficiente de alcance de los resultados esperados. La ocurrencia de obstáculos fortuitos y la latencia de otros riesgos que hubieran podido prevalecer de antemano y que hacían inviable alguno de los objetivos formulados, solo fue posible gestionarlos para rescatar el proyecto y terminar con moderado éxito gracias a que la gestión tuvo el valor añadido de la cooperación triangular.
	Apreciación de Procesos cooperación triangular		11 Moderadamente exitoso	Los procesos del proyecto y la cooperación triangular entre los países involucrados dieron evidencias de que es posible una cooperación basada en el entendimiento común de compromisos y de la relevancia de la misión, convalidando el enfoque de desarrollo que promueve la agenda 2030.
	EVALUACIÓN GENERAL		10 Moderadamente exitoso	Proyecto con objetivos ambiciosos, alcanzados a un nivel mínimamente suficiente por la flexibilidad, adaptación a los riesgos encontrados y sentido de apropiación de la relevancia de objetivos y de la potencialidad de las iniciativas generadas para continuar. Valioso acompañamiento, soporte y sentido de compromiso de AGCID y GIZ-Chile. Proyecto que amerita continuidad por la relevancia de la temática, la potencialidad de la institución del país beneficiario y el fuerte compromiso con el logro de objetivos.

7.5 RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN EX POST EXTERNA
Proyecto de cooperación triangular entre Chile, Haití y Alemania
 ““Imaginar un futuro juntos” (desarrollar las capacidades de jóvenes de zonas marginales, urbanas y rurales, para desarrollar micro emprendimiento y empleo)”¹⁶

DATOS PRINCIPALES DEL PROYECTO	
Fecha de elaboración de la propuesta:	2013
Nombre del proyecto:	“Imagine avni-nou ansanm” (Imagina un futuro juntos).
Área de cooperación:	Asesoría técnica y transferencia de conocimientos; formación y fortalecimiento institucional para el desarrollo de capacidades humanas, con el fin de dejar instaladas condiciones de generación de ingresos y empleos dignos y duraderos en los jóvenes con respeto del medio ambiente.
Países oferentes:	Chile (oferentes Sur) y Alemania (oferente tradicional)
País Beneficiario:	Haití
Volumen del proyecto:	EUR 600.000 (Aporte oferente Sur: EUR 300.000; Aporte de Alemania: EUR 300.000).
Periodo de implementación:	2014 al 2017.
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país oferente sur:	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID). Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).
Institución ejecutora del país oferente tradicional (Alemania):	Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
Institución (es) ejecutora (s) en el país beneficiario:	Haitian Resource Development Foundation (HRDF)
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país beneficiario:	Haití: Ministerio de Medio Ambiente de Haití Ministerio de Agricultura Haitian Resource Development Foundation (HRDF) Instituto Nacional de la Formación Profesional (INFP)

Contexto y Antecedentes

A través de la Cooperación Triangular, Alemania – Chile - Haití, se implementó el proyecto “Imagine avni-nou ansanm - Imagina un futuro juntos”, financiado por el Fondo Regional para el Fomento de la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe, el cual tuvo por objetivo contribuir a la formación e inserción laboral de jóvenes haitianos a través del emprendimiento y una formación técnica en el cuidado del medio ambiente.

En el marco del Foro de Alto Nivel realizado en octubre de 2012, Alemania y Chile manifestaron el interés de realizar un primer proyecto de cooperación triangular en Haití (país beneficiario). Así, en 2013, Haití presentó la demanda expresa de la necesidad identificada para iniciar la fase de diseño y lograr ejecutar el proyecto en territorio haitiano. El proyecto cumplía con las líneas que Chile y Alemania impulsaban hacia América Latina: promover proyectos innovadores, que permitieran la incorporación de actores del sector privado, academia y sociedad civil.

En el año 2013 se realizó un diagnóstico en el marco de la etapa de diseño del proyecto, que estableció que el proyecto debía buscar dejar instaladas las condiciones de generación de empleos dignos y duraderos a través de la formación, el acompañamiento y el fortalecimiento institucional. Se

¹⁶ Evaluación realizada por la consultora Lida Rodriguez para ECI Gestión del Desarrollo Humano.

debía buscar mejorar: los ingresos de las comunidades; la cohesión social; el arraigo de la población; la empleabilidad de los jóvenes a través de incorporación de nuevas habilidades; y la protección del medio ambiente¹⁷.

Objetivos del Proyecto

El proyecto se propuso como objetivo Desarrollar las capacidades de jóvenes de zonas marginales rurales, para impulsar experiencias en micro emprendimiento y empleo en sectores del medioambiente y de transformación de productos agrícolas. Los objetivos específicos fueron: 1) Contribuir al fortalecimiento de capacidades técnicas, teóricas y prácticas de emprendimiento y empleo, organización social y protagonismo de los jóvenes en oficios de medio ambiente. 2) Incentivar prácticas de producción-transformación y comercialización agrícola adecuada al medioambiente en la sección 3 Brodequin de Aquin. 3) Ofrecer oportunidades de formación técnica (Certificado de Aptitud Profesional CAP) para un grupo de jóvenes de Brodequin. 4) Contribuir a la construcción de una conciencia de los desafíos del medioambiente a partir de la formación de formadores. 5) Fortalecer la capacidad institucional del Estado, generando condiciones para institucionalizar el proyecto en política pública y replicar las experiencias exitosas en el campo de la formación profesional en oficios del medioambiente y de producción agrícola respetuosa del medioambiente.

Resultados de la Evaluación

- **Pertinencia y diseño**

La pertinencia temática y de contenido, se ajusta al Plan Estratégico de Desarrollo de Haití, a las temáticas promovidas por la GIZ en el marco del Fondo Regional; y las necesidades del país beneficiario; cumple de manera satisfactoria con la participación de las instituciones beneficiarias. Adicionalmente, a pesar de los desafíos experimentados, las sinergias entre los socios y el país beneficiario, fueron sorteadas para el desarrollo correcto, más no oportuno del proyecto. De esto se desprende, que la pertinencia del proyecto ha sido exitosa.

Pertinencia de la modalidad de la cooperación triangular

La modalidad de CTr permitió que todos los países socios pudiesen poner sus conocimientos a beneficio de los otros; aportando beneficios a las relaciones desde la experiencia de cooperación Sur-Sur, aspectos técnicos y logísticos. Adicionalmente, dado el intercambio de saberes, se esperaba el proyecto sea replicado en otras regiones de Haití y de América Latina y el Caribe.

- **Eficiencia en la implementación**

Se concluye que en el proyecto se mantuvo una coordinación adecuada, pero mejorable, entre las contrapartes políticas, los consultores y la GIZ. Sin embargo, es necesario considerar actores en niveles no tan ejecutivos y más de gestión para lograr mantener una mayor coordinación y participación de todos los involucrados, así como su constante participación de los miembros que inicialmente hicieron parte del proyecto a nivel ministerial. Puede mejorarse la coordinación inter agencial e interministerial para cumplir con los tiempos estipulados. Existió un retraso de 1,5 años en la implementación debido a un contexto de inestabilidad política, los procesos administrativos complejos, y los impactos del huracán.

¹⁷ GIZ, 2013. Documento de diseño del proyecto.

Eficiencia en el manejo de estructuras triangulares

Se observó un buen nivel de complementariedad entre entidades responsables incluyendo participación de entes públicos, de la sociedad civil y del sector privado. Se destaca, el carácter complementario de GIZ y AGCID durante la ejecución. GIZ en términos de gestión de proyectos desde el pre-diseño hasta el cierre y AGCID en lo técnico y su flexibilidad para continuar labores, cuando GIZ tenía que cerrar administrativamente. Los costos administrativos fueron considerados muy altos.

▪ Efectividad de las medidas/logros de resultados del proyecto

La eficacia del proyecto fue, en general, moderadamente exitosa. El proyecto logró que 20 de los 30 jóvenes finalizaran el proceso de formación CAP en medio ambiente, quienes consideraron pertinentes y eficaces, tanto la metodología como las herramientas utilizadas por los formadores. El proyecto dejó instalado el centro de transformación para ser aprovechado por los jóvenes, que pudieron poner en práctica lo aprendido en la formación CAP y en el marco de sus actividades de transformación y venta de productos agrícolas. A pesar del cumplimiento satisfactorio de los resultados del proyecto, la evaluación y certificación de los jóvenes CAP en medio ambiente, tardó más de lo pronosticado y los diplomas fueron entregados hasta el 5 de abril de 2019, en un evento en el que participaron: la GIZ, FOSIS, AGCID, y el INFP.

▪ Sostenibilidad de procesos y resultados logrados

Se pone en evidencia que es un riesgo para la sostenibilidad del proyecto fue la demora por parte del INFP para otorgar la certificación a los jóvenes y a los formadores. Este aspecto dificultó la apropiación y la réplica del proyecto, para ser traducido en política pública de educación en medio ambiente. Es de extrema relevancia, que, dada la inversión realizada, se lleve a cabo una segunda fase del proyecto, con el fin de aprovechar, escalar y darle sostenibilidad a los resultados alcanzados en la fase inicial.

▪ Impacto

El proyecto dejó capacidades instaladas en los jóvenes a través de la formación CAP en medio ambiente, esto se evidencia en las encuestas realizadas a los jóvenes, en las que ellos afirman que: i) han apropiado los conocimientos, aplicándolos para cambiar su estilo y calidad de vida; ii) actualmente transforman y venden productos agrícolas propios de la cuenca; iii) han percibido ingresos adicionales, que les han permitido ayudar a sus familias e invertir en sus propios negocios. También se evidencia en las entrevistas, que los jóvenes transmiten sus conocimientos a sus círculos sociales, fomentando una producción y consumo sustentables en la zona de intervención del proyecto.

Conclusiones

La CTr dotó un rol fundamental en la implementación satisfactoria del proyecto “Imagine avni-nou ansanm”. i) La apropiación y asociación horizontal fue garantizada y la confianza entre los socios involucrados fue aumentada; ii) la complementariedad de la CTr, en el accionar entre el país beneficiario, el país en desarrollo y el miembro CAD, se reflejó en la el uso de sus fortalezas para aportar a la implementación del proyecto; iii) el intercambio de conocimientos entre las partes fue garantizado. Los socios crearon soluciones conjuntas para los desafíos que podría presentar la CTr en un país de las características de Haití, y las partes implicadas valoraron positivamente el proceso aprendizaje conjunto con el país beneficiario; iv) La flexibilidad de la CTr jugó un papel importante

desde el inicio del diseño del proyecto hasta su implementación, esto permitió que el proyecto fuera implementado bajo una base de confianza entre los socios. Finalmente, v) el proyecto contribuyó a los ODS 12 y 17 a través de la generación de alianzas, promoviendo una cooperación para el desarrollo más efectiva, con un entendimiento común del desarrollo internacional en sus diversas esferas.

Gracias a la CTr es posible evidenciar el valor agregado a la implementación y seguimiento del proyecto, incluyendo el valor brindado por el país beneficiario. Por su parte, Chile, dotó de conocimiento técnico en el desarrollo de micro emprendimientos cuidadosos del medio ambiente, análisis de viabilidad, capacitación y ejecución de proyectos, al contar con relaciones de cooperación Sur-Sur en Haití. Mientras que, Alemania brindó su experticia en cooperación internacional, aportó la metodología de diagnóstico pertinente para el contexto haitiano, dada la calidad y experiencia en materia de educación en América Latina del consultor de la GIZ que participó en todo el proceso.

En cuanto al valor agregado de la CTr en general, se hace énfasis en lo relevante que indican los actores fue el proceso de aprendizaje conjunto con el país beneficiario. Principalmente, al ser el primer proyecto de cooperación triangular en Haití, generó valor agregado para Alemania como cooperante CAD. No obstante, la GIZ a pesar del bagaje específico no contó con una agencia en Haití, lo cual dificultó lo administrativo.

Alemania, cumplió el rol de favorecer y fortalecer las relaciones de confianza y de cooperación Sur-Sur entre Chile y Haití.

En materia del proyecto como tal, lo que solamente queda pendiente realizar son las debidas acciones institucionales y estatales para completar la finalización de la acreditación de una parte de la malla curricular del CAP. De ese modo, los beneficios del proyecto se traducirían en una política pública a favor de la formación profesional en el emprendimiento medioambiental. El haber emitido los diplomas ha sido un paso muy importante en esa dirección. Resta que a esos diplomas se les dé validez oficial.

Recomendaciones:

Para intervenciones futuras se recomienda:

- 1) fortalecer la capacidad de gestión local del beneficiario;
- 2) llevar a cabo un diagnóstico previo para conocer el contexto, cuando se va a trabajar en un país por primera vez, especialmente cuando es un país de institucionalidad frágil;
- 3) continuar fortaleciendo la formación de jóvenes para su empleabilidad bajo un enfoque inclusivo, empresarial y sustentable, en Haití;
- 4) aumentar la participación y la inclusión de las contrapartes técnicas e instituciones beneficiarias en la implementación de las acciones;
- 5) tener una mayor presencia en terreno por parte de la GIZ a través de otros mecanismos, cuando no haya oficina en el territorio;
- 6) garantizar la participación de actores, que conozcan el lugar de intervención y facilite alianzas en el terreno;
- 7) garantizar una estructura de gestión clara y eficiente para la toma de decisiones;
- 8) fortalecer y ampliar los canales de comunicación entre las partes para lograr un flujo de información continuo y fluido;

- 9) tener una mayor transparencia y planificación en el uso de los recursos;
- 10) ser más estratégicos en la planificación y seguimiento a los resultados; y,
- 11) asegurar la correcta sistematización el material de réplica del proyecto y de la metodología de formación.

Tabla 1. CALIFICACIONES DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN

	Dimensión	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
PERTINENCIA	Proyecto	Pertinencia temática, Participación de Beneficiarios y Sinergias	10 Moderadamente exitoso	El proyecto presenta una clara alineación con el plan de desarrollo del país beneficiario. No obstante, las sinergias, el seguimiento a la ejecución y a los compromisos adquiridos fue un desafío al enfrentarse a cambios institucionales en Haití, que dificultaron la comunicación fluida entre las partes. Aun así, el proyecto pudo sortearse de forma moderadamente exitosa.
	Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	13 Exitoso	Todos los países han aportado sus experiencias para beneficio de los otros. Los resultados del proyecto podrían ser empleados y/o ajustados a los demás países, así como para otros territorios en Haití. También se han alineado las actividades y los resultados con la contribución al alcance de las metas planteadas en los ODS.
EFICIENCIA	Proyecto	Eficiencia de la implementación	10 Moderadamente insatisfactorio	El nivel de ejecución y coordinación por parte de las contrapartes políticas (agencias) y técnicas tuvo un impacto valioso en la calidad de la mayoría de los productos generados. Se observó un buen nivel de complementariedad entre entidades responsables. Puede mejorarse la coordinación Inter agencial e interministerial para cumplir con los tiempos estipulados. Existió un retraso de 1,5 años en la implementación.
	Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	10 Moderadamente exitoso	Se observó un buen nivel de complementariedad entre entidades responsables, incluyendo la participación de entes públicos, de la sociedad civil y del sector privado. Se valora el carácter complementario que presentó Chile a la CTr. Se recomienda elaborar un presupuesto más detallado y, prever posibles recortes (lo sucedido con la GIZ). Existieron costos administrativos muy altos.
EFECTIVIDAD	Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	10 Moderadamente exitoso	A pesar de las demoras en los desembolsos de los honorarios y en los tiempos de contratación, los consultores cumplieron satisfactoriamente con las actividades planteadas. No obstante, existió una demora significativa para la evaluación y certificación de los jóvenes CAP en medio ambiente, las cuales fueron emitidas en abril de 2019 en un evento desarrollado por FOSIS. Adicionalmente, de común acuerdo entre los actores y por falta de recursos (monetarios y de tiempo), no se lograron desarrollar las actividades de socialización con la comunidad.
	Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	12 Exitoso	Se observó que, para el desarrollo de las actividades, se contó con el apoyo técnico y financiero para poder llevar a buen término el proyecto.
SOSTENIBILIDAD	Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos	9 Moderadamente insatisfactorio	Al momento de evaluar los resultados, se identifica la necesidad de la validación de la malla curricular del programa de formación, así como la certificación de jóvenes y formadores para poder indicar la sostenibilidad en el tiempo de la intervención.

IMPACTO	Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	12 Moderadamente exitoso	Se logró dejar capacidades instaladas en los jóvenes a través de la formación CAP en medio ambiente. Los jóvenes cuentan con un oficio que anteriormente no tenían, se preocupan e interesan en el cuidado del medio ambiente, y replican el conocimiento adquirido en reciclaje y gestión de residuos para el beneficio de la comunidad.
	Cooperación triangular	Impacto en otras cooperaciones, socios	12 Exitoso	Se valora el fortalecimiento que adquirió la cooperación Sur-Sur, y el reforzamiento de los lazos de confianza que iniciaron para promover la cooperación bilateral Alemania-Haití, dado el conocimiento del contexto y sus limitantes.
VALORACIÓN GLOBAL	Criterios OCDE/CAD		10,2 moderadamente exitoso	Se observan resultados positivos en todos los aspectos evaluados, con oportunidades de mejora en materia de eficiencia de recursos y en la sostenibilidad del proyecto.
	Apreciación de Procesos cooperación triangular		12 (11,75) Exitoso	Proyecto que amerita continuidad en futuras rondas de la cooperación triangular. Las contrapartes técnicas mostraron un alto compromiso en el logro de objetivos y el aseguramiento de la sostenibilidad de los productos. Los impactos pueden ser medibles en futuras intervenciones, generando contribuciones a los ODS.
	EVALUACIÓN GENERAL		10,9	

7. 6 RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN EX POST EXTERNA
 Proyecto de cooperación triangular Perú, Honduras y Alemania
 “Fortalecimiento de capacidades interinstitucionales registrales en gestión de la capacitación”¹⁸

DATOS PRINCIPALES DEL PROYECTO	
Fecha de elaboración de la propuesta:	Noviembre 2014
Nombre del proyecto:	Fortalecimiento de capacidades interinstitucionales registrales en gestión de la capacitación
Área de cooperación:	Honduras: Fortalecimiento institucional
Países oferentes:	Perú (oferente Sur) y Alemania (oferente tradicional)
Países Beneficiarios:	Honduras
Volumen del proyecto:	€ 800.000 distribuidos así: RENIEC-Perú € 300.000; RNP-Honduras €200,000 y GIZ €300,000. Los aportes de Perú y Honduras serán en especie.
Periodo de implementación:	30 meses
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país oferente sur:	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) Perú
Institución (es) ejecutora (s) en el país oferente sur:	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) del Perú
Institución ejecutora del país oferente tradicional (Alemania):	Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la Cooperación Alemana implementado por la GIZ en Perú.
Institución (es) ejecutora (s) en el país beneficiario:	Registro Nacional de las Personas (RNP) de Honduras GIZ en Honduras
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país beneficiario:	Dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores de Honduras

Contexto y Antecedentes

El proyecto de cooperación triangular de Fortalecimiento de capacidades interinstitucionales registrales en gestión de la capacitación surgió a demanda del Registro Nacional de Personas (RNP) de Honduras con el objetivo de mejorar la calidad del servicio registral a través de la formación adecuada de los registradores civiles. El propósito de este esfuerzo es garantizar que niños, mujeres y poblaciones indígenas tengan acceso a documentos de identidad fiables y de esa manera puedan gozar de sus derechos civiles.

Honduras solicitó entonces el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional - GIZ para recibir una asesoría técnica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) de Perú en el área de capacitación registral en línea. Esta institución ha logrado en los últimos años alcanzar un nivel exitoso de institucionalidad posicionándose así como uno de los principales referentes en la región lo que ha despertado el interés de varios países latinoamericanos por recibir apoyo técnico del RENIEC.

¹⁸ Evaluación realizada por la consultora Mónica Cortez para ECI Gestión del Desarrollo Humano.

La propuesta de proyecto fue aprobada por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular entre América Latina y el Caribe en noviembre del 2014 por un periodo de 30 meses.

Objetivos del proyecto

El proyecto triangular tuvo como objetivo principal que Niñas y niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas de Honduras tengan acceso a servicios de registro civil e identidad de mayor calidad. Para lograrlo se plantearon inicialmente cuatro líneas de acción, una de las cuales quedó en suspenso, acordando los socios orientar las acciones hasta lograr tres resultados:

- Una plataforma educativa virtual (PEV) dirigida a capacitar a registradores civiles de todo el país.
- Un intercambio de conocimientos y experiencia entre los socios orientado a mejorar y fortalecer sus modalidades, metodologías de enseñanza y materiales educativos, incorporando el enfoque de género e interculturalidad.
- La consolidación del programa de capacitación de ambas instituciones cooperantes de manera que pueda ser compartido con los registros civiles de América Latina y el Caribe, para fortalecer las capacidades registrales.

Resultados de la Evaluación

- **Pertinencia y diseño**

El objetivo del proyecto ha sido pertinente con las necesidades del Registro Nacional de Personas de Honduras, que no cuenta con recursos suficientes para cubrir las demandas de capacitación de registradores y oficiales civiles que se encuentran esparcidos por todo el país. Sin embargo, el RNP no contaba con las condiciones institucionales y técnicas apropiadas para implementar el proyecto conforme fue formulado. Según la GIZ el proyecto presentado al Fondo Regional para la CTr, planteaba como una de sus principales metas el desarrollo de una Plataforma Educativa Virtual en el RNP-Honduras. Al momento de la ejecución, se verificó que ello constituía una meta ambiciosa debido a que el RNP Honduras aún se encontraba en una fase incipiente en lo que respecta al desarrollo de su sistema de gestión de capacitación. Esta situación fue detectada al iniciar el proyecto a través de un diagnóstico institucional del DFIER-RNP y tecnológico del RNP desarrollado en conjunto con el RNP en el Primer Semestre de 2016. Tampoco el RNP de Perú tenía sistematizada la metodología de capacitación virtual a ser transferida a Honduras por lo que la primera fase del proyecto tuvo que destinarse a crear las condiciones enesarios en ambos países para dar marcha al intercambio. La GIZ explica que hubiera sido deseable adelantar el diagnóstico de capacidades del RNP y realizarlo el 2015, pero resultó difícil debido a que requería de la formulación de términos de referencia los cuales debían estar aprobados por el RNP, la selección de un consultor adecuado, entre otros aspectos. Un aspecto positivo en este proceso fue la participación e involucramiento de los tres socios en la definición de la planificación a seguir. Efectivamente, el diagnóstico realizado en el I Semestre de 2016 permitió definir, en conjunto con el RENIEC y el RNP, que se requería empezar con una asesoría al DFIER-RNP para (1) conocer las necesidades de capacitación de los registradores civiles que constituyen su público objetivo y (2) planificar sus actividades académicas (incluyendo la definición de qué cursos desarrollarían de manera presencial y qué cursos de manera virtual). Asimismo, permitió identificar la necesidad de reforzar los materiales de capacitación del RNP. Todo lo anterior fue trabajado por el RNP con cooperación triangular del proyecto durante el II Semestre de

2016 e inicios del 2017. A partir de ello fue más sencillo entrar a la asesoría en educación virtual al RNP, la cual pudo reforzarse a lo largo de 2017 hasta el 2018.

Pertinencia de la modalidad de la cooperación triangular

El enfoque triangular como modelo de cooperación fue acertado teniendo en cuenta que la transferencia técnica la ofrece una institución que ya ha superado desafíos parecidos a los del país beneficiario. Se comparte problemáticas parecidas aunque con enfoques de intervención adaptados a los contextos locales. Los socios tuvieron, sin embargo, algunas dificultades operativas y metodológicas para gestionar procesos de cooperación triangular.

- Eficiencia en la implementación

Los tiempos del proyecto tuvieron que prolongarse en dos oportunidades debido a algunas complicaciones en la implementación. Hubo necesidad de invertir tiempo en armar las condiciones técnicas y metodológicas en ambos países para que fluya el intercambio. Los socios establecieron una estructura operativa en grupos de trabajo que, con el apoyo de la GIZ, consiguieron avanzar hacia los resultados esperados.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

La comunicación trilateral fue un desafío para el proyecto así como el manejo de las estructuras triangulares. La rotación de personal clave y la inestabilidad política de Honduras afectó la gestión. Sin embargo, el intercambio se ha materializado de manera exitosa a través de asesorías técnicas a distancia, talleres interactivos y unas cuantas misiones a Honduras que permitieron ajustar los procesos.

- Efectividad de las medidas/logros de resultados del proyecto

El proyecto ha logrado en general alcanzar los resultados acordados aunque no al nivel de profundidad o empoderamiento como estaba previsto. El RNP de Honduras cuenta con una Plataforma Educativa Virtual (PEV) que se encuentra operativa y tiene potencial de crecer. El RENIEC de Perú se ha fortalecido con el proyecto gracias a la asesoría técnica especializada que ha hecho posible mejorar los enfoques metodológicos de capacitación virtual y sistematizar su programa de capacitación en línea. Ambos países han reforzado también sus enfoques metodológicos para la transversalización de la perspectiva de género e interculturalidad en sus materiales educativos y en la práctica registral. Se cuenta también con recursos de conocimiento que validan y documentan la experiencia triangular y que pueden servir de referencia para otros países de la región.

Contribución de la CTr al logro de resultados del proyecto

La cooperación triangular garantiza la asistencia y acompañamiento de la cooperación alemana durante la gestión del proyecto, lo cual resultó clave para establecer una gestión enfocada al logro de resultados. La estructura triangular fue horizontal y participativa y se sacó provecho de experiencias de cooperación anteriores relacionadas a la misma temática (proyecto de RENIEC-Perú con el Registro Civil de Personas de Paraguay). Los socios involucraron también a otros actores sociales en el proceso de fortalecimiento de capacidades formativas - la Universidad Continental de Perú y la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de Honduras- cuya participación hizo posible el logro de resultados.

- Sostenibilidad de procesos y resultados logrados

La sostenibilidad de la Plataforma Educativa Virtual en el RNP de Honduras depende en gran medida de la capacidad del equipo de formación de profundizar el proceso de fortalecimiento iniciado y de alinearse al nuevo plan estratégico de la institución. Aunque existen muchos desafíos institucionales por resolver, el mayor valor que tiene el Departamento de Formación (DFIER) es el compromiso del equipo de formadores que ha demostrado una fuerte convicción hacia la innovación y la mejora de los procesos de formación.

Los procesos de fortalecimiento desarrollados en el RENIEC de Perú tienen más chances de consolidarse debido a la fuerte institucionalidad que goza la institución.

- Impacto hasta la fecha y futuros impactos esperados

No resulta posible medir los impactos del proyecto considerando que la evaluación se desarrolló apenas meses después de finalizada la cooperación.

Conclusiones

El proyecto triangular Fortalecimiento de capacidades interinstitucionales registrales en gestión de la capacitación se propuso como objetivo que Niñas y niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas de Honduras tengan acceso a servicios de registro civil e identidad de mayor calidad, a través de la creación de una Plataforma Educativa Virtual (PEV) en el Registro Nacional de Personas (RNP) orientada a mejorar la formación de registradores civiles. La PEV está operando aunque todavía con bastante limitaciones institucionales las que, sin embargo, pueden superarse con el desarrollo de líneas de acción que, por un lado, refuercen las capacidades adquiridas y, por otro, se alineen al nuevo plan estratégico de la institución. El RENIEC de Perú ha logrado transferir su experiencia al RNP fortaleciendo así sus capacidades de formación registral en entornos virtuales mediante guías, orientaciones y manuales didácticos que constituyen la base metodológica y tecnológica para el desarrollo de cursos en línea.

Para que fuera posible esta transferencia al RNP Honduras el RENIEC ha recibido asesoramiento técnico para documentar y sistematizar sus conocimientos en capacitación virtual, hecho que no estaba previsto pero que al final constituye un resultado positivo no esperado del proyecto triangular, lo cual favorecerá los intercambios del RENIEC con otros registros civiles de la región en el futuro. Los equipos de ambos países también han reforzado sus conocimientos en la transversalización del enfoque de la perspectiva de género y de interculturalidad tanto en los materiales y documentos de trabajo como en la práctica institucional. El proyecto ha contribuido también a generar evidencia de la experiencia triangular mediante la elaboración de recursos de conocimiento y la participación del RENIEC en un foro internacional que articula y moviliza a los registros civiles de la región, y sirve de espacio público para compartir estos aprendizajes. Temáticamente el proyecto fue pertinente respecto de las necesidades de Honduras pero algunas líneas de acción resultaron demasiado ambiciosas y requirieron de actividades previas para adecuar el contexto de intervención a los objetivos esperados. El apoyo y acompañamiento decidido de la GIZ ha sido fundamental para el logro de resultados. El equipo trilateral ha puesto su mejor esfuerzo por sortear las dificultades y avanzar hacia el logro de los objetivos propuestos. El proyecto se encuentra alineado a por lo menos seis (6) Objetivos de la Agenda de Desarrollo Sostenible (OD). La sostenibilidad de los logros alcanzados dependen de la capacidad del Departamento de Formación (DFIER) de Honduras de empoderarse del

proceso de fortalecimiento institucional iniciado y encauzar sus líneas de acción a los desafíos del nuevo plan estratégico del Registro Nacional de Personas.

Tabla 1. CALIFICACIONES DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN				
	Dimensión	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
PERTINENCIA	Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño	13 Exitoso	El proyecto fue pertinente con las demandas de Honduras pero planteó metas un tanto ambiciosas frente a las condiciones incipientes de la institución beneficiaria.
	Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	14 Muy exitoso	La modalidad triangular fue acertada, haciendo posible la desarrollar la transferencia técnica de Perú a Honduras. La debilidad estuvo en las insuficientes capacidades y conocimiento de los socios respecto de su rol y de las metodologías de coordinación y gestión operativa de las cooperaciones triangulares.
EFICIENCIA	Proyecto	Eficiencia de la implementación	13 Exitoso	El proyecto logró los objetivos con los recursos disponibles. Se resalta el involucramiento del RENIEC y el RNP Honduras, cuyos equipos se dedicaron fuertemente al intercambio de conocimientos y la toma de decisiones. Sin embargo, el plazo tuvo que ser ampliado en dos ocasiones hasta lograr los objetivos planificados. Combinar los tiempos con la gestión operativa fue uno de los mayores retos de la implementación.
	Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	11 Moderadamente exitoso	Los socios lograron concretar la transferencia técnica a través de asesorías a distancia, sin embargo, tuvieron dificultades para manejar las estructuras triangulares y hubo debilidades de comunicación y en la gestión operativa del proyecto.
EFECTIVIDAD	Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	14 Muy exitoso	Se lograron buenos resultados tanto en el RNP de Honduras como en el RENIEC de Perú pero no a un nivel de profundidad como lo esperado en el caso del RNP Honduras (país receptor) debido a que buena parte del proyecto se destinó a preparar las condiciones técnicas e institucionales necesarias para poner en marcha las actividades del proyecto.
	Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	14 Muy exitoso	La modalidad de cooperación contribuyó al logro de resultados. Con mayor comunicación y un replanteo de las actividades de intercambio los socios hubieran conseguido un mejor nivel de desempeño.
SOSTENIBILIDAD	Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos	11 Moderadamente exitoso	La sostenibilidad en el caso del RNP Honduras no está asegurada pero es potencialmente positiva si el DFIER logra alinearse al nuevo plan estratégico del RNP y al nuevo contexto institucional derivado de una intervención decretada por el Poder Legislativo para reestructurar la institución. En el caso del RENIEC de Perú existen condiciones
IMPACTO	Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	No se considera	No ha sido posible medir el impacto debido a que la evaluación se llevó a cabo a pocos meses de de finalización del proyecto.

VALORACIÓN GLOBAL	Criterios OCDE/CAD		13 Exitoso	Es un proyecto exitoso que ha logrado buenos resultados en ambos países cooperantes que sirven de base para el desarrollo de nuevas capacidades de formación registral.
	Apreciación de Procesos cooperación triangular		13 Exitoso	La modalidad triangular facilitó el logro de resultados y contribuyó a fortalecer capacidades de formación en el RNP de Honduras y capacidades de transferencia técnica del RENIEC de Perú.
	EVALUACIÓN GENERAL		13 Exitoso	El proyecto consiguió instalar una plataforma educativa virtual en el RNP de Honduras que, con el debido apoyo institucional, tiene potencial de constituirse en una herramienta de mejora de la calidad registral. Por su parte, el RENIEC de Perú fortaleció sus capacidades de transferencia técnica y ajustó sus metodologías de capacitación virtual sistematizándolas en guías didácticas que pueden servir de referencia a otros países de la región.