

GIZ Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe
Evaluación externa de cinco proyectos apoyados por el Fondo Regional

Informe transversal de las cinco evaluaciones realizadas

Informe final

Preparado por Thomas Otter y Miguel Fernández Trillo

27 de setiembre de 2016

ABREVIACIONES

ABC	Agencia Brasileña de Cooperación
AGCID	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia al Desarrollo
CEFE	Competencia de Economías a través de la Formación Emprendedora
CER	Centro de Estudios Registrales (Paraguay)
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua (México)
CTA	Centro de Tecnologías Ambientales (Perú)
CTr	Cooperación Triangular
DIACO	Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (Guatemala)
DN	Departamento Nacional
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Chile)
FRCT	Fondo Regional para la Cooperación Triangular
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
INFOTEP	Instituto de Formación Técnico Profesional (República Dominicana)
INJUV	Instituto Nacional de la Juventud (Chile)
MDL	Mecanismos de Desarrollo Limpio
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (República Dominicana)
MMAyA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua (Bolivia)
MPF	Ministerio de Planificación del Desarrollo (Bolivia)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PJE	Programa Juventud y Empleo (República Dominicana)
POA	Plan Operativo Anual
PPP	Asociaciones Públicas Privadas
PROCOMUNIDAD	Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias (República Dominicana)
PROMIPYME	Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (República Dominicana)
PTAR	Plantas de Tratamiento de Agua Residual
REC	Dirección General del Registro del Estado Civil (Paraguay)
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Perú)
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Guatemala)
SENAI	Servicio Nacional de Adiestramiento Industrial (Brasil)
SENATI	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Brasil)
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Chile)
SERNAC	Servicio Nacional del Consumidor de Chile
UE	Unión Europea
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (Bolivia)

CONTENIDO

1. Introducción	4
2. Objetivos	4
3. Metodología	5
3.1. Criterios para la evaluación de los proyectos	6
3.2. Criterios para la evaluación del Fondo FRCT	6
3.3. Tablas de resumen de los criterios para la evaluación de los dos dimensiones	7
3.4. Escalas de Evaluación	9
4. Resumen General de resultados de los proyectos	10
5. Conclusiones	12
6. Recomendaciones	13
ANEXOS	15

Tablas en el texto

Tabla 1: Los Proyectos Evaluados	5
Tabla 2: Criterios utilizados para la Evaluación del Instrumento de Cooperación Triangular (OCDE/CAD)	7
Tabla 3: Criterios utilizados para la Evaluación de los proyectos Específicos ejecutados por el Fondo de Cooperación Triangular (OCED/CAD)	8
Tabla 4: Definición de las escalas de nivel de resultados y desempeño de los criterios	9
Tabla 5: Resumen General de resultados de los proyectos	10

1. Introducción

El Fondo Regional para la Cooperación Triangular (FRCT) en América Latina y el Caribe es un programa de la cooperación alemana implementado por la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania para el desarrollo regional con países de América Latina y el Caribe. El fondo regional facilita y promueve proyectos de cooperación triangular (CTr), es decir proyectos conjuntamente planificados, financiados y ejecutados por países latinoamericanos emergentes o de renta media que fungen como “oferentes sur”, Alemania como “oferente tradicional” y terceros países beneficiarios. El Fondo Regional establece en su fundación los requisitos y criterios¹ para las alianzas: uno de los socios del sur debe ser el beneficiario / receptor y el otro, junto con Alemania, proveedor de servicios. Sin embargo, en la práctica estas diferencias se diluyen y se generan aprendizajes multidireccionales positivos.

La reciente adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establece nuevos retos a los donantes y refuerza el papel de modelos de cooperación alternativos y herramientas de financiación que fomenten las responsabilidades compartidas y las alianzas entre países desarrollados, emergentes y/o en vías de desarrollo para resaltar y replicar las experiencias exitosas. Después de Declaración de París² (2005), Accra (2008) y Busán (2010)³, sobre 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.

Por lo tanto, el Fondo Regional se constituye para responder de forma relevante a este reto y para sacar conclusiones sobre su capacidad y sus competencias en este nuevo escenario, la GIZ ha contratado una evaluación ex post y externa e independiente, de proyectos de cooperación triangular que permite justificar el uso de fondos públicos en estas iniciativas de carácter novedoso.

2. Objetivos

La GIZ evalúa periódicamente la actuación del Fondo Regional y sus impactos. Aparte de eso ha encargado la evaluación de los proyectos implementados en el marco del Fondo Regional. Como primer paso en este ejercicio se han evaluado cinco proyectos de cooperación triangular aleatorios, seleccionados con el objetivo de estudiar los resultados específicos sectoriales de cada proyecto. Además, la evaluación aprovecha para buscar analizar aprendizajes sobre las fortalezas y debilidades de la herramienta de modalidad triangular de implementación.

Para ello, presenta dos componentes: a) un capítulo de informe de evaluación de cada proyecto, y b) un informe de resumen transversal sobre las cinco evaluaciones.

Los 5 proyectos evaluados ex post a continuación se implementaron en diversos países de América Latina (Perú, Bolivia, República Dominicana, Guatemala y Paraguay) en distintas fechas, que van desde Noviembre 2011 hasta Diciembre del 2014. Las cinco evaluaciones fueron realizadas a su finalización, entre octubre de 2015 y mayo de 2016.

¹ Fondo regional para la cooperación triangular en América Latina y el Caribe, Cooperación Alemana, publicado pro la GIZ; Enero 2016. Para más información véase la página web del fondo regional: www.giz.de/fondo-triangular. Ahí se pueden descargar los criterios del fondo y el formato de propuesta de proyectos en distintos idiomas.

² Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra.

Los proyectos de cooperación triangular evaluados abarcan heterogéneos sectores (agua y saneamiento, creación de empleo, educación, etc.) y tienen presupuestos modestos (entre 160.000 y 600.000 Euros) con una duración promedio de dos años. Esta diversidad dificulta la utilización de criterios de evaluación universales como los usados en la (OCDE/DAC) y obliga a contextualización para entender los matices que permiten funcionar a un instrumento novedoso como la cooperación triangular.

Tabla 1: Los Proyectos Evaluados

Titulo proyecto	País beneficiario	País oferente sur (Importe)	País oferente tradicional (importe)	Importe global (Euros)
Apoyo en la mejora del reúso y tratamiento de aguas residuales y protección de cuerpos de agua con enfoque de adaptación al cambio climático en Bolivia	Bolivia	México 300.000	Alemania 300.000	600.000
Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas rurales desfavorecidas de la República Dominicana	República Dominicana	Chile 200.000	Alemania 200.000	400.000
La Creación de un Centro de Tecnologías Ambientales (CTA) en el Perú (componente adicional)	Perú	Brasil ⁴	Alemania 300.000	
Fortalecimiento de la Gestión Institucional en los ámbitos de Atención, Educación e Información al Consumidor en Guatemala	Guatemala	Chile 80.000	Alemania 80.000	160.000
Intercambio de experiencias de gestión de la capacitación entre el Registro Nacional de identificación y Estado Civil del Perú y la Dirección General del Registro del Estado Civil de Paraguay	Paraguay 150.000	Perú 215.000	Alemania 215.000	580.000

Fuente: GIZ - FRCT.

El presente informe presenta dos componentes: a) un resumen del análisis más genérico de los aspectos, comunes a todos los proyectos analizados, de la herramienta de cooperación triangular – El Fondo Regional de Cooperación Tripartita, y b) un resumen ejecutivo de los resultados de cada uno de los cinco (5) proyectos evaluados por separado en forma de anexos.

3. Metodología

No existe hoy en día una metodología estandarizada para evaluar proyectos triangulares. Dada la naturaleza novedosa de los nuevos instrumentos de cooperación tripartita, la metodología de la evaluación presenta **desafíos** que se solucionan en este ejercicio combinando herramientas ampliamente establecidas y añadiendo y adaptando algunas definiciones tradicionales. En esta evaluación se han considerado los criterios de la OECD ampliados con criterios establecidos en las discusiones con GIZ y los TDR con prescripciones técnicas, valorando en cada caso su grado de cumplimiento.

Es importante señalar y resaltar que, la evaluación abarca dos diferentes tareas:

1. El de diseño de un enfoque ampliado de los habituales criterios OCDE/CAD, para la evaluación de resultados de proyectos de cooperación, de manera que permite capturar el

⁴ El volumen global de este proyecto, implementado en el marco del programa bilateral de cooperación trilateral con Brasil, es de 4.4 millones de EUR (Brasil EUR 2.2 millones., Alemania 1.3 millones., Perú, 900.000. Aquí solo se evaluó el componente adicional, fomentado a través del fondo regional para la cooperación Triangular.

potencial valor agregado, si hubiera, que provea la modalidad de cooperación triangular a la calidad de los procesos de obtención de resultados o a la calidad misma de los resultados, y

2. La realización de la evaluación de los resultados de los proyectos mismos, basados en los habituales criterios OCDE/CAD además de los criterios adicionales a ser desarrollados a través del paso anterior.

El uso de los criterios adicionales a los OCDE/CAD (a ser explicados con mayor detalle más adelante) más el uso de los habituales criterios OCDE/CAD lleva a evaluación a dos ámbitos diferentes de análisis:

- 1) La evaluación de resultados de los proyectos en base a los habituales criterios OCDE/DAC
- 2) La contribución adicional o diferente, a calidad de procesos o resultados, que nacen del carácter triangular de la cooperación.

Los dos ámbitos exigen y requieren una definición diferente de los criterios de evaluación y diferentes consideraciones para su aplicación. Para establecer con claridad de diferencia de la definición de consideraciones y su aplicación a los aspectos de proyectos o a los aspectos de cooperación triangular, se presenta al final de este apartado una tabla que desglosa los indicadores y el significado de cada criterio en cada ámbito.

Ante este escenario, se desarrolló un **procedimiento que permitiera responder a valoraciones específicas de los proyectos de carácter micro** (proyecto concretos en cada país), y las macro (las ventajas y el funcionamiento del instrumento genérico de la cooperación triangular) a la vez, entrelazándolas para evitar una fragmentación de la evaluación.

3.1. Criterios para la evaluación de los proyectos

De partida, y siguiendo la propuesta en los TDR, la metodología garantiza cumplimiento riguroso de los criterios de Comité de Asistencia para el Desarrollo⁵ (DAC/OECD) y adicionalmente la metodología de DEVCO para la evaluación de proyectos y programas y los “principios para la eficiencia de la ayuda: coherencia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad e impacto⁶, y buena gobernabilidad⁷.”

Para analizar los resultados de los cinco proyectos se siguió un enfoque metodológico estándar, combinando los principales criterios del Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) OCDE (rpertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad) con elementos del enfoque GIZ de “capacity works”.

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

Para reflejar las virtudes y limitaciones del instrumento de cooperación triangular se propone utilizar una sensible modificación de la definición criterio que permite añadir dimensiones más cualitativas, propias de la cooperación triangular que no solamente busca impacto y eficiencia, sino algunos logros relacionados con aspectos como la facilidad para “hacer disponibles recursos, fomentar el diálogo político y profesional técnico en algunos sectores, incrementar los lazos de

⁵ http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/guidelines/gba_en.htm

⁶ http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/thematic/europeaidenvironmental-handbook_en.pdf

⁷ http://ec.europa.eu/europeaid/what/governance/documents/handbook_2004.pdf

reciprocidad entre países con afinidades culturales, la capacidad de liderazgo y réplica de experiencias positivas, etc.

3.3. Tablas de resumen de los criterios para la evaluación de los dos dimensiones

Tabla 2: Criterios utilizados para la Evaluación del Instrumento de Cooperación Triangular (OCDE/CAD)

Criterio de Evaluación	Definición	Consideraciones para el análisis
<p>Pertinencia de la herramienta de cooperación triangular en cada intervención</p>	<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 diseñado 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.
<p>Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares</p>	<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 tripartita 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.
<p>Eficacia de la contribución de CTr al logro de resultados</p>	<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.
<p>Sostenibilidad de resultados y de sus procesos de generación</p>	<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 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 (ownership), sostenibilidad medioambiental (si corresponde), dialogo político fortalecido y fortalecimiento institucional.

<p>Impacto</p>	<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 diseñado de tal manera, también buscando alianzas con otros actores, que conduzca 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
-----------------------	---	---

Tabla 3: Criterios utilizados para la Evaluación de los proyectos Específicos ejecutados por el Fondo de Cooperación Triangular (DAC/OECD)

Criterio de Evaluación	Definición	Consideraciones para el análisis
<p>Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto</p>	<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 específico en el que se realiza la acción. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la idoneidad de los instrumentos/ mecanismos utilizados en su relación con 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 interviene el proyecto; 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.
<p>Eficiencia de la implementación de cada uno de los proyectos de forma individual</p>	<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 para el ejecución, financieros, herramientas de asistencia técnica, manuales operativos, etc. Dado el carácter novedoso de las alianzas es difícil estandarizar esta definición para medir de forma sistemática los procesos.
<p>Eficacia / Efectividad en el logro de los resultados</p>	<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, asistencia 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.
<p>Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación</p>	<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 	<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.

	extienden en el tiempo una vez se han finalizado las operaciones.	
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 invenciones hechas por el proyecto.

3.4. Escalas de Evaluación

Para llegar a establecer una calificación de los resultados que arrojan los proyectos propuestos se usó⁸ la siguiente escala de evaluación.

Tabla 4: Definición de las escalas de nivel de resultados y desempeño de los criterios

Rango	Escala de puntuación	Definición
A	altamente satisfactorio	La evaluación ex post de los diferentes criterios reúne suficiente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un excelente nivel en todos los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
B	satisfactorio	La evaluación de los criterios reúne suficiente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
C	aceptable	La evaluación de los criterios reúne evidencias para concluir que el proyecto alcanza un nivel medio aprobado, donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable . Posiblemente se presenta un conjunto de resultados satisfactorios y otro conjunto deficiente, que en promedio lleva a una resultado aceptable donde por ejemplo la conjunción de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto hacen un balance aceptable.
D	deficiencias graves	La evaluación de los criterios reúne bastantes evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su funcionamiento y en la desviación de las metas alcanzadas. La valoración no alcanza un nivel de calidad admisible en la gran mayoría de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

⁸ Para la realización de ejercicios de evaluación que siguen unas líneas metodológicas similares al presente ejercicio el manual de Budget Support Guidelines (EuropeAid, 2012i, ii, iii, iv) and the EQ (Evaluation Questionnaire) method as recommended in the Methodologies for Evaluation of Budget Support Operations at Country Level (EuropeAid, 2009i), sugiere definir niveles de resultados y desempeño de procesos entre A = altamente satisfactorio; B = satisfactorio; C = aceptable; D = deficiente.

OIKOLOGICA

8\$3/0+))	90' 5+\$). \$-): +02\$3/0)	; <\$+\$ (/ \$)%&+=) 0<\$+\$ (/ \$) : \$+>0. 0) >' 1-\$' \$ (/ , 3>?) (1+02\$3/0)	: +\$%&1& \$%/0)) @1+\$3>, 3>? (. \$)+\$%&-/, . 0%)\$AB (3+>/\$+>0); CDE=C@D)	@1+\$3>, 3>? (. \$)1+03\$%0). \$) 3001\$+, 3>? (/+, (A&- , +))	@1+\$3>, 3>? (30 (%0->. . . .)
#"/+E7"&#%+	#"+6"7"\$5)+#"#&+4&-&4\$&4\$5)+ ")*1"/+1"6\$7*1%+) &4\$%) &/#"+ \$#"*)*\$8\$4&4\$5)+. +*7"&#%+4\$?\$/+ #"/+R"1S+. #&+K\$1"44\$5)+ \")"1&/#" /+G"6\$7*1%+T\$?\$/+#" /+ R&1&62&. +	, /"' &)\$ ABCA+&+ _' BIBBB) &== K\$4\$"' (1 R&1&62& "#"+ABCV) . +	-1% (/"' &7J+E/+ -1%. "4*%+*1& (&05+4%)+ 2) &+'7"124*21&#+"\$) ""1?")4\$5)+ M#\$7"L%N+&#"42&#&+ - &1&+7% (1"/" ?&1+ 2)+1% (/"' &M- %/X"\$4%N#"+&/"&+ 1"/" ?&) 4\$&0/%61&#%+&S)+2) &+ \$' -/"' ")*&4\$5)+*8"4"\$?&+. +"8\$4\$")""+ M&' (%7+41\$*1\$%7+4%) +&/62)%7+ -1% (/"' &7N))	&7-"4"%7+?&/%1&#%7+f1"8"1")""+&+ /&+4%-%"1&4\$5)+*1\$&) 62/&1+82"1%)+ ?&/%1&#%7+4%' %+7&*\$78&4*%1\$%7))	6")"1&/+*7+7&*\$78&4*%1\$%0%)*&#%+92"+ "/+&-%. %+#"/&+4%-%"1&4\$5)+*1\$&) 62/&1+ 82"82)#&' ")*&/+ -&1&+7"621&1+&+ 7% (1"?"?) 4\$&+. +4%) 4/27\$5)+ '<\$%7&+ #"/+ -1%. "4*%))

]2")""J+E/& (%1&4\$5)+ -1% - \$&+ET [=U\$a%/%6\$4&+

5. Conclusiones

GENERALES

- El desempeño de implementación de todos los proyectos según criterios OCDE/CAD es satisfactorio
- En todos los cinco proyectos el desempeño de los criterios CTr es levemente superior al desempeño según criterios OCDE/CAD
- Se logra hacer uso de las estructuras y características de la CTr en apoyo a los resultados OCDE/CAD
- Podemos concluir que es altamente plausible que sin el aprovechamiento de las características de CTr resultados OCDE/CAD tendrían una calidad y alcance algo inferior.
 - Este hallazgo no debe entenderse como que proyectos con apoyo de CTr fueran más exitosos que otros proyectos bilaterales similares. Simplemente no es posible realizar esta comparación porque en el presente trabajo no se compara proyectos CTr con proyectos bilaterales sino se compara proyectos CTr entre sí.
 - Sin embargo sí es válido concluir que la presencia de un tercer socio en el proyecto ofrece fortalezas que refuerzan los resultados del proyecto (que hubiese sido potencialmente menos exitoso sin el uso de la modalidad CTr).

ÉXITO DEL CARÁCTER TRIANGULAR DE COOPERACION

Según las evidencias recolectadas durante la evaluación, la conclusión general es que los cinco proyectos analizados arrojan **de forma concluyente unos resultados satisfactorios** (siguiendo criterios OCDE/CAD).

También es necesario resaltar que los resultados positivos no pueden ni deben inferirse exclusivamente de la utilización del instrumento de cooperación tripartito.

La evaluación demuestra que los “objetivos” del Fondo Regional de cooperación Tripartita difíciles de medir con los criterios de DAC OECD también tienen valoraciones de forma satisfactoria: **a) horizontalidad, b) equidad, c) consenso y d) aprendizajes compartidos**

El valor agregado del enfoque triangular, según los cinco proyectos revisados **radica en el hecho de que los proyectos triangulares construyen sobre un grupo de instituciones más amplio que en proyectos bilaterales, un grupo que trabaja a favor de un objetivo común** de manera coordinada donde los aprendizajes son un valor añadido.

Es una conclusión general que, además de “medir” los resultados de los proyectos particulares, la evaluación debería tener en su planteamiento un objetivo cuantificable de aprendizaje que se refiere a cuestiones vinculadas a la gestión, coordinación y procedimientos propios de una triangulación.

Es precisamente este punto de partida que **constituye un enorme potencial para que los resultados de proyectos triangulares puedan ser llevados a escala**. Para facilitar que ello ocurra, la **atención a adecuados y oportunos procesos de constitución y gerencia del trabajo conjunto de este grupo de instituciones es de fundamental importancia**.

6. Recomendaciones

Diseño

- Se considera fundamental que, previamente a comenzar el programa de cooperación tripartito, se establezcan de forma más precisa unas dimensiones cuantificables (Apropiación, Horizontalidad, Equidad, Condicionalidad, Complementariedad, etc.) de los objetivos y fines alcanzables y realistas (SMART) de forma al momento de evaluar una acción, exista claridad del objetivo específico que se quiere medir. Éste puede ser cuantitativo o cualitativo y no necesariamente tiene que cubrir todas las fases del programa/proyecto (Diseño, implementación e impacto), sino que se puede enfocar en aspectos de interés muy puntuales, pero consistentes y comparables.
- De la misma forma, **la sostenibilidad** de cada proyecto debe ser analizada, considerada y definida previamente y de antemano para considerarse en el diseño de la intervención.

Participación de los Actores

Dado que la horizontalidad y la apropiación, la complementariedad son factores adicionales en este instrumento, “Los actores implicados relevantes” deben analizarse de forma detallada y por separado y sus relaciones, para averiguar las expectativas comunes y si hay que intervenir en las primeras fases del proceso y debe dárseles la oportunidad de contribuir a su diseño, incluyendo la identificación de los asuntos que han de abordarse y las preguntas a las que la evaluación ha de responder.

El proceso de Sistematización

Dado que la cooperación tripartita se encuentra en una fase preliminar de emancipación, debe tratarse con más cautela la formulación y la sistematización continuada en estas experiencias de aprendizaje. La retroalimentación forma parte indispensable del crecimiento y la clasificación y categorización de las lecciones aprendidas deben estar integradas y canalizadas a lo largo de todos y cada uno de los ejercicios de formulación y evaluación de nuevos proyectos. Para ello, se deben elaborar y usar guías para la “Evaluación de Proyectos de Cooperación Triangular” donde se propongan esquemas que relacionan los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto), con aquellos criterios de los modelo de gestión de Cooperación tripartita (Apropiación, Horizontalidad, Equidad, Condicionalidad, Complementariedad, etc.). Esto permitirá sacar conclusiones más sistematizadas y comparables en diversos proyectos en todos los sectores.

Considerar la sistematización de una Evaluación Conjunta por todos los socios del proyecto” *(i.e. oferente sur, oferente tradicional y beneficiario)*

Para poder contribuir a la armonización, la alineación y una eficaz división del trabajo, **los organismos oferentes y los países socios deben sopesar de forma sistemática la posibilidad de efectuar una evaluación conjunta**, en régimen de colaboración entre más de un organismo o país. Las evaluaciones conjuntas abordan cuestiones de interés común para los socios, así como materias específicas que afectan individualmente a cada uno de ellos.

- En todos los cinco proyectos observados se logra constituir un grupo grande de socios institucionales que trabajan a favor de un mismo objetivo

- Las estructuras triangulares requieren que se constituyan estos grupos pero también ayuda a gestionarlas a favor de la obtención principalmente de resultados
- Por más que la gestión de los grupos de socios arroja resultados satisfactorios también muestra debilidades que podrían ser minimizados a través de un diseño más detallado de las estructuras triangulares y los roles y responsabilidades de cada uno de los socios
- También existe espacio de mejora en cuanto a las estrategias de gestión del grupo amplio de socios en los proyectos triangulares. Es altamente probable que un mejor manejo estratégico fortalezca también la obtención de resultados OCDE/CAD
- La implementación de una gestión estratégica caería claramente en la responsabilidad de la institución contraparte en el país beneficiario pero los dos oferentes pueden aportar más experiencias e ideas cómo se puede mejorar los enfoques y la implementación de estrategias de gestión del grupo de instituciones socios.

Sistematización del Aprendizaje

Adicionalmente, con el fin de corregir cuestiones vinculadas a la gestión, coordinación y procedimientos propios de una triangulación, las evaluaciones deberían vincular y normalizar el “**aprendizaje**” que se persigue. La Cooperación Triangular continuamente subraya la importancia del aprendizaje, pero no está definido ni sistematizado, ni establecido como un fin en las líneas de base de los proyectos formulados.

El alcance de las evaluaciones no puede limitarse exclusivamente a la evaluación de los proyectos individuales, sino a su idoneidad dentro de un esquema de cooperación tripartita.

Algunos de los criterios y aprendizajes identificados en los proyectos son:

- Establecimiento formal de una estructura de coordinación y reglas de colaboración;
- Respaldo político y jurídico en el país que se desarrolla el proyecto;
- Constante flujo de información;
- Rendición de cuentas.
- Acompañamiento permanente y flexibilidad durante todo el proceso, entre otros.

SECCION DE ANEXOS

ANEXO I. Proyecto de cooperación triangular entre México, Bolivia y Alemania “Apoyo en la mejora del reúso y tratamiento de aguas residuales y protección de cuerpos de agua con enfoque de adaptación al cambio climático en Bolivia”

Datos Principales del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 21 de mayo de 2011.
- Nombre del proyecto: ***Apoyo en la mejora del reúso y tratamiento de aguas residuales y protección de cuerpos de agua con enfoque de adaptación al cambio climático.***
- Áreas de cooperación: Agua Potable y Saneamiento Básico; Infraestructura Hidroagrícola; Normatividad Técnica.
- Países oferentes: México (oferente sur) y Alemania (oferente tradicional).
- País beneficiario: Bolivia.
- Volumen del proyecto: EUR 600.000 (México: EUR 300.000; Alemania: EUR 300.000).
- Periodo de implementación: Noviembre 2011 a Noviembre de 2013.
- Institución de cooperación internacional en el país oferente sur: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AMEXCID.
- Instituciones ejecutoras en el país oferente sur (México): Comisión Nacional del Agua, CONAGUA.
- Institución ejecutora en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- Institución contraparte en el país beneficiario: Ministerio de Medio Ambiente y Agua, MMAyA a través de su Viceministerio de Agua Potable y Saneamiento Básico y el Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego.
- Institución de cooperación internacional en el país beneficiario: Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPF), Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE).

Objetivo del proyecto

El reúso de las aguas residuales tratadas o no, provenientes de centros urbanos es una práctica común en regiones áridas y semiáridas de Bolivia, que debido a la escasez, el difícil acceso y el incremento de la demanda del recurso, se constituye en una apreciable fuente suplementaria de agua para una serie de actividades, principalmente para riego. Ante esa realidad el objetivo del proyecto fue proveer asesoramiento y apoyo en medidas de uso más eficiente de agua y protección de cuerpos de agua en el marco de adaptación al cambio climático. Las medidas tomadas por el proyecto se concentraron en el desarrollo y la validación de modelos técnico - institucionales que fomenten el uso adecuado promueven el uso de aguas residuales tratadas y gestión integrada de desechos sólidos, la elaboración e implementación de planes para la restauración hidrológica ambiental de dos cuencas hidrográficas y la elaboración de un manual técnico-practico para la aplicación de normas y reglamentos para el reúso de aguas residuales tratadas y la gestión de desechos sólidos. Estos trabajos temáticos deben ser acompañados por la capacitación de funcionarios públicos y el intercambio de experiencias.

Pertinencia y Diseño

El proyecto fue altamente pertinente, ya que aborda una de las principales preocupaciones del sector de agua y saneamiento en Bolivia, que ha identificado como uno de los principales desafíos, la cobertura universal de servicios de saneamiento al horizonte 2025, con la incorporación del tratamiento del agua residual y su reúso para diferentes fines, especialmente la disponibilidad de agua tratada para el riego y la producción agrícola. En este sentido la pertinencia del proyecto a nivel de políticas públicas, es uno de los principales fortalezas del proyecto, según las autoridades

bolivianas, en la medida en que el país cuenta con experiencia incipiente en la temática, y en consecuencia requiere reforzar sus capacidades institucionales para el desarrollo de instrumentos de planificación, metodologías y normativa adecuada al contexto que promueva la gestión de aguas residuales.

El proyecto fue formulado por expertos en la temática, pero sin una instancia de planificación participativa. Recién posteriormente a la realización un taller de evaluación de medio término de la implementación del proyecto se realizaron acciones más claras para involucrar activamente a las contrapartes en la discusión referente al contenido del proyecto. Se definieron entre otros precisiones a los indicadores del proyecto, lo cual redundó en mejoras en la calidad del diseño del proyecto y su gestión, que en etapas posteriores se caracterizó por la suma de experiencias institucionales de los países involucrados.

Pertinencia para Cooperación Triangular

A la compleja relación de los sectores del recurso agua, del sector productivo del sector energético, la cooperación triangular supo ofrecerle nuevos contenidos (técnicos) y nuevas estructuras de gestión de manera pertinente. La experiencia de cooperación bilateral con el sector agua en Bolivia, su creciente importancia temática y la el creciente interés desde diferentes instituciones públicas convirtieron al sector agua en una temática pertinente para la cooperación triangular, precisamente por la fortaleza de ofrecer contenidos de temáticas variadas, pero también la capacidad de convocar y coordinar grupos múltiples de actores (los diferentes socios de la cooperación triangular ofrecen capacidades y experiencias variadas de convocar a instituciones de diferentes niveles (administrativas) y con diferentes responsabilidades (temáticas)).

Otro indicativo de la pertinencia de esta modalidad de asistencia técnica, es el hecho que el MMAyA está interesado en poder ser partícipe de otros proyectos de esta naturaleza en otras temáticas de relevancia, como la gestión y puesta en marcha de proyectos de usos múltiple que conjugan la compleja relación del sector energético, del agua y del sector productivo. Por otra parte, esta experiencia también le ha permitido vislumbrar la posibilidad de transmitir los aprendizajes de experiencias exitosas bolivianas, a otros países de la región latinoamericana que han manifestado interés en este tipo de colaboración. Este último aspecto afianza el reconocimiento de las capacidades ya instaladas en el país, que puede ser no solo beneficiario, sino constituirse en el país oferente sur de la asistencia técnica especializada.

Eficiencia en la implementación del proyecto

El proyecto cumplió a nivel operativo con las actividades programadas, de acuerdo a los indicadores, sobrepasando en algunos casos lo planificado.¹⁰

Indicadores del proyecto triangular	Cumplimiento
1. Participación hasta 2013 de al menos 30 técnicos en curso y talleres sobre re-uso de agua residual tratada	A - altamente satisfactorio
2. Hasta 2013 dos Municipios en Bolivia implementan proyectos de Plantas de Tratamiento y de reúso de agua tratada en la agricultura	B - satisfactorio
3. Hasta 2013 elaboración de manuales sobre tecnologías y prácticas de reúso de aguas residuales tratadas en el sector agropecuario	B - satisfactorio

¹⁰ Así para los indicadores 1 y 5, se tiene el 150% de participación de técnicos bolivianos en el tratamiento de aguas residuales y su reúso, y el 130% de participación de técnicos en cursos y talleres en aspectos normativos. Estos indicadores representan la participación de un total de 85 profesionales bolivianos en las actividades de formación indicadas. La participación de los funcionarios bolivianos (incluyendo profesionales de alto nivel) ha sido en general satisfactoria en la primera mitad del proyecto, ya en la segunda mitad, ha habido mayor involucramiento y cuidado de la contraparte boliviana en la selección de los representantes.

4. Hasta 2013 dos Municipios en Bolivia insertan en su POA medidas de conservación de agua y de adaptación al cambio climático	C – aceptable
5. Participación hasta 2013 de al menos 30 técnicos en cursos y talleres sobre marco legal y normativo del agua	A – altamente satisfactorio
6. Hasta 2013 elaboración de una guía normativa para el reúso de agua residual tratada en zonas rurales	C – aceptable

Puntuaciones de evaluación: A = altamente satisfactorio; B = satisfactorio; C = algunos problemas; D = deficiencias graves

En cuanto al cumplimiento de los indicadores 2 y 3, se tiene un avance alto, puesto que 6 municipios de Bolivia se beneficiaron con asesoría técnica del proyecto; y el sector de medio ambiente cuenta con manuales y publicaciones técnicas de CONAGUA para trabajar en el desarrollo de normativa propia en base a estos instrumentos, que naturalmente tienen que contextualizados a la realidad del país. Los objetivos 4 y 6, no obstante denotan un avance menor, en la medida en que abordan aspectos de debate y consensos políticos que no dependen únicamente del proyecto, sino de la absorción de los resultados a nivel institucional y acuerdos entre actores a cargo de la gestión del agua en distintos niveles (nacional, subnacional) lo que supone un proceso de largo aliento.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

Alemania, país oferente tradicional, estuvo a cargo de la coordinación y flujo de comunicación entre los países, como parte de sus roles se hizo cargo de la gestión técnica y administrativa del proyecto. De igual forma, proveyó asistencia técnica a partir de su experiencia específica de trabajo en los programas de agua y saneamiento, y cuencas riego que GIZ desarrolla en Bolivia. Se considera que este rol *bisagra* en el proyecto fue fundamental para el cumplimiento de las actividades y para la realización de los ajustes realizados en el camino de la implementación a nivel de instrumentos de seguimiento y gestión.

México, oferente sur, estuvo a cargo de proveer asistencia técnica a los funcionarios y autoridades bolivianas, poniendo a disposición el apoyo de especialistas solventes en materia de saneamiento y compartiendo documentos metodológicos, normativos y de gestión para el análisis y discusión respecto a la generación de instrumentos de planificación que favorezcan a la gestión de efluentes en Bolivia. La colaboración se plasmó fundamentalmente en la formación de profesionales en los campos de intervención del proyecto, intercambio de expertos mexicanos y bolivianos, visitas de terreno y la facilitación de relaciones institucionales afines, en el campo de la gestión pública y en el ámbito académico. La interrelación y trabajo de México fue positiva y apreciada por las autoridades bolivianas.

Bolivia, país beneficiario, participó en las actividades de formación, intercambio de técnicos y funcionarios públicos de alto nivel, en la discusión de temas inherentes al proyecto en el marco de las políticas públicas sectoriales de agua y saneamiento, contribuyendo a su vez, con capacidad institucional, recursos humanos y apoyo logístico. Un aspecto a destacar, fue la voluntad política del MMAyA para promover las acciones de capacitación, participación que fue de manera general satisfactoria. No obstante, se considera que las instituciones del país beneficiario requiere trabajar para una mejor articulación de cara a una actuación más activa y orgánica. Por su parte, con una mirada crítica, las autoridades bolivianas reconocieron que faltó un mayor involucramiento de su parte, en el seguimiento de los proyectos piloto, en la apropiación y en la selección adecuada del personal que participó en las capacitaciones durante este proceso.

Los instrumentos de gestión fueron desarrollados en el transcurso de la implementación. Las contrapartes bolivianas echaron de menos contar con protocolos y mecanismos de gestión que facilitaran la coordinación entre los actores involucrados, así como instrumentos de seguimiento y la selección más certera de temas y contenidos de las capacitaciones impartidas. Se considera que

estos aspectos pudieron haber sido trabajados previamente, durante la fase de diseño y planificación del proyecto.

Efectividad del logro de resultados del proyecto

Los logros sustantivos, fueron sin duda haber coadyuvado a posicionar políticamente un tema que analiza a una de las principales preocupaciones del sector, y haber colaborado a dar pasos importantes a la formación del capital humano en Bolivia, con la formación de una masa crítica de profesionales a cargo de la gestión pública. A través de los diferentes productos generados, se sentaron las bases conceptuales y metodológicas para que el MMAyA aborde con mayor claridad los principales desafíos en esta problemática y establezca la hoja de ruta a seguir en adelante. En este sentido, se rescatan las sinergias de dos Universidades de Bolivia y México para la especialización de profesionales sobre plantas de tratamiento de efluentes que están actualmente en proceso de concreción en el proyecto triangular consecutivo, que vale la pena señalar como uno de los efectos del proyecto en evaluación, en relación a la internalización de sinergias positivas para el sector.

Principales logros del proyecto:

- El tratamiento de una problemática prioritaria para Bolivia con repercusiones positivas en el debate público y la discusión, e interés creciente del sector por encontrar las mejores alternativas de solución.
- Se han sentado las bases o *preparado el terreno*, para analizar con mayor claridad la actualización/generación de políticas nacionales, bajo un enfoque de sostenibilidad, con la consideración de los cuellos de botella en la problemática.
- Se ha aprovechado la difusión de instrumentos de gestión, de planificación y normativos que servirán de insumos al sector, para la generación de instrumental de gestión basado en las lecciones aprendidas de la experiencia mexicana.
- Se ha propiciado un cambio de actitud de funcionarios y técnicos bolivianos a raíz de las capacitaciones brindadas en aspectos tecnológicos y normativos, para el diseño y operación de PTAR sostenibles.
- Se han puesto en evidencia desafíos que deben ser sobrepasados por el gobierno de Bolivia, para respuestas a una problemática compleja, mediante estrategias que posibiliten enlaces sectoriales entre saneamiento y agua y riego, a través de proyectos concretos.
- Se ha puesto en relieve la temática a nivel municipal, para la incorporación futura del tema de tratamiento de aguas residuales y su reúso, en instrumentos de planificación municipal, y a través de medidas pertinentes y proyectos piloto semillas, de manera que los municipios y sus comunas continúen avanzando y apalancando recursos financieros para avanzar en esta gestión desde sus competencias.

Contribución de CTr al logro de resultados

La principal contribución de la cooperación triangular al logro de los resultados consiste en haber ayudado a constituir una plataforma de diálogo técnico y político entre diferentes actores (sectoriales) que pertenecen al mismo tiempo a diferentes niveles políticos administrativos), a través de la Comisión Mixta.¹¹ A esta comisión se logró proveer un contenido técnico y político pertinente además de adecuadas estructuras de gestión y se proveyó la capacitación técnica necesaria a sus integrantes para poder avanzar en un diálogo constructivo. Las autoridades

¹¹ La comisión mixta integran en Viceministerio de Recursos Hídricos, el Viceministerio de Agua Potable y Saneamiento Básico (ambos del Ministerio de Medio Ambiente y Agua), el Servicio Nacional para la Sostenibilidad de Servicios de Saneamiento Básico, el Servicio Nacional de Riego, el Programa de Servicios Sostenibles de Agua Potable y Saneamiento para Áreas Periurbanas (financiado por la cooperación alemana) y el Programa de Apoyo al Desarrollo Agropecuario Sostenible en Bolivia (financiado por el Banco Mundial).

bolivianas han valorado positivamente el proyecto y la actuación de Alemania y México, y realizan la pertinencia de la modalidad de la cooperación, entre países con realidades culturales y contexto similares como es el caso de México y Bolivia.

Sostenibilidad

El potencial para la sostenibilidad del proceso de diálogo técnico y político sobre múltiples temas y entre múltiples instituciones es alto, en vista a la aceptación positiva de la modalidad de asistencia técnica. Se valora principalmente la posibilidad de trabajar temas puntuales y complementarios a programas más ambiciosos que se desarrollan en el sector de medio ambiente, como los que normalmente se ejecutan a través de la cooperación bilateral. Actualmente, el sector de medio ambiente se encuentra interesado en participar en proyectos similares para el tratamiento de otras problemáticas de relevancia, tal es el caso de proyectos de uso múltiple del agua que relacionan a los sectores de energía, agua y al sector productivo. A su vez, Bolivia considera que ha desarrollado las capacidades para compartir las lecciones aprendidas de proyectos exitosos en el sector, como país oferente sur de asistencia técnica para colaborar con otros países de la región, que al parecer han mostrado interés en la experiencia boliviana. Sin embargo, la internalización de conceptos, enfoques y metodologías, abordadas en el proyecto tienen que consolidarse todavía, para una continuidad a más largo plazo.

Impacto

Más allá del logro de sus propios objetivos y metas, a través del proyecto se generaron actividades complementarias, que no se miden en los indicadores del proyecto, como es el caso de recorridos técnicos de campo y participación en eventos relacionados, que lograron congregarse a un buen número de funcionarios públicos, estimándose la participación de 263 profesionales en estas actividades.

Existe coincidencia entre los actores, en resalta que la Comisión Mixta se constituye en uno de los resultados sobresalientes, en cuanto a la coordinación y gestión de la comunicación del proyecto. Si este espacio tiene continuidad, más allá del proyecto podría favorecer a otras iniciativas de cooperación sinérgicas entre los sectores de AyS y recursos hídricos y riego, donde se observa que todavía deben aunarse esfuerzos para crear puentes de coordinación intersectorial.

Conclusiones

El proyecto triangular, sentó las bases para la coordinación y definición de roles de los actores involucrados en la cooperación, afianzándose las capacidades técnicas de los profesionales bolivianos que participaron en los cursos impartidos. El MMAyA valora en especial, el posicionamiento político de la temática y la realización del diagnóstico del estado de situación de las Plantas de Tratamiento de Agua Residual (PTAR) en Bolivia, como un insumo valioso para la toma de decisiones. También se iniciaron relaciones entre instituciones bolivianas y mexicanas, a nivel central y también a nivel de municipalidades que se encuentran en curso de concreción, en el marco del proyecto triangular consecutivo (2014-2016) a través de un convenio de hermanamiento institucional que se espera suscribir, a la conclusión del proyecto, entre los municipios de Durango (México) y Sacaba (Bolivia). En suma, el proyecto contribuyó al desarrollo de políticas públicas bolivianas, estas reflexiones dieron lugar, apertura a otras iniciativas importantes como la realización de un inventario nacional de PTAR (en actual proceso) que será el fundamento, junto con otros insumos generados, para la política nacional en el tratamiento y reúso de efluentes, que incluye la investigación, tecnología y formación de profesionales especializados.

La posibilidad de trascendencia política, radica en la definición de estrategias secuenciales de sostenibilidad, que puedan permitir una mayor garantía en la instalación de capacidades

institucionales basadas en los aprendizajes. En este sentido, la percepción general de los actores es que la sostenibilidad del proyecto requiere de una atención especial. Esto se encuentra relacionado a los desafíos estructurales de la institucionalidad del sector (nivel central, sub-nacional, entidades prestadoras de servicios de AyS, entidades descentralizadas, etc.) que no obstante de los esfuerzos realizados, todavía persisten y deben sobrepasarse para alcanzar con las metas que el gobierno de Bolivia se ha trazado en cuanto al acceso universal al saneamiento.

En cuanto al carácter de cooperación triangular que ofrece este proyecto, se supo aprovechar los elementos y fortalezas diferentes que ofrece la cooperación triangular (comparado con la bilateral) precisamente para fortalecer sus resultados más importantes en cuanto a efectividad e impacto.

La Tabla a continuación muestra en forma resumida las calificaciones generales que otorga esta evaluación al desempeño general de la implementación del proyecto y de sus resultados logrados.

Calificaciones del resultado de evaluación

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	B –satisfactorio	Temática altamente pertinente dadas las prioridades políticas en el país pero diseño del proyecto con debilidades iniciales (incompleto).
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	A – altamente satisfactorio	Altamente pertinente en cuanto a su temática compleja que se presta por ser trabajado desde la experiencia de diferentes actores. Los modelos de gestión de actores múltiples de la cooperación triangular dan una respuesta más adecuada al desafío de coordinación de estos grupos de actores.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	B - satisfactorio	De los seis indicadores de eficiencia de implementación dos fueron alcanzados de manera altamente satisfactorio (A), dos de manera satisfactoria (B) y dos con algunos problemas (C).
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	A – altamente satisfactorio	Fue la modalidad de trabajo a través de la Comisión Mixta (entre los gobiernos), que nace del carácter de la cooperación triangular (coordinación de actores varios sobre temas varios en niveles políticos-administrativos diferentes).
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	A – altamente satisfactorio	Se logró crear nuevos modelos de gestión (técnicos y normativos) de PTAR que ya están siendo consolidados a través de modelos de gestión (manuales técnicos) para cuyo uso se capacitó ampliamente a funcionarios (municipales). Se logró vincular la gestión local con las políticas nacionales.
Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	A – altamente satisfactorio	La gestión de la Comisión Mixta no solamente logró demostrar su pertinencia como estructura de gestión sino logró efectivamente apoyar de manera decisiva al logro de resultados por haber sido la plataforma de diálogo que junta actores que trabajan el tema del agua desde diferentes temáticas y en diferentes niveles técnicos y administrativos.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para	B - satisfactorio	Los resultados técnicos ya logrados constituyen una base sólida para la sostenibilidad (a través de la definición de normas y la creación de estructuras y

	su generación		capacidades para su implementación y cumplimiento) pero falta consolidar aún más el los procesos de diálogo político que le darán más sustento.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	A – altamente satisfactorio	Una mayor amplitud de capacitación llevó a los potenciales efectos del programa más allá de lo planificado y el trabajo de la Comisión Mixta comenzó a generar sinergias no necesariamente esperadas inicialmente.
Resultados según criterios OCDE/CAD	Valoración global	A/B – altamente satisfactorio / satisfactorio	Desempeño altamente satisfactorio (A) en cuanto a efectividad e impacto y satisfactorio (B) en los demás temáticas (pertinencia, eficiencia, sostenibilidad).
Apreciación de procesos de cooperación triangular		A – altamente satisfactorio	Altamente satisfactorio en todos sus tres aspectos.
Evaluación general		A/B – altamente satisfactorio / satisfactorio	El proyecto supo aprovechar los elementos y fortalezas diferentes que ofrece la cooperación triangular (comparado con la bilateral) precisamente para fortalecer sus resultados más importantes en cuanto a efectividad e impacto.

Puntuaciones de evaluación: A = altamente satisfactorio; B = satisfactorio; C = aceptable; D = deficiente

ANEXO II. Proyecto de cooperación triangular entre Chile, República Dominicana y Alemania “Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas rurales desfavorecidas de la República Dominicana”

Datos principales del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 25 de Agosto de 2011.
- Nombre del proyecto: ***Promoción de la empleabilidad juvenil en zonas rurales desfavorecidas de la República Dominicana.***
- Áreas de cooperación: Superación de la pobreza, desarrollo social y promoción de la empleabilidad juvenil.
- Países oferentes: Chile (oferente sur) y Alemania (oferente tradicional).
- País beneficiario: República Dominicana.
- Volumen del proyecto: EUR 400.000 (Chile: EUR 200.000; Alemania: EUR 200.000).
- Periodo de implementación: Enero de 2012 a Octubre de 2013.
- Institución de cooperación internacional en el país oferente sur: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID).
- Instituciones ejecutoras en el país oferente sur (Chile):
 - Ministerio de Planificación, a través del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo – SENCE y del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).
 - Ministerio del Trabajo, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).
- Institución ejecutora en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH,
- Instituciones contrapartes en el país beneficiario:¹²
 - Ministerio de Trabajo.
 - Ministerio de la Juventud.
 - Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias (PROCOMUNIDAD).
 - Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME).
 - Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).
- Institución de cooperación internacional en el país beneficiario: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

Objetivo del proyecto

El proyecto tenía el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de empleabilidad y de vida de los jóvenes a través de programas públicos intersectoriales de formación, emprendimiento, juventud y comunidad, que se ofrece a jóvenes que cuentan ya con alguna formación técnica previa. El proyecto bajo evaluación es el segundo proyecto consecutivo sobre esta temática, con enfoque de cooperación triangular en República Dominicana, y fue implementado entre enero de 2012 y octubre de 2013.

¹² En la documentación inicial (por ejemplo, el documento de propuesta del proyecto) de esta fase del programa figura aún la participación de la Fundación Sur Futuro. Por más que inicialmente se había planificado la participación de la fundación, la misma no participó en ningún momento en la implementación del programa, razón por la cual no fue incluido en el recuadro y el trabajo de evaluación.

Pertinencia y Diseño

El programa es pertinente en cuanto a la temática que enfoca (la falta de oportunidades de trabajo para jóvenes de sectores vulnerables, principalmente en zonas rurales) y el potencial logro de los resultados del programa corresponde plenamente a las necesidades de la población objetivo. Además, el contenido específico del programa es pertinente en sus enfoques temáticos y está adecuadamente estructurado para poder alcanzar los logros esperados de aprendizaje. En cuanto al uso de metodologías de enseñanza se resalta como muy beneficioso el uso del enfoque de generación de Competencia de Economías a través de la Formación Emprendedora (CEFE), que basa el aprendizaje en el desarrollo de competencias y experiencias, precisamente con enfoque en competitividad de negocios por medio de métodos participativos que aplican conocimiento y no lo limitan a la enseñanza teórica. Este uso de métodos modernos aseguró en gran medida el aprendizaje exitoso de los alumnos.

Las instituciones contrapartes del proyecto en el país beneficiario participaron adecuadamente en el diseño del contenido académico y didáctico del programa. La enseñanza de emprendedurismo se suma a conocimientos previos de los estudiantes, enfocándose en la generación de un 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 son graduados de cursos técnicos del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP – co-implementador del PJE), con anterioridad.

Pertinencia para Cooperación Triangular

Haber seleccionado la modalidad de cooperación triangular para este proyecto se considera satisfactoriamente pertinente, dado de que se logró identificar a través de oferente sur (AGCID) dos instituciones implementadores por parte de Chile (SENCE y FOSIS), que tienen amplia experiencia en el diseño y la implementación de actividades similares en contextos similares en América Latina. Además AGCID ya contó con experiencia previa de cooperación bilateral con el país beneficiario.

Eficiencia en la implementación del proyecto

En cuanto al cumplimiento del plan operativo de parte del núcleo central de gestión del programa, se observa un pleno cumplimiento (100%) para los componentes 1 (capacidades, competencias, metodologías), 3 (alianzas, aprendizajes y resultados) y 4 (conducción), pero un cumplimiento incompleto (75%) para el componente 2 (instrumentos de gestión y monitoreo). Si bien todos los instrumentos de gestión que se había propuesto fueron desarrollados, se observa debilidades en el uso productivo de estos instrumentos. La falta de uso pleno de los instrumentos de monitoreo (por ejemplo, débil e incompleta construcción de una línea base y una sistematización de aprendizajes y buenas prácticas) sugieren de que hay un potencial no aprovechado para una mejor gestión o mejores resultados del programa.

La estructura organizacional del proyecto es simple en su núcleo, pero complejo en cuanto al círculo más amplio de instituciones asociadas al proyecto, considerando toda la alianza institucional en apoyo al PEJ, con sus diferentes roles, tareas y responsabilidades. La eficiencia de la gestión (con sus implicancias para la efectividad de las medidas) fue más alta en el núcleo que en la alianza de múltiples instituciones. La estructura de gestión del núcleo tuvo el desempeño y la dinámica suficiente para implementar casi la totalidad de las actividades según el plan operativo y en el tiempo previsto. Sin embargo, la alianza institucional amplia no tuvo la fortaleza suficiente para cumplir con la provisión de todas las condiciones externas que requería el proyecto.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

Este punto se refiere a la eficiencia de coordinación entre las instituciones oferentes (AGCID y GIZ), las instituciones ejecutores desde el oferente sur (SENCE y 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 SENCE y FOSIS además de la incorporación de conocimientos y experiencias desde las cinco diferentes instituciones mencionadas fue altamente eficiente, dado de que en cada momento fue prestado de manera oportuna y dentro de los plazos previstos, cada vez que el Ministerio de Trabajo había avanzado hacia otra etapa de implementación y solicitaba el apoyo correspondiente a esta nueva etapa.

Efectividad del logro de resultados del proyecto

Si bien la propuesta de proyecto bajo evaluación contiene un marco de resultados y metas definidas, éstos fueron modificados sustancialmente durante el proceso de implementación. Los países cooperantes acordaron no establecer indicadores y metas específicos de resultados sino pedían al país beneficiario avanzar hacia un conjunto de resultados que fuera posible alcanzar siguiendo los planes operativos para la implementación. El plan operativo fue entonces la guía del proyecto bajo evaluación y al mismo tiempo su herramienta de conducción.

Desde la formulación de los objetivos del proyecto y desde sus planes operativos se puede deducir claramente que los siguientes aspectos son logros que el proyecto buscaba alcanzar:

- Alto porcentaje de estudiantes que concluyen exitosamente los cursos.
- Alto porcentaje de elaboración de planes de negocios (trabajo final del curso que define el emprendimiento que los jóvenes buscarían llevar adelante).
- Considerable posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento (para financiar los emprendimientos).
- Entre quienes acceden a financiamiento, alcanzar un nivel considerable de emprendimientos que efectivamente logran iniciarse.
- Para quienes no logran iniciar un emprendimiento se busca proveer o un incentivo para continuar estudios o capacitación de diferentes tipos o facilitar a través de los conocimientos sobre emprendimiento también el acceso a trabajo dependiente (empleo).

Los primeros dos de estos resultados fueron alcanzados ampliamente, los tres restantes solo de manera limitada.

La principal limitante para que los estudiantes de los cursos puedan efectivamente iniciar sus emprendimientos fue la falta de acceso a financiamiento. Instituciones públicas de microcrédito asociados al PROMIPYME finalmente no otorgaron créditos a los egresados de los cursos del PPEJ. Este riesgo no fue considerado durante la fase de diseño del programa. La naturaleza de este problema quedó casi en su totalidad fuera del alcance del Ministerio de Trabajo, quien tuvo un éxito limitado en la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento para los egresados de los cursos.

Sin embargo, en los grupos focales los beneficiarios graduados valoraron unánimemente la alta calidad del contenido de los cursos y el acierto metodológico así como la importancia de combinar contenido técnico para emprendimientos con formación humana. Al mismo tiempo reclaman justificadamente el incumplimiento de acceso a financiamiento, que había sido una promesa realizada por el programa al inicio de los cursos.

Los graduados aprecian altamente el hecho de que los módulos de formación humana prepararon las bases motivacionales y de autoestima (superación personal) suficiente para intentar de iniciar un emprendimiento mientras que los módulos técnicos proveyeron la base de conocimientos. Sobre

todo, el ejercicio de realizar un plan de negocios es altamente valorado, pero se reclama que falta un seguimiento a los graduados y un acompañamiento posterior a los cursos.

Contribución de CTr al logro de resultados

El éxito de aprendizaje del proyecto se base en el uso de métodos y enfoques modernos y adecuados para las enseñanzas. Las mismas ya fueron usados exitosamente en el país oferente sur y adaptados para el uso en el país beneficiario. El apoyo para el uso de estos elementos nuevos en el país beneficiario abarcó a las tres etapas necesarias, adaptación de materiales al contexto del país beneficiario, capacitación de docentes y pasantías y aprendizaje (seguimiento en aula) para los docentes capacitados. El comprobado éxito del método también en el país beneficiario llevó a la decisión de que el mismo será usado también en cursos fuera del programa PJE.

Sostenibilidad

El potencial, desde un punto de vista técnico, para un mejor desempeño de los cursos y un fortalecimiento del proceso de obtención de resultados (por ejemplo a través de una ampliación de la formación humana y acompañamiento más cercano a la elaboración de planes de negocios) fue grande después del segundo proyecto (que es el proyecto bajo evaluación), y mucho de este potencial ya fue aprovechado en el tercer proyecto. De la misma manera, se había implementado importantes mejoras entre el primer y el segundo proyecto, lo cual indica una importante capacidad de aprendizaje, principalmente de parte del Ministerio de Trabajo y de INFOTEP, que incorporó varios de los aprendizajes del proyecto (principalmente la formación humana y el método CEFÉ también en otros cursos de su oferta académica, fuera de la oferta específica para el PJE).

Aunque de esta manera se genera una potencial sostenibilidad de enfoques y métodos usados en los cursos, no se logró generar una oferta continua de cursos de emprendedurismo para jóvenes, más allá de la vigencia del PJE (previsto para el 2016), ya que ni el Ministerio de Trabajo ni INFOTEP lo incorporaron como oferta continua en sus programas de formación.

Impacto

La limitada efectividad en cuanto a cambios en la situación de empleo o ingreso de los jóvenes limita también el impacto del proyecto sobre el bienestar. Aporta, sin embargo, una importante contribución al aprendizaje institucional en las instituciones implementadores del país beneficiario y en AGCID. Un futuro impacto en cuanto a cambios en la gestión de estas instituciones dependerá del grado de uso que estas instituciones dan al aprendizaje adquirido a través del proyecto de cooperación triangular.

Conclusiones

Las actividades del segundo proyecto consecutivo de cursos de emprendedurismo en República Dominicana fueron implementadas según lo planificado. Sin embargo, la gestión dinámica tanto desde los oferentes como desde el país beneficiario no logró transformarse aún en los resultados esperados en su pleno alcance, lo que limita su impacto y la sostenibilidad de los cambios logrados para los beneficiarios (los jóvenes).

En sus aspectos de aprendizajes para la cooperación triangular el proyecto tiene que ser valorado como una experiencia exitosa de complementariedad de conocimientos y capacidades de los países oferentes y un exitoso traspaso de contenidos y métodos de cooperación desde GIZ a AGCID.

Los aprendizajes institucionales en las principales instituciones implementadores en el país beneficiario (Ministerio de Trabajo e INFOTEP) son importantes. Si bien el proyecto fue temáticamente relevante, el diseño del plan de actividades resultó incompleto e hizo que el

proyecto carezca de una visión estratégica que garantizase las actividades necesarias para fortalecer una alianza institucional alrededor del tema de autoempleo juvenil. Esta falta de visión y planificación estratégica limitó claramente las posibilidades de incidencia política, y con ello el impacto y la sostenibilidad de los resultados, por más que técnicamente el proyecto fue implementado de manera satisfactoria.

En cuanto a la implementación del proyecto, desde el punto de vista del país beneficiario queda evidente la necesidad de institucionalizar las redes de colaboración inter-institucional. Para ello sería necesario destinar recursos y diseñar actividades exclusivas de un equipo de trabajo, que se encargue de los contenidos programáticos, de la identificación de beneficiarios y del apoyo y seguimiento de los intermediarios.

La Tabla a continuación muestra en forma resumida las calificaciones generales que otorga esta evaluación al desempeño general de la implementación del proyecto y de sus resultados logrados.

Calificaciones del resultado de evaluación

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	A – altamente satisfactorio	Relevancia temática y relevancia de diseño alta. Uso de métodos de enseñanza y enfoques didácticos modernos. Participación de instituciones contrapartes en el diseño. Complemento relevante a las actividades y logros del PJE
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	A – altamente satisfactorio	Oferente sur con experiencia previa de cooperación con el país beneficiario y con adecuada provisión de asistencia técnica a través de dos instituciones implementadoras desde el país oferente, con amplia experiencia en la temática.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	B/C - satisfactorio / algunos problemas	Pleno cumplimiento de implementación en tres de los cuatro componentes del proyecto. Ineficiencias en la gerencia de la alianza institucional que solamente en su núcleo pero no en el grupo más amplio proveyó el apoyo esperado al proyecto.
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	A – altamente satisfactorio	Adecuada provisión conjunta de conocimientos y experiencias desde los cinco socios activos en la cooperación triangular y oportuna implementación dentro de los plazos previstos.
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	B/C - satisfactorio / algunos problemas	La efectividad de aprendizaje institucional (MdT e INFOTEP) y de aprendizaje individual (de los estudiantes) fue alta, pero la efectividad para la generación de fuentes de ingreso muy baja dada la falta de acceso a financiamiento. Solamente los dos de cinco objetivos se lograron.
Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	A – altamente satisfactorio	Sugerencia de elementos, métodos y conceptos modernos y adecuados para el logro de los resultados de aprendizaje y acompañamiento de asistencia técnica adecuada a lo largo de todos los ciclos del proyecto.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	C – algunos problemas	Los cursos de emprendedurismo para jóvenes que ya cuentan con una formación técnica no fueron incorporados por el Ministerio de Trabajo e INFOTEP en su oferta de formación continua más allá de la vigencia del PJE (con finalización en el

			2016). INFOTEP sin embargo incluyó el enfoque de formación humana y el método de enseñanza CEFE en el currículo de otros cursos en su oferta académica, fuera del PJE.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	C – algunos problemas	La limitada efectividad en cuanto a cambios en la situación de empleo o ingreso de los jóvenes limita también el impacto del proyecto sobre el bienestar. Aporta, sin embargo, una importante contribución al aprendizaje institucional en las instituciones implementadores del país beneficiario y en AGCID. Un futuro impacto en cuanto a cambios en la gestión de estas instituciones dependerá del grado de uso que estas instituciones dan al aprendizaje adquirido a través del proyecto de cooperación triangular.
Resultados según criterios OCDE/CAD	Valoración global	B - satisfactorio	Pese a las limitaciones de impacto y sostenibilidad la implementación de buena calidad permite considerar al conjunto de resultados técnicos del proyecto como satisfactorio.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		A – altamente satisfactorio	El carácter y la organización triangular de este proyecto se concentró alrededor de la transmisión de conocimientos y métodos, que constituyen el núcleo para el éxito del proyecto.
Evaluación general		B - satisfactorio	Pese a los buenos resultados en cuanto al contenido temático del proyecto, las debilidades en la gestión del apoyo de otras instituciones a los resultados del proyecto limitan impacto y sostenibilidad (institucionalización).

Puntuaciones de evaluación: A = altamente satisfactorio; B = satisfactorio; C = aceptable; D = deficiente

ANEXO III. Proyecto de cooperación triangular entre Brasil, Perú y Alemania “Creación de un Centro de Tecnologías Ambientales (CTA) en el Perú” (componente adicional)

Recuadro 3: Datos principales del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 25 de mayo de 2012.
- Nombre del proyecto: **Centro de Tecnologías Ambientales (CTA)**.
- Áreas de cooperación: Medio ambiente, Formación profesional, Colaboración con el sector privado
- Países oferentes: Brasil (oferente sur), Alemania (oferente tradicional).
- País beneficiario: Perú.
- Volumen del proyecto: EUR 300.000 (de Alemania).¹³
- Periodo de implementación: Agosto 2012 a Diciembre 2014.
- Institución de cooperación internacional en el país oferente sur (Brasil): Agencia Brasileña de Cooperación (ABC).
 - Institución ejecutora en el país oferente sur: Servicio Nacional de Adiestramiento Industrial (SENAI), Brasil.
- Instituciones ejecutoras en el país oferente tradicional: Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, implementado a través de GIZ Brasil y GIZ Perú.
- Institución ejecutora en el país beneficiario: Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), Perú.
- Institución de cooperación internacional en el país beneficiario: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Objetivo del Proyecto

La industria peruana en el año 2010 necesitaba profesionales y expertos del ámbito de las tecnologías ambientales. Se identificó al Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), como uno de los centros de formación y agente de promoción de la industria, que podía contribuir considerablemente a satisfacer esa demanda. Por este motivo, el SENATI decidió invertir sus esfuerzos en la creación de un Centro de Tecnologías Ambientales (CTA).

En el año de 2010 se firmó un proyecto trilateral entre Perú, Brasil e Alemania para la Construcción de un Centro de Tecnologías Ambientales y en el 2012 se firmó el aporte adicional de financiamiento de parte del fondo regional GIZ de cooperación triangular. El objetivo general del CTA estaba orientado a la formación profesional y oferta de servicios (capacitación, asesoría técnica, laboratorio e investigación aplicada) en las áreas de agua y saneamiento, aire y mecanismos de desarrollo limpio (MDL), suelo y recuperación de áreas degradadas, residuos sólidos y producción más limpia (P+L), y eficiencia energética de acuerdo con las exigencias del mercado.

Distintas agencias y actores participaron en la formulación y ejecución: Por la parte peruana participan del Proyecto el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI); por la parte brasileña, el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial – Departamento Nacional (SENAI - DN) y Departamento Regional de Bahía (SENAI – BA) y la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) y por la parte Alemana la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*.

¹³ “El volumen global de este proyecto, implementado en el marco del programa bilateral de cooperación trilateral con Brasil, es de 4.4 millones de EUR (Brasil EUR 2.2 millones, Alemania 1.3 millones, Perú, 900.000. Aquí solo se evaluó el componente adicional, fomentado a través del fondo regional para la cooperación Triangular.”

Los resultados esperados del programa de creación del CTA consistían en 1) El CTA debería estar establecido en el organigrama del SENATI, con una infraestructura física adecuada, y con el personal profesional calificados e integrados al centro, 2) el CTA debía estar operando según el plan de negocios y mercadeo, con su estrategia orientada al sector productivo, y 3) el sistema de monitoreo y evaluación del funcionamiento del CTA debería funcionar para acompañar las demandas del mercado y la oferta del CTA orientado a la cobertura progresiva de los gastos operativos.

En este marco, se estableció un componente adicional entre 2012 y 2014 (300,000 Euros) que es el objeto de la presente evaluación, cuyos objetivos responden de igual manera a potenciar los resultados del proyecto CTA a través de la gestión triangular eficiente y la inclusión de más ofertas técnicas en base a las demandas levantadas.

Las acciones realizadas consistieron fundamentalmente en “contratar un perito enviado que formará parte del equipo de CTA que representó a la cooperación alemana en la Unidad Técnica de Ejecución del proyecto triangular existente. Este perito trabajó para incluir en el CTA un módulo de innovaciones tecnológicas y energías renovables tanto en la diplomatura internacional de especialización profesional en gestión de tecnologías ambientales como en las ofertas del CTA.

Aunque la evaluación “solamente” se refiera al componente adicional, los objetivos de una y otra son similares y se ha tenido en cuenta el contexto común para sacar conclusiones.

Pertinencia y Diseño

El proyecto es pertinente y responde a las necesidades identificadas en el momento en Perú en el sector industrial y las deficiencias de un sector en auge que necesitaba crecer en calidad ambiental y responder a retos ambientales que habían sido descuidados. El proyecto está adecuadamente diseñado para cumplir el objetivo de constituir un centro de excelencia en materia ambiental.

Los contenidos y los componentes del programa de creación del CTA son muy adecuados instrumentos para responder a las necesidades que se plantean inicialmente en el sector industrial ambiental de Perú en aquella época.

La formulación del programa para la creación del CTA dispone de herramientas creíbles y refleja bien las necesidades y se adapta de manera coherente a la coyuntura nacional y regional en materia de tecnologías ambientales en el Perú de la época de creación. El CTA responde de forma adecuada a esta demanda con cursos de formación y asesoría y colabora activamente en formar a profesionales y en situar el problema ambiental en los planes de inversores y empresas del Perú. Las empresas además han respondido muy positivamente a esta exigencia y han demandado los servicios y han respondido al reto con una alta participación en el programa.

Pertinencia para Cooperación Triangular

La experiencia de programa sugiere la modalidad de cooperación triangular fue pertinente para brindar los servicios complementarios el CTA, basado en el hecho de que sus actividades se suman a programas y políticas en curso para complementar y mejorar sus resultados. Se evita de esta manera altos costos de pre-inversión e iniciación de actividades, frecuentemente relacionados con programas de cooperación y se complementa un proceso de obtención de resultados y logros.

Eficiencia en la implementación del proyecto

El Proyecto Trilateral para la creación del Centro de Tecnologías Ambientales (CTA) firmado por Perú, Brasil y Alemania en junio de 2010, se desarrolló en el marco del Programa de Cooperación Técnica Brasil-Alemania Trilateral en favor de terceros países.

El hecho de que fuera la primera vez que se desarrollaba un programa de estas características y que no hubiese un marco operativo claro al principio, con un manual de instrucciones compatible a los agentes, también generó grandes problemas de comunicación y ejecución en las primeras fases lo que tuvo su consecuencia en la limitación de la eficiencia de la gestión.

Sin embargo, esos problemas se solucionaron y las partes se adaptaron a lo largo del proceso a los requisitos del programa.

El proyecto garantizó en gran medida su exitosa ejecución, gracias al apoyo de (dos) consultores internacionales, a largo plazo, que son parte del personal operativo de la CTA con funciones claras y específicas diferentes en el proyecto.

En cuanto al cumplimiento del plan operativo se observa un satisfactorio cumplimiento (100%) de los componentes. Algunos han estado sujetos a retrasos, pero salvo las acciones del componente de asistencia técnica que han sido más modestas en su éxito, el proyecto ha tenido una implementación operativa satisfactoria y en gran medida por las sinergias creadas por el equipo.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

La cooperación triangular ofreció una imagen de profesionalidad de alto nivel con el respaldo de los socios del Brasil y de Alemania aumentando así la confianza del empresario e industrial peruano en los servicios del CTA y elevando por ende la buena recepción del empresariado a las personas aprendices de la carrera técnica en Tecnologías Ambientales.

El proyecto triangular facilitó la cooperación con otros actores de la cooperación nacional e internacional, sea mediante visitas conjuntas y acciones recíprocas (eventos, conferencias) así como la formulación de propuestas de proyectos conjuntamente con miembros del CTA.

El equipo del CTA tiene una diferenciada percepción de los socios del Brasil y Alemania, tanto en cuanto a sus procesos y procedimientos, como en especial en cuánto a sus conceptos aplicados de transferencia tecnológica, en algunos casos sintiendo una verticalidad rígida no adaptada a la realidad nacional y en otros una flexibilidad más acorde.

El prestigio del SENATI fue considerado como un factor de impulso para el proyecto triangular facilitando el acceso del CTA al empresario para brindarle servicios de asesoría técnica y de laboratorios, acceso a las instituciones oficiales para cooperar en iniciativas de tecnología y regulación ambiental con incidencia en la industria, en la convocatoria de personas jóvenes a ser formados y de profesionales a ser capacitados modularmente.

La evolución del proyecto triangular exigida también por el aumento de la demanda de sus servicios, y su rápida integración en el sistema SENATI con las exigencias administrativas que ello implica, dificultaron la cohesión del equipo así como dejaron poco espacio y tiempo para la comunicación interna. Estos factores deben verse unidos a la falta de continuidad en la coordinación del CTA, a la falta de personal para algunas áreas de trabajo y a la alta rotación del personal.

La estimación de la demanda de los servicios del CTA, la complejidad de los procedimientos internos administrativos de los socios, las condiciones competitivas del mercado laboral y la evolución coyuntural económica en el Perú de la construcción, entre otros factores, fueron

superadas por la realidad existente, y por ende el horizonte de tiempo, el presupuesto y los recursos humanos adjudicados al proyecto para el alcance de las metas y objetivos se tornaron insuficientes en alguno momentos, obligando ello a ajustes sobre la marcha y a situaciones no esperadas.

Efectividad del logro de resultados del proyecto

Entre los resultados generales visibles alcanzados cabe citar que el CTA se ha consolidado como el centro de excelencia y referencia profesional en el sector de la industria ambiental. Se ha materializado con éxito la contratación de expertos nacionales por el CTA, se ha garantizado con contundencia la oferta continuada y sostenida de cursos de profesionales y de calidad de formación en las áreas de comunicación socio-ecológica, eficiencia energética, energías renovables, eliminación de sustancias residuales, instrumentos de gestión y evaluación de los efectos ambientales y *clean production* (producción no contaminante) y de asesoramiento a empresas.

De abril de 2012 a abril de 2013 el CTA en colaboración con la Pontificia Universidad Católica del Perú ha implementado un curso de posgrado, en el cual fueron formados los técnicos del CTA y personas de industrias privadas y de Ministerios. Desde septiembre de 2012 hasta la fecha¹⁴ el CTA estableció una carrera técnica de 3 años de duración para formar profesionales (técnicos ambientales) para la industria. La implementación de estos cursos han sido un claro éxito. La creación del CTA ha permitido ofrecer de forma sistematizada y continuada cursos de formación y perfeccionamiento adaptados al mercado y servicios para empresas del sector de las tecnologías ambientales. El CTA se ha establecido como componente fijo del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) con un plan de operaciones y de marketing propio.

En comparación la efectividad de la asistencia técnica fue menor. Los laboratorios instalados aún no han sido certificado para ofrecer servicios al público.

Contribución de CTr al logro de resultados

La cooperación Triangular Brasil-Alemania ha desarrollado y consolidado sus instrumentos de cooperación y establecido una serie de alianzas estratégicas, público privadas.

La cooperación triangular se percibe como un enriquecimiento profesional y además cultural, aunque reconociendo que el esfuerzo de coordinación entre los socios triangulares exigió y exige tiempo adicional, tiempo muchas veces no disponible o presupuestado.

El objetivo de integrar al CTA en el sistema SENATI fue alcanzado, pero su entendimiento y su percepción en el SENATI como proyecto triangular pudo ser logrado solamente con las personas del SENATI directamente relacionadas con el proyecto y/o en contacto directo por alguna razón con los socios de la cooperación triangular. En este sentido, el carácter triangular del proyecto - basado en la constitución de un grupo más amplio de socios involucrados en el proyecto - facilitó la integración del CTA al sistema del SENATI en mayor grado de lo que se presumiblemente se hubiera alcanzado a través de una cooperación triangular.

Sostenibilidad

De forma anticipada, intencionadamente, no se tomaron muchas medidas específicas para asegurar la sostenibilidad de los cursos. Sin embargo la combinación de incentivos propuestos ha resultado en un éxito que se va a mantener en funcionamiento en el tiempo y que podrá consolidarse con un plan de negocios adecuado y con la separación de las actividades de asistencia técnica de as de

¹⁴ Redacción del presente informe en setiembre de 2016.

formación. A pesar de que ha sido financiación de los oferentes, hoy en día los cursos reciben tasas y las empresas pagan por sus cuotas de pertenencia y los servicios que reciben y esto es un éxito.

Desde 2013, el CTA ha realizado varias asesorías técnicas sobre temas técnicos a empresas privadas. Los servicios del CTA son demandados además por expertos de empresas privadas, instituciones de control y ministerios. El factor sostenibilidad ha sido tenido en cuenta en el proyecto desde el principio.

En 2014 se han llevado a cabo, a través del programa PPP (Asociaciones Públicas Privadas) de la GIZ, tres cooperaciones de desarrollo con empresas privadas en los ámbitos energía solar, movilidad eléctrica y gestión del medio ambiente.

Los fondos financieros se aseguraron de forma que se han podido combinar varias fuentes para garantizar la sostenibilidad del CTA y el uso de los fondos adicionales también se aprovechó para crear sinergias que se van a permitir sostener los resultados creados en el futuro. Combinación de recursos financieros, recaudación de tasas de participación del sector industrial cuotas de miembro (membresía) junto con pagos por servicios técnicos, financiación de los distintos profesionales con las contrapartidas financieras de los socios.

Impacto

Las empresas privadas, así como el gobierno peruano ya reconocen el trabajo del CTA y buscan activamente sus servicios. En ese marco es un logro del proyecto el haber establecido el CTA con diversos servicios, demandados con diferente intensidad, pero en aumento constante, pues se percibe que la demanda del mercado generada por el proyecto ha superado las expectativas previstas.

El proyecto ha logrado responder a las demandas de la industria peruana al generar la carrera técnico en tecnologías ambientales. En el corto tiempo del proyecto, el CTA ya tiene carreras técnicas reconocidas con alto grado de demanda por los estudiantes. El establecimiento de la Carrera Técnica Ambiental de forma exitosa y que cubre la demanda de profesionales ambientales más relacionados con las técnicas de medición ambiental y mitigación o tratamiento es un beneficio muy visible.

Se considera un logro del proyecto el haber puesto en la agenda de desarrollo organizacional del SENATI la necesidad de un modelo de negocio para el CTA sostenible y ahora el reto es separar las funciones especializadas de los servicios de laboratorio y de investigación y asistencia técnica profesional, que requieren de unas capacidades distintas a las de profesor consultor-docente.

Conclusiones

El establecimiento de una oferta de diplomados especializados en temas ambientales que gozan cada vez de mayor demanda abre nuevas perspectivas para el CTA.

Mediante el proyecto se ha logrado contar con un nivel de equipamiento e infraestructura adecuada para la elaboración de proyectos de mejora ambiental en todos los componentes (aire, agua, suelo, etc.).

El proyecto CTA obliga al SENATI a reflexionar sobre un "modelo de negocio" que va más allá de lo usual en la formación profesional. El desafío es de contar con una unidad económicamente sostenible de servicios de laboratorio y asesoría, y de contar con personal que tiene el rol de consultor-docente, donde el rol de consultor es adicional al rol tradicional.

La Tabla a continuación muestra en forma resumida las calificaciones generales que otorga esta evaluación al desempeño general de la implementación del proyecto y de sus resultados logrados.

Calificaciones del resultado de evaluación

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	A – altamente satisfactorio	Temática pertinente, diseño adecuado y participativo con alta calidad técnica de las herramientas del proyecto.
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	A – altamente satisfactorio	Cooperación triangular complementa iniciativa de cooperación bilateral de mayor alcance.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	B - satisfactorio	Los procedimientos tuvieron una operatividad adecuada. Con algunos retrasos significativos y comprensibles por la falta de manuales y guías operativas en la ejecución de los programas de cooperación triangular en la fase inicial de implementación. Estos problemas sin embargo se subsanaron paulatinamente.
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	B – satisfactorio	La modalidad de cooperación triangular dio una imagen de credibilidad e inspiró confianza a los socios. El rápido incremento de la demanda por los servicios del CTA dificultó la coordinación entre los socios triangulares.
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	B- satisfactorio	La efectividad de los programas de capacitación ha sido ejemplar y continuada e ininterrumpida, de igual que la contratación de expertos. En comparación la efectividad de la asistencia técnica fue menor. Los laboratorios instalados aún no han sido certificados para ofrecer servicios al público.
Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	B –satisfactorio	El carácter triangular del proyecto – basado en la constitución de un grupo más amplio de socios involucrados en el proyecto - facilitó la integración del CTA al sistema del SENATI en mayor grado de lo que se presumiblemente se hubiera alcanzado a través de una cooperación triangular.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	B – satisfactorio	la combinación de incentivos propuestos (y el corbo de costo de cursos a participantes del sector privado) ha resultado en un éxito que se va a mantener en funcionamiento en el tiempo y que podrá consolidarse con un plan de negocios adecuado y con la separación de las actividades de asistencia técnica de las de formación. A pesar de que ha sido financiación de los oferentes, hoy en día los cursos reciben tasas y las empresas pagan por sus cuotas de pertenencia y los servicios que reciben y esto es un éxito.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	B – satisfactorio	Las empresas privadas, así como el gobierno peruano ya reconocen el trabajo del CTA y buscan activamente sus servicios. En ese marco es un logro del proyecto el haber establecido el CTA con diversos servicios, demandados con diferente

			intensidad, pero en aumento constante, pues se percibe que la demanda del mercado generada por el proyecto ha superado las expectativas previstas.
Resultados según criterios OCDE/CAD	<i>Valoración global</i>	B - satisfactorio	Pertinencia del proyecto altamente satisfactorio y todos los demás criterios evaluados como satisfactorio.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		B – satisfactorio	Pertinencia del proyecto para la cooperación triangular altamente satisfactorio y todos los demás criterios evaluados como satisfactorio.
Evaluación general		B - satisfactorio	Implementación y logros del proyecto son satisfactorios y cooperación triangular provee un complemento adicional y satisfactorio a los elementos tradicionales del proyecto.

Puntuaciones de evaluación: A = altamente satisfactorio; B = satisfactorio; C = aceptable; D = deficiente.

**ANEXO IV. Proyecto de cooperación triangular entre Chile, Guatemala y Alemania
“Fortalecimiento de la Gestión Institucional en los ámbitos de Atención, Educación e
Información al Consumidor en Guatemala”**

Recuadro 4: Datos principales del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 20 de Abril de 2012.
- Nombre del proyecto: ***Fortalecimiento de la Gestión Institucional en los ámbitos de Atención, Educación e Información al Consumidor en Guatemala.***
- Áreas de cooperación: Fortalecimiento Institucional - Protección de Derechos del Consumidor.
- Países oferentes: Chile (oferente sur) y Alemania (oferente tradicional).
- País beneficiario: Guatemala.
- Volumen del proyecto: EUR160.000 (Chile: EUR 80.000; Alemania: EUR 80.000).
- Periodo de implementación: Enero de 2012 a Mayo de 2014.
- Institución de cooperación internacional en el país oferente sur: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID).
 - Instituciones ejecutoras en el país oferente sur (Chile): Servicio Nacional del Consumidor de Chile (SERNAC).
- Institución ejecutora en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- Institución ejecutora en el país beneficiario: Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor de Guatemala (DIACO).
- Institución de cooperación internacional en el país beneficiario: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN).

Objetivo del proyecto

El Proyecto tenía por objetivo modernizar la gestión institucional de la Dirección de Atención al Consumidor (DIACO) de Guatemala mediante un cambio del modelo de gestión con la puesta en funcionamiento de una moderna plataforma tecnológica. En paralelo, planteaba trabajar en la formulación de políticas orientadas a la educación (consumidores y proveedores), la producción de estudios e investigaciones (transparencia del mercado) y la comunicación del conjunto de éstas medidas y las reformas. El Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) de Chile fue la entidad oferente de la asistencia técnica, con apoyo de la GIZ quien brindó su asesoría técnica tanto en la gestión como en la implementación del proyecto.

Pertinencia y Diseño

El Proyecto se encuentra alineado con las políticas públicas y la agenda de desarrollo de Guatemala, teniendo en cuenta que contribuye a dar cumplimiento a un mandato legal establecido por la Constitución de Guatemala y una serie de normas jurídicas encaminadas a velar por los derechos del consumidor de la población guatemalteca. La DIACO es la institución pública formalmente asignada a dar cumplimiento a dicho mandato. Sus funciones fueron establecidas en el año 1995 cuando por un Acuerdo Gubernativo No. 425-95 de fecha 4 de septiembre de 1995 fue creada como una Unidad dependiente del Ministerio de Economía, aunque con independencia funcional y técnica, y con competencia en todo el territorio nacional.

Los lineamientos estratégicos del proyecto fueron establecidos de manera participativa en un taller interinstitucional realizado en Guatemala en noviembre de 2012, que contó con la participación de

representantes de la GIZ Chile, la AGCID, el SERNAC y la DIACO. Este taller coincide con el cambio de autoridades en la DIACO y la instalación de un equipo técnico responsable de conducirlo e implementarlo. En ese contexto, se puede afirmar que el proceso de diseño de las líneas de acción y el plan de actividades ha tenido, sin duda, un carácter altamente participativo.

La temática del proyecto fue pertinente con las políticas públicas y la agenda de desarrollo de Guatemala y coherente con las necesidades de fortalecimiento del sistema de protección de los derechos de los consumidores guatemaltecos.

Las líneas de acción que marcaron la hoja de ruta del proyecto, efectivamente, resultaron coherentes con las necesidades de la institución, en la medida en que, como bien lo describió el SERNAC, la DIACO carecía de un modelo sistémico capaz de brindar un servicio de calidad, utilizando metodologías de trabajo tradicionales, con procesos manuales, sin estándares mínimos para darle carácter de proceso al sistema de gestión de la queja.

En este contexto, la propuesta de crear una plataforma tecnológica moderna, base del nuevo modelo de gestión, también resultó ser coherente con la necesidad de sistematizar, digitalizar, estandarizar y crear un proceso de gestión ágil, seguro y confiable.

Pertinencia para Cooperación Triangular

Tanto la AGCID como la GIZ coinciden que una de las fortalezas más visibles del enfoque de la cooperación triangular tiene que ver con la posibilidad de garantizar la continuidad de una determinada línea de trabajo y metodología de gestión, desarrollada en éste caso sobre la base de experiencias de cooperación entre Chile y Alemania. El traspaso de conocimientos y aprendizajes se da de la mano de una institución, en este caso el SERNAC, que ha crecido y se ha fortalecido aplicando el enfoque técnico de la cooperación alemana. La metodología de la asistencia técnica también constituye un punto a favor porque permite a la entidad demandante “aprender haciendo”, bajo el acompañamiento de una entidad mentora que a su vez ha experimentado similares procesos de aprendizaje.

Otro punto a favor del enfoque tiene que ver con los costos de la inversión. Tanto la AGCID como la GIZ Chile coinciden en que resulta mucho más oneroso transferir la asistencia técnica bajo la modalidad bilateral, y por otro lado, el esfuerzo financiero se reparte entre los distintos cooperantes.

Se coincide también en que la complementariedad de experiencias, roles y visiones, constituye otra de las fortalezas del enfoque de la cooperación triangular. AGCID destaca el hecho de que la experiencia no solo fortalece a la entidad demandante sino también a la oferente, en este caso el SERNAC, que desde su óptica, resultó fortalecido también en sus propias estructuras organizativas, de gestión, sus capacidades de replicabilidad.

Eficiencia en la implementación del proyecto

La implementación operativa del proyecto tuvo varios retrasos y se requería de reprogramación de actividades. Finalmente se logró implementar el total de actividades previstas en el componente 1 del proyecto, pero no se logró implementar todas las actividades requeridas en los demás componentes para asegurar su éxito.

En cuanto al componente 1 los procesos de implementación fueron en general satisfactorios. Los recursos financieros y los tiempos quedaron sin embargo, un poco cortos para implementar todas las actividades previstas. Se tuvo que priorizar las actividades.

La implementación operativa del proyecto tuvo varios retrasos. Cada misión trilateral de seguimiento suponía un reajuste de las actividades programadas, debido a los retrasos en la implementación, situación que fueron superándose a medida que se ejecutaba el proyecto.

Fue el Componente 1 (modelo de gestión) donde se invirtieron los mayores esfuerzos en tiempo y recursos. Requirió tiempo lograr que la DIACO alcanzara las condiciones mínimas (organizativas, funcionales, operativas, materiales) para poner en marcha los cambios. La plataforma tecnológica posibilitó la integración de cuatro canales de recepción de la queja (web, call center, mensajes de texto y presencial) y la estandarización de los procesos. Se integraron las 23 oficinales regionales de la DIACO y el proceso permitió crear una base de datos que aportó información clave sobre la problemática del sector. Al término del proyecto, los pendientes tenían que ver con el proceso de interoperabilidad con los proveedores por un lado, y con entidades del sector público, de otro. Sin embargo, la puesta en marcha de la plataforma tecnológica encontró varios inconvenientes debido a una falta de mayor coordinación entre la DIACO y la contraparte responsable de la contratación de la empresa desarrolladora del software.

Otro de los puntos que merece reflexión tiene que ver con el monitoreo y evaluación del proyecto, que si bien figura en el marco lógico éste se limita a velar por el cumplimiento del plan de actividades pero queda corto para medir la calidad del proceso y los avances hacia el logro de los objetivos.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

Desde un principio quedaron claros los roles de las distintas contrapartes. La AGCID y la GIZ Chile trabajaron en conjunto en la formulación de las líneas estratégicas y la implementación. EL SERNAC estuvo a cargo de brindar la asistencia técnica, con el apoyo técnico de la GIZ. El compromiso de los distintos actores fue positivo. El empoderamiento institucional de la DIACO fue un factor clave para lograr los objetivos principales del proyecto.

A nivel de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), su participación se dio acorde a sus funciones como entidad encargada de formular e implementar la política de cooperación internacional y su respectiva estrategia del Gobierno de Guatemala. En opinión de ésta institución, el proyecto alcanzó resultados positivos, incluso con indicadores que superan la media en proyectos de ésta naturaleza. La SEGEPLAN destaca el logro de la DIACO de institucionalizar en la entidad el proceso de modernización generado con el proyecto triangular.

Si bien estaban establecidas las líneas de acción y determinadas las respectivas responsabilidades, surgieron algunas dificultades de coordinación interinstitucional entre los cooperantes, específicamente, en lo que hace a la supervisión de la empresa responsable de desarrollar la plataforma tecnológica sobre la cual se implementarían los mayores cambios. La mencionada empresa, por ejemplo, cobró honorarios por servicios no ejecutados al cien por ciento, situación que luego fue regularizada.

Efectividad del logro de resultados del proyecto

En general, se logró el objetivo principal de mejora de la calidad de la gestión de la queja. Se logró implementar la plataforma tecnológica, que era el punto neurálgico del cambio estructural (componente 1). No se lograron cumplir con los resultados esperados de los otros 3 componentes.

Aunque el proyecto no haya ejecutado en su totalidad las acciones programadas, se considera que el alcance de los resultados es satisfactorio en cuanto a los resultados del componente principal del proyecto, en la medida en que lograron generar el cambio de modelo de gestión, y por ende, una modernización a nivel institucional. Se observaron otros logros colaterales, tales como fortalecimiento de la cultura organizacional, mejora de la comunicación interna además de los

logros obtenidos con la operatividad de la plataforma tecnológica, que se traducen en agilización del trámite, accesibilidad, certeza jurídica, trazabilidad de la queja, reducción de tiempo y costos, entre otros.

El Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la DIACO se planteó como objetivo principal mejorar la calidad de atención a través de una optimización de su modelo de gestión institucional, básicamente con la incorporación de una plataforma tecnológica ágil y moderna que permitiese construir un sistema de atención eficiente, de fácil acceso y alta confiabilidad.

En ese contexto, se puede mencionar que el proyecto logró:

- Unificación de correlativos de los expedientes de la queja, que con la plataforma antigua funcionaban de manera desintegrada e independiente generando confusiones y descoordinación en la toma de decisiones.
- Unificación de procesos y procedimientos en el sistema de atención de la queja. Se establecieron estándares en el proceso de gestión, lo que agilizó el trámite de la queja
- Generación de información clave para la producción de informes y estadísticas tanto sobre la calidad de la gestión (cumplimiento de estándares) como acerca del perfil de los consumidores (edad, género, etc.) y datos claves de los proveedores (sectores más denunciados, reincidencias, causales, etc.)
- Confiabilidad de la información al digitalizarse el proceso de gestión, evitando así demoras, devoluciones de expedientes por errores de tipeo, etc.
- Reducción del tiempo en las distintas fases del proceso. El tiempo de recepción de la queja se recortó de 15 a 5 minutos. La derivación al departamento jurídico de una queja no resuelta en el ámbito de la conciliación es automática. La revisión de las cédulas de notificación se hacía manual, en la actualidad está digitalizada.
- Eliminación de errores por transcripciones incorrectas que generaban doble carga de trabajo, tiempo y recursos al departamento jurídico.
- El nuevo sistema de gestión permite contar con estadísticas confiables. A modo de ejemplo, se observa un aumento del porcentaje de recepción de las quejas. Al 2015 la totalidad de las quejas recibidas alcanzó la cifra aproximada de 4.000 casos. Al primer cuatrimestre del 2016, esa cifra ya representa el 50% de las quejas del año anterior.
- Mayor comunicación y coordinación en el equipo multidisciplinario involucrado en el proceso de gestión de la queja.

Contribución de CTr al logro de resultados

Desde la posición de los socios beneficiarios – DIACO y SEGEPLAN- el enfoque de la cooperación triangular permitió incorporar las experiencias de trabajo y calidad técnica multidisciplinar desde distintas posiciones y visiones (multiplicidad de actores). La asistencia técnica brindada por el SERNAC fue acertada tanto en el enfoque como en la metodología, que en éste último caso puso énfasis en el uso de las videoconferencias como herramienta de asesoramiento técnico y monitoreo del proceso, ahorrando de esa manera costos en inversión por viajes y traslados. Se valora también la presencia y acompañamiento técnico de la GIZ Chile. La articulación de los distintos actores fue posible con el apoyo de la AGCID, según la visión de las contrapartes guatemaltecas.

Sostenibilidad

En la entidad beneficiaria (DIACO) el nivel de satisfacción es muy elevado. Esta institución destaca por un lado, el fuerte compromiso del proveedor de la asistencia técnica (SERNAC) y la eficacia de las metodologías de traspaso de la asistencia técnica. A nivel del SERNAC, la satisfacción también es elevada, pese a las dificultades encontradas durante la ejecución del proyecto. La AGCID y la GIZ Chile creen también que en términos de experiencia y de resultados, los beneficios resultan importantes para todas las contrapartes (aprendizaje compartido).

A juzgar por los resultados del proyecto y los avances generados posteriormente a su finalización (abril 2015), la DIACO logró empoderarse institucionalmente, generando un cambio en la cultura organizacional de la institución, abriendo paso a otros frentes de acción, como la certificación externa de algunos de sus procesos de gestión, que en otros contextos hubiera sido imposible lograrlo. En la medida en que se implementaba el proyecto se comenzaron a sentir los cambios, a modo de ejemplo, la reducción de la burocracia en el proceso de gestión de la queja generó una mejora del clima laboral que afianzó el compromiso del personal y las autoridades. El SERNAC valora como elevado el nivel de compromiso de la DIACO con el proyecto.

Asimismo, se observa una clara voluntad política desde la dirección de la DIACO y un elevado compromiso del equipo de trabajo para darle continuidad a los procesos pendientes relegados del proyecto de cooperación triangular.

Impacto

Existe potencial tanto para darle continuidad al proyecto y avanzar hacia los pendientes, como para reforzar los avances y logros obtenidos. El proyecto es sostenible debido al elevado empoderamiento institucional existente.

A un año de finalizado el proyecto, se puede aseverar que la mejora de la calidad del sistema de gestión de la queja ha sido determinante para generar otros cambios estructurales y organizacionales en la DIACO en la medida en que la institución y su equipo de trabajo han internalizado prácticas funcionales y operativas orientadas al logro de resultados. La certificación de normas de calidad ISO de algunos sus procesos de gestión es una evidencia de éstos progresos institucionales. El nuevo modelo de gestión de la queja continúa plenamente operando y ha evolucionado en función de las necesidades emergentes, ampliando la capacidad de la plataforma tanto en sus funcionalidades como en la producción de información clave. De hecho, estos avances han posibilitado el ingreso de la DIACO en el catálogo de oferta de proyectos de cooperación de la SEGEPLAN.

El Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Institucional de la DIACO fue implementado de manera independiente de otras iniciativas implementadas tanto por la DIACO como por otras instituciones del Gobierno Guatemalteco. No obstante, los resultados favorables obtenidos con la mejora de la gestión institucional del servicio de atención a la queja han generado las condiciones favorables para que la institución se anime a dar marcha otras iniciativas de fortalecimiento institucional, como es el caso de la Certificación de Norma ISO 9001-2008 que lleva adelante con éxito la DIACO, por dos años consecutivos.

Conclusiones

Se trata de una experiencia en general positiva, que se implementa bajo un modelo de cooperación que funcionó exitosamente principalmente, por el elevado compromiso de los socios cooperantes. La experiencia deja como lecciones aprendidas la necesidad de reforzar i) la fase del diagnóstico, específicamente aquella que mide las capacidades institucionales (de respuesta) de la entidad

demandante, ii) reforzar la formulación de supuestos e indicadores de monitoreo y evaluación, y iii) reforzar el proceso de gestión estratégica desde la perspectiva de la cooperación triangular.

La Tabla a continuación muestra en forma resumida las calificaciones generales que otorga esta evaluación al desempeño general de la implementación del proyecto y de sus resultados logrados.

Calificaciones del resultado de evaluación

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	B - satisfactorio	La temática de la protección de los derechos del consumidor fue y es un tema relevante en la política pública de Guatemala. Hubo alguna debilidad en el diagnóstico para medir las capacidades institucionales de respuesta de la entidad beneficiaria para responder a los desafíos acordados.
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	A – altamente satisfactorio	Se logra implementar un proceso de aprendizaje donde el traspaso de conocimientos al país beneficiario proviene de una institución que previamente había pasado por un similar proceso de aprendizaje y fortalecimiento institucional.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	B / C – satisfactorio / algunos problemas	La implementación operativa del proyecto tuvo varios retrasos y se requería de reprogramación de actividades pero finalmente se logró implementar el total de actividades previstas en el componente 1 del proyecto, pero no se logró implementar todas las actividades requeridas en los demás componentes para asegurar su éxito.
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	B - satisfactorio	Si bien estaban establecidas las líneas de acción y determinadas las respectivas responsabilidades, faltaba aún mayor claridad en la definición de anticipada de detalles por ejemplo para evitar dificultades de coordinación interinstitucional entre los cooperantes, en cuando a la coordinación del proyecto con proveedores de servicios (desarrollo de la plataforma tecnológica).
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	B / C – satisfactorio / algunos problemas	En general, se logró el objetivo principal de mejora de la calidad de la gestión de la queja. Se logró implementar la plataforma tecnológica, que era el punto neurálgico del cambio estructural (componente 1). No se logró cumplir con los resultados esperados de los otros 3 componentes.
Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	B - satisfactorio	El enfoque de la cooperación triangular permitió incorporar las experiencias de trabajo y calidad técnica multidisciplinar desde distintas posiciones y visiones (multiplicidad de actores).
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	B - satisfactorio	El nuevo modelo de gestión se ha institucionalizado por dos vías: el presupuesto de gastos corrientes y la estructura organizacional de la institución.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	B - satisfactorio	La optimización del modelo de gestión permitió modernizar institucionalmente a la entidad beneficiaria y abrió el camino a otros procesos similares como la implementación de un sistema de control de calidad (ISO) y su inclusión en el catálogo de ofertas de proyectos

			de cooperación.
Resultados según criterios OCDE/CAD	<i>Valoración global</i>	B - satisfactorio	Pese a una implementación no plena de las actividades se logra los resultados principales y el aprendizaje de los procesos es incorporado exitosamente en la institución con lo cual se logra interesantes niveles de impacto y sostenibilidad.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		B - satisfactorio	El aporte de enfoque triangular a los logros del proyecto es la experiencia positiva de trabajar entre actores múltiples pero también el aprendizaje de la gestión de múltiples actores puede incrementar sus resultados a través de una planificación más detalladas.
Evaluación general		B - satisfactorio	Los resultados de la gestión de estructuras triangulares logran compensar algunas debilidades de la implementación técnica del proyecto y se logra cumplir con los objetivos generales de manera satisfactoria.

Puntuaciones de evaluación: A = altamente satisfactorio; B = satisfactorio; C = aceptable; D = deficiente.

ANEXO V. Proyecto de cooperación triangular entre Perú, Paraguay y Alemania “Intercambio de experiencias de gestión de la capacitación entre el Registro Nacional de identificación y Estado Civil del Perú y la Dirección General del Registro del Estado Civil de Paraguay”

Recuadro 5: Datos principales del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 15 de Noviembre de 2011.
- Nombre del proyecto: ***Intercambio de experiencias de gestión de la capacitación entre el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú y la Dirección General del Registro del Estado Civil de Paraguay.***
- Áreas de cooperación: Gobernabilidad.
- Países oferentes: Perú (oferente sur) y Alemania (oferente tradicional).
- País beneficiario: Paraguay.
- Volumen del proyecto: EUR 580.000 (Alemania EUR 215.000; Perú EUR 215.000; Paraguay EUR 150.000).
- Periodo de implementación: Julio de 2012 a Diciembre de 2014.
- Institución de cooperación internacional en el país oferente sur: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).
 - Institución ejecutora en el país oferente sur (Perú): Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).
- Instituciones ejecutoras en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica a través de la, Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, implementado por el Programa de Gobernabilidad e Inclusión, Perú y Programa Buen Gobierno Descentralizado y Reducción de la Pobreza, GIZ Paraguay.
- Institución ejecutora en el país beneficiario: Dirección General del Registro del Estado Civil (REC) del Ministerio de Justicia de Paraguay.¹⁵
- Institución de cooperación internacional en el país beneficiario: Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social.

Objetivo del proyecto

El Proyecto de Cooperación Triangular de "Intercambio de experiencias de gestión de la capacitación entre el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú y la Dirección General del Registro del Estado Civil de Paraguay" entre Perú, Paraguay y Alemania tuvo como objetivo principal mejorar la calidad de la gestión registral del Registro del Estado Civil (REC) de Paraguay mediante un fortalecimiento de la gestión de la capacitación registral. El logro de este objetivo se haría posible con el acompañamiento y la cooperación técnica de la cooperación alemana implementada por GIZ y el RENIEC sobre la base de una exitosa experiencia de cooperación desarrollada años atrás, en el ámbito de la gestión registral.

Pertinencia y Diseño

El proyecto resultó altamente pertinente respecto de las necesidades institucionales del REC en cuanto al cumplimiento de sus funciones principales, esto es, garantizar el acceso al derecho a la identidad de la población paraguaya, especialmente la de zonas vulnerables. Las líneas de acción

¹⁵ En el momento de la elaboración de la propuesta todavía fue el Ministerio de Justicia y Trabajo que posteriormente fue dividido en Ministerio de Justicia y Ministerio de Trabajo.

fijados en el marco lógico del proyecto, sin duda alguna, resultaron coherentes con las debilidades institucionales en el país beneficiario. El diseño del proyecto fue participativo. Sin embargo, en el marco lógico del proyecto se establecieron líneas de acción que sobrepasaron las capacidades institucionales de respuesta, de la entidad beneficiaria y que en consecuencia no pudieron ser implementados en su totalidad o permitiendo lograr todos los resultados esperados. Una posterior reformulación de las líneas estratégicas de acción resultó muy pertinente y adecuada al contexto institucional, y facilitó el logro de los objetivos

Pertinencia para Cooperación Triangular

El proyecto de cooperación triangular se construye sobre los aprendizajes logrados de una anterior experiencia exitosa comprobada (proyecto de cooperación bilateral GIZ-RENIEC).

Eficiencia en la implementación del proyecto

La entrega de productos y servicios no ha resultado ser la más eficiente, especialmente, si se consideran variables relacionadas a nivel de ejecución (tiempo) y calidad del proceso (pertinencia, participación, apropiación).

Al inicio, la implementación tropezó con algunas dificultades por cierta falta de apropiación institucional del proyecto en el país beneficiario. Se logró, sin embargo, ejecutar las actividades programadas durante el primer año y medio del proyecto. Factores externos vinculados a una crisis política en Paraguay generó posteriormente una paralización momentánea del proceso de implementación. No obstante, un cambio de autoridades nacionales reactivó el proyecto logrando una reprogramación de las líneas de acción acorde al contexto, y estableciendo un equipo implementador altamente comprometido con el logro de resultados.

El segundo momento corresponde a la reprogramación acordada a partir del segundo semestre del último año de ejecución del proyecto. En ese sentido, se puede aseverar que el proceso ha resultado eficiente en función del nivel de ejecución (tiempo) y también con respecto a la calidad del proceso (pertinencia, participación, apropiación), pese a que no se logró un nivel de eficiencia en un 100 por ciento en algunas actividades programadas (formación virtual).

Desde el punto de vista de los servicios y productos (capacitación) entregados a la población final beneficiaria (funcionarios y oficiales de registro civil), si bien las actividades se desarrollan sobre la base de los manuales instructivos y de procedimientos, el Centro de Estudios Registrales (CER) requiere de un Plan Estratégico Anual que incorpore no solo una calendarización de actividades sino también desarrolle criterios relacionados a temáticas, grupos diferenciados por el tipo de problemática a resolver, indicadores de medición de desempeño, indicadores de evaluación de las capacitaciones, entre otros aspectos.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

Los socios contrapartes tuvieron al principio un nivel de compromiso dispar con el proyecto, en parte debido a la inestabilidad política en Paraguay, que afectó el proceso de implementación. En la segunda etapa (reformulación del proyecto junio 2014) esa desigualdad se disipó constituyéndose un equipo de trabajo sólido y ampliamente participativo, que trabajó por alcanzar el logro de los objetivos.

Los roles y funciones de los diferentes actores en el proyecto estaban definidos desde un inicio del proyecto, lo que no evitó la aparición de ciertas dificultades sobre todo en la toma de algunas decisiones estratégicas, al principio del proyecto. No obstante, el equipo de cooperantes logra consolidarse y conduce el proceso hacia una gestión por resultados satisfactoria en la segunda mitad del proceso de implementación.

Los riesgos anticipados para la implementación del proyecto quedaron cortos y los supuestos anticipados quedaron poco realistas frente a la realidad institucional de la entidad beneficiaria. No se logró valorar en su real dimensión, el factor del compromiso político de la institución beneficiaria, así como las debilidades institucionales que afectaban a la organización.

Efectividad del logro de resultados del proyecto

La meta principal del proyecto consistió en mejorar la calidad de la gestión registral del Estado del Registro Civil de Paraguay mediante un fortalecimiento de la gestión de la capacitación registral. En este sentido, se puede afirmar que pese a las dificultades iniciales, existen elementos concretos y objetivos que en conjunto han contribuido a sentar las bases institucionales para el logro de ese objetivo:

- El REC cuenta con un Centro de Estudios Registrales (CER) responsable de gestionar e impartir la capacitación a funcionarios y oficiales del registro civil.
- El equipo técnico responsable de las capacitaciones ha recibido el asesoramiento técnico y pedagógico en asuntos registrales de parte del RENIEC y la asistencia técnica de la GIZ.
- El CER dispone de materiales elaborados con enfoque intercultural que sirven de base para el desarrollo de las capacitaciones registrales.

Desde la perspectiva del RENIEC, también existen elementos objetivos que sostienen que la experiencia con su homólogo de Paraguay permitió poner a prueba su abordaje metodológico en cuanto al modelo de gestión de la capacitación que venía desarrollando con la asistencia técnica de la GIZ, desde muchos años antes. Y una consecuencia directa de éste logro se puede afirmar que el mismo contribuye también para el alcance de la meta esperada de la GIZ, que consistían básicamente en ampliar el impacto de su asesoría técnica, precisamente, con la réplica, con adaptación local, de las guías y manuales de procedimientos elaborados durante el acuerdo de cooperación con el RENIEC.

Los resultados alcanzados son coherentes con las posibilidades y condiciones institucionales del REC de Paraguay, institución que cuenta la actualidad con un centro de capacitación que funciona dinámicamente, desarrollando capacitaciones a funcionarios públicos y oficiales del registro civil, con apoyo de materiales didácticos (manuales instructivos y procedimentales sobre la gestión registral) que fueron elaborados, precisamente, en el marco del proyecto con la asistencia técnica de la GIZ y el RENIEC.

La entidad beneficiaria (REC) valora muy positivamente los beneficios del proyecto y destaca su interés en darle continuidad al proceso de fortalecimiento institucional desarrollado en el marco del proyecto triangular. Los demás socios cooperantes también coinciden en destacar los beneficios que arrojó el proyecto para mejorar la calidad de los procesos de gestión del REC.

Contribución de CTr al logro de resultados

Desde la posición del REC, no cabe duda que la voluntad política fue fundamental para destrabar el proyecto y reconducir el proceso. Ello permitió la instalación de una mesa técnica de trabajo, la participación activa y comprometida del equipo implementador, la pasantía de 15 días a las instalaciones del RENIEC en Perú y en general, la realización de una serie de actividades conducentes a facilitar el proceso hasta el logro de los objetivos.

Desde la posición del RENIEC, su alto compromiso como país oferente de la asistencia técnica (básicamente las capacitaciones y los recursos humanos y materiales necesarios) también hizo posible reactivar el proceso hasta el logro de los resultados.

Desde la posición de la GIZ, su rol fue estratégico para facilitar la interacción y la comunicación entre los distintos socios cooperantes. Desde su función como asesor técnico, se valora también su aporte a la definición de las líneas de acción, incluidos servicios y productos, que conducirían el proceso.

La APCI participó en la definición de la propuesta de proyecto, sin embargo, tuvo que verse forzada a ausentarse temporalmente del proceso debido a la crisis política paraguaya. A ello se suma el hecho de que su contraparte natural en Paraguay, la STP, no era parte integrante de la plataforma de socios sino muchos meses después de iniciarse la implementación. Sin embargo, ya cuando el proyecto se reformula, la APCI participa activamente y acompaña desde su rol de cooperante en la definición de las nuevas líneas de acción.

Sostenibilidad

El REC de Paraguay cuenta en la actualidad con las condiciones mínimas institucionales necesarias para profundizar los cambios iniciados en el campo de la gestión registral. Esto se fundamenta en varios hechos, tales como el establecimiento de un nuevo marco jurídico que da sustento legal a las actividades de la incipiente escuela registral (Centro de Estudios Registrales) hasta la consolidación de presupuestos y equipos de trabajo institucional.

El proyecto de cooperación triangular se construye sobre los aprendizajes logrados de una anterior experiencia exitosa comprobada (proyecto de cooperación bilateral GIZ-RENIEC). Si bien la replicabilidad de experiencias exitosas aporta desde ya elementos de sostenibilidad a las iniciativas nuevas encaradas bajo el modelo de cooperación triangular, ese hecho no garantiza su pleno éxito. Se requieren entonces, otros elementos también importantes; uno de ellos, los factores interculturales que determinan la calidad de la relación entre los cooperantes, especialmente entre el país oferente y el país demandante. Otro, la solidez del diagnóstico previo acerca de las capacidades institucionales del país beneficiario para poder hacer uso productivo de las asistencias técnicas, también la gerencia estratégica del proceso, más allá de un control de cumplimiento de actividades.

Impacto

Beneficiario (Paraguay-REC)

- Debido a un replanteamiento de la población objetivo del proyecto, se focalizaron los esfuerzos en mejorar la capacitación en los funcionarios y los oficiales del registro civil. Aún no se cuentan con datos cuantitativos sobre el impacto de éstas mejoras en términos de si mejoró la calidad de la gestión registral.
- Centro de Estudios Registrales en el REC de Paraguay funcionando con apoyo de materiales y guías metodológicas elaboradas en el marco del proyecto triangular.

Oferente Sur (Perú-RENIEC)

- Se toma conciencia de la necesidad e importancia de fortalecer la fase previa de diagnóstico.
- Se reconoce la importancia de profundizar el análisis de los factores interculturales que facilitan éste tipo de procesos.
- El RENIEC ha logrado constituirse como una institución capaz de brindar asistencia técnica a sus homólogos de la región. Producto de ésta experiencia, constituye la posterior firma de otro convenio similar con el Registro Nacional de las Personas de Honduras.
- El Programa de Formador de Formadores está siendo implementado como prueba piloto en tres regiones del Perú, con algunos cambios que se han ido incorporando a partir de lecciones que va dejando el proceso.

Oferente Tradicional (Alemania-GIZ)

- Utilización por parte del Centro de Estudios Registrales de las guías metodológicas adaptadas al contexto local, con asistencia técnica de la GIZ y el RENIEC.

Conclusiones

El proyecto fue planteado de manera altamente participativa, con un enfoque de desarrollo de capacidades, logrando resultados positivos como la creación de una entidad de capacitación registral en el Registro Civil de Paraguay, actualmente en pleno funcionamiento y con potencial de seguir fortaleciéndose. En términos de diseño, surgieron algunas deficiencias en el diagnóstico inicial tanto en lo que hace a las capacidades de respuesta institucional del REC como en la identificación de riesgos y supuestos. Al principio, la implementación se vio un tanto afectada por cierta falta de apropiación institucional y continuo cambio de autoridades, a consecuencia de la crisis política paraguaya desatada a mediados del 2012. Un cambio estratégico de líneas de acción resulta altamente positivo para el proyecto, lográndose generar un proceso de trabajo coordinado entre los distintos cooperantes, lo cual posibilitó el alcance de los objetivos. La experiencia deja algunas lecciones aprendidas, relacionadas a la necesidad de afinar el análisis de diagnóstico previo, reforzar las habilidades en la gestión de los factores interculturales y mejorar la gerencia estratégica de la implementación para la toma de decisiones en situaciones complejas.

La Tabla a continuación muestra en forma resumida las calificaciones generales que otorga esta evaluación al desempeño general de la implementación del proyecto y de sus resultados logrados.

Calificaciones del resultado de evaluación

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	B / C – satisfactorio / algunos problemas	El objetivo general resultó pertinente para contribuir con la mejora de la calidad registral del REC. El Diseño original resultó demasiado ambicioso respecto de las capacidades de respuesta del REC. Una reformulación de las líneas estratégicas de acción resultó muy pertinente y adecuada al contexto institucional, y facilitó el logro de los objetivos
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	B - satisfactorio	La cooperación triangular se diseñó en base a una experiencia bilateral exitosa entre los dos oferentes (GIZ y RENIEC).
Proyecto	Eficiencia de la implementación	B / C – satisfactorio / algunos problemas	La implementación fue complicada al principio, pero posteriormente a la reprogramación se logra ejecutar las actividades programadas en los tiempos previstos.
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	B / C – satisfactorio / algunos problemas	Los socios contrapartes tuvieron al principio un nivel de compromiso dispar con el proyecto (en parte debido a la inestabilidad política en Paraguay). Tras la (reformulación del proyecto junio 2014) esa desigualdad se disipó constituyéndose un equipo de trabajo sólido y ampliamente participativo, que trabajó por alcanzar el logro de los objetivos.
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	B - satisfactorio	La reprogramación de las líneas estratégicas permitió el alcance de los objetivos propuestos.
Cooperación	Efectividad de la	B - satisfactorio	Pese a los problemas políticos en el país beneficiario

triangular	contribución de CTr al logro de resultados		los tres actores en el grupo de oferentes (GIZ, APCI, RENIEC) mantuvieron su compromiso con el proyecto y lograron su reactivación y ejecución exitosa después de la reformulación del proyecto.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	B / C – satisfactorio / algunos problemas	Existen riesgos moderados que amenazan la sostenibilidad de los resultados, como por ejemplo el incipiente funcionamiento del CER, que sin embargo goza de potencial para fortalecerse.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	B - satisfactorio	La puesta en marcha de un Centro de Capacitación y la producción de materiales de apoyo han sentado las bases para un cambio en la lógica institucional de fortalecer la calidad registral a través de la formación y la capacitación continua.
Resultados según criterios OCDE/CAD	Valoración global	B / C – satisfactorio / algunos problemas	El proyecto trabajó con una estructura de intervención (diseño) adecuada para sobrellevar un problema (político) de alta relevancia, logrado aún una implementación efectiva y eficiente (ambos criterios con algunos problemas).
Apreciación de procesos de cooperación triangular		B – satisfactorio	Todos los tres aspectos valorados referente a la cooperación triangular fueron valorados como satisfactorios.
Evaluación general		B - satisfactorio	La evaluación general es satisfactorio, notando que el apoyo de la cooperación triangular fue fundamental para asegurar la sobrevivencia y conclusión exitosa del proyecto.

Puntuaciones de evaluación: A = altamente satisfactorio; B = satisfactorio; C = aceptable; D = deficiente.