

INFORME DE EVALUACIÓN

Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (*Extractive Industries Transparency Initiative*) en Colombia y Perú

Perú – Colombia – Alemania

CENTRO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS S.R.L.

Gerardo M. Castillo G.

Noviembre, 2022

El presente Informe de Evaluación fue realizado por el Centro de Estudios y Proyectos S.R.L. de Bolivia, por encargo del Fondo Regional para la Cooperación Triangular (CTr) con socios de América Latina y el Caribe – GIZ.

AUTOR

Gerardo Castillo Guzmán

ASISTENTE

Laura Soria Torres

REVISORES

Christof Kersting

Felipe Rossi

Myrian Mello

Arnaud Laaban

Noviembre, 2022

INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Fortalecimiento de la implementación de la EITI (*Extractive Industries Transparency Initiative*) en Colombia y Perú

ÍNDICE

Glosario	iv
Resumen ejecutivo	v
1. Introducción	1
2. Presentación del proyecto	2
3. Breve análisis del Contexto del Proyecto	3
4. Resultados de la evaluación	7
4.1. Pertinencia y calidad del diseño	8
4.2. Coherencia interna y externa	10
4.3. Eficacia del proyecto	12
4.4. Eficiencia de la implementación	14
4.5. Efectos logrados e impactos previsibles	16
4.6. Sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados	17
4.7. Valor agregado de la CTr	18
4.8. Enfoque de género	20
4.9. Sección triangular	21
4.10. Calificaciones del resultado de la evaluación	23
5. Lecciones aprendidas, Conclusiones y Recomendaciones	25
5.1. Lecciones aprendidas	25
5.2. Conclusiones	26
5.3. Recomendaciones	27
ANEXOS	28
ANEXO I. Plan de Trabajo, metodología e instrumentos de levantamiento de información	29
ANEXO II. Bibliografía y Listado de documentos revisados	43
ANEXO III. Agenda de reuniones y personas entrevistadas	47
Anexo III.a. Entrevistas realizadas	47
Anexo III.b. Encuestas enviadas vía medios digitales (e-mail o teléfono)	47

Glosario

ALC	América Latina y el Caribe
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
APC	Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CEP	Centro de Estudios y Proyectos
COP	Conferencia sobre el Cambio Climático
CSS	Cooperación Sur-Sur
CTPD	Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo
CTN	Comité Tripartito Nacional de EITI Colombia
CTr	Cooperación Triangular
EITI	Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas
FR	Fondo Regional
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
LAC	Latinoamérica y el Caribe
MinEnergía	Ministerio de Minas y Energía de Colombia
MINEM	Ministerio de Energía y Minas del Perú
NOEI	Nuevo Orden Económico Internacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODA	Asistencia Oficial al Desarrollo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible

Resumen ejecutivo

La idea del proyecto “Cooperación triangular para el Fortalecimiento de la Implementación de la EITI en Colombia y Perú” surgió del interés de estos países por conocer más exhaustivamente la experiencia del otro en la implementación de aspectos concretos de la iniciativa EITI. El proyecto se basó en el intercambio de buenas experiencias en la implementación de la EITI (*Extractive Industries Transparency Initiative*) en los países socios principal y solicitante del Sur.

El mencionado proyecto tuvo por objetivo el promover y compartir las buenas prácticas en la implementación del estándar de EITI entre Colombia y Perú respecto a temas concretos (MINENERGIA; MINEM; APC; APCI, 2018). De esta manera se intercambiaron experiencias en la implementación de la EITI en los países principal y solicitante. La iniciativa se fundamentó en fomentar y profundizar la transparencia en los flujos de dinero relacionados al sector extractivo y tuvo una estructura de implementación que exige una configuración multiactor.

Para ello se buscó implementar procesos EITI a nivel subnacional en Colombia y un sistema de manejo de información EITI en el Perú, además de fortalecer la cooperación entre ambos países. La idea del proyecto surgió del interés mutuo de ambos países por conocer con mayor detalle la experiencia del otro en la implementación de aspectos concretos de la iniciativa EITI.

Los socios, además del país facilitador Alemania, fueron el Despacho del viceministro de Minas del Ministerio de Minas y Energía, así como la Agencia Presidencial de Cooperación, por parte de Colombia como país principal del Sur, y la Oficina General de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional en el caso de Perú, como país solicitante del Sur.

El proyecto definió como indicadores de impacto a los siguientes:

- i. Colombia logró establecer grupos multiactor subnacionales (es decir, en el nivel municipal, el nivel administrativo de gobierno más básico al que se transfieren regalías y presupuesto del gobierno nacional central) para trabajar bajo el estándar de la EITI. Se trata del departamento de Antioquia¹.
- ii. Perú cuenta con una propuesta de un sistema informático básico de gestión y visualización de la información relacionada al proceso EITI.
- iii. Dos evidencias confirman que los resultados del proyecto están alineados a los ODS de la Agenda 2030, principalmente el ODS 17.
- iv. Existe evidencia de aprendizaje compartido en materias de innovación a la implementación de la EITI y por lo menos un 70% de los socios evalúa positivamente la experiencia.

Luego de la evaluación realizada, llegamos a las siguientes conclusiones:

- a. El proyecto alcanzó una calificación final de 11; es decir, “moderadamente exitoso”, el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados

¹ Específicamente de la Municipalidad de la Jagüa de Ibirico y la Municipalidad de Beceril de Ibirico, ambos en el departamento de Cesar; y la Municipalidad de Corrales, la Municipalidad de Sativa Sur y la Municipalidad de Socha en el departamento de Boyacá.

- y cumplimiento de metas aceptable. En términos generales podemos indicar que el proyecto, pese a todas las barreras que enfrentó interna (debilidad institucional e igual compromiso de los socios) y externamente (crisis por la pandemia Covid-19), pudo alcanzar sus resultados previstos.
- b. La pertinencia temática y calidad del diseño del proyecto ha sido buena, en tanto guardaba relación con las políticas públicas de ambos países. Asimismo, la modalidad de CTr fue pertinente para el diseño y ejecución del proyecto, posibilitando el fortalecimiento de sus relaciones de cooperación e intercambio de conocimientos y buenas prácticas.
 - c. La coherencia del proyecto obtuvo un cumplimiento parcial. La articulación institucional y operacional entre los gestores del proyecto y las instituciones a cargo de la estrategia ha sido débil.
 - d. La eficiencia de la implementación del proyecto ha sido parcial. La propuesta de reglas claras desde el inicio del proyecto para un mejor desarrollo y seguimiento contribuyó con el manejo de las estructuras triangulares.
 - e. El proyecto de CTr cumplió con los objetivos y resultados previstos, lo que se corrobora con el logro de sus indicadores de impacto establecidos en la propuesta del proyecto. Asimismo, hubo una dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento entre los actores involucrados, en tanto Colombia compartió la información sobre su plataforma de visualización de datos y su experiencia en torno a ella, y Perú transmitió en la reunión presencial su experiencia en relación con la implementación de las EITI subnacionales en su territorio.
 - f. Respecto a la sostenibilidad de los resultados y procesos de este proyecto, podemos afirmar que se han generado relaciones de cooperación que podrían ser de mediano aliento. En cuanto a la generación de cambios sostenibles en cada país, el cumplimiento de los objetivos del proyecto: implementación de la iniciativa EITI a nivel subnacional en Colombia y un portal de datos de ésta en el Perú son cambios que implican mayor tiempo de maduración, pues en Colombia los procesos de implementación de la EITI subnacional se encuentra en fases iniciales y en el caso de Perú la plataforma debe estar en alimentación continua. En ese sentido se considera que este criterio de sostenibilidad se ha cumplido parcialmente.
 - g. El impacto del proyecto ha sido limitado, no ha logrado ir más allá de alcanzar los resultados previstos: impulso de la implementación de la iniciativa EITI a nivel subnacional en Colombia y una plataforma digital de dicha iniciativa en el caso del Perú. Debe recordarse que este tipo de proyectos (CTr) es una modalidad de alcance acotado en términos de objetivos, duración y financiamiento. Además, si bien en el lenguaje del proyecto se mencionan “indicadores de impacto”, ellos corresponderían a indicadores de proceso.
 - h. Los resultados de este proyecto contribuyen al logro de los ODS 16 y 17 en cada uno de los países socios.

Resumen del Proyecto

1. Fecha de elaboración:	25 de mayo del 2018
2. Nombre del proyecto:	Cooperación triangular para el Fortalecimiento de la Implementación de la EITI en Colombia y Perú
3. Áreas de cooperación:	Industrias extractivas, transparencia, buen gobierno, gobierno abierto
4. Países socios del proyecto:	Colombia (socio principal) y Alemania (socio facilitador)
5. País del socio solicitante:	Perú
6. Volumen del proyecto:	€ 555,000 (Quinientos cincuenta y cinco mil euros) (aportes oferentes/beneficiarios sur: € 185,000 cada uno; Alemania: € 185,000).
7. Instituciones coordinadoras de cooperación internacional en los países oferentes sur:	República del Perú: Agencia Peruana de Cooperación Internacional-APCI (Dirección de Gestión y Negociación Internacional) República de Colombia: Agencia Presidencial de Cooperación-APC (Dirección de Gestión de la Demanda, Dirección de Oferta de Cooperación Internacional y Dirección de Coordinación Interinstitucional)
8. Contrapartes técnicas y sus unidades en el país principal:	Ministerio de Energía y Minas del Perú (Oficina General de Gestión Social) Ministerio de Minas y Energía de Colombia (Despacho del viceministro de Minas)
9. Instituciones ejecutoras en los países oferentes/beneficiarios sur:	Ministerio de Energía y Minas del Perú (Oficina General de Gestión Social) Ministerio de Minas y Energía de Colombia (Despacho del viceministro de Minas)
10. Institución del país facilitador (Alemania):	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Programa de Cooperación Regional para la Gestión Sustentable de los Recursos Mineros en los Países Andinos
11. Periodo de implementación:	2018 – 2020.



1. INTRODUCCIÓN

El Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe tiene como objetivo implementar con éxito medidas de desarrollo en países terceros junto con países seleccionados de ALC y la participación de Alemania. Las cooperaciones triangulares (CTr) se fundamentan en relaciones largas y de mutua confianza en la región, y pueden contribuir a fomentar la sostenibilidad de medidas alemanas de cooperación para el desarrollo ya existentes en América Latina. Este programa es implementado desde el 2011 por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH en nombre del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

Las CTr son proyectos planificados, financiados y desarrollados por un socio solicitante que es un país en desarrollo según el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE y que solicita apoyo para enfrentar un reto de desarrollo específico; un socio principal con experiencia destacada en su propio país para abordar el desafío, en un contexto similar al del país beneficiario, y que comparta sus recursos financieros, conocimientos y experiencia; y un socio facilitador que sirve de enlace entre los otros dos socios y proporciona soporte económico y/o técnico.

El Fondo Regional permite a los países involucrados aprender las oportunidades y limitaciones de la CTr de manera conjunta y sistemática. Cualquier país de ALC puede ofrecerse como socio de cooperación. Los receptores también pueden ser países de otras regiones.

La idea del proyecto “Cooperación triangular para el Fortalecimiento de la Implementación de la EITI en Colombia y Perú” surgió del interés de estos países por conocer más exhaustivamente la experiencia del otro en la implementación de aspectos concretos de la iniciativa *Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI). En el marco de esta iniciativa hubo diferentes escenarios de coincidencia, en varias ocasiones facilitados por el programa regional “Cooperación regional para la gestión sustentable de los recursos mineros” de la cooperación alemana, en los que se discutió la idea; estos espacios fueron las conferencias regionales y sesiones del consejo de la EITI. A su vez, la cooperación alemana por medio del programa mencionado ha apoyado la implementación de la EITI tanto en Colombia como en Perú, y se ve a este instrumento como una buena oportunidad para profundizar los impactos y establecer nuevas modalidades de cooperación.

De esta manera, el proyecto se basó en el intercambio de buenas experiencias en la implementación de la EITI en los países oferentes/solicitantes. Esta iniciativa busca fomentar y profundizar la transparencia en los flujos de dinero relacionados al sector extractivo y se fundamenta en una estructura de implementación que exige una configuración de tipo *multistakeholder*. En este marco, varios elementos, objetivos y metas de la agenda internacional de desarrollo (Agenda 2030) se identificaron, siendo el proyecto un aporte a la consecución de los objetivos 16 y 17 de los ODS.



En este contexto, el presente informe de evaluación externa independiente *ex post* del proyecto describe, analiza y pondera el grado de implementación de los procesos EITI a nivel subnacional en Colombia y la creación de un sistema de manejo de información EITI en el Perú. Para ello se ha revisado la documentación diversa generada en el marco del proyecto, muy en especial el documento Análisis del grado de avance y las necesidades para evidenciar el valor agregado de este proyecto de Cooperación Triangular elaborado en el 2020 por Juan Fernando Botero-García, y, además, ha realizado y analizado entrevistas semi estructuradas a profundidad a los principales actores involucrados.

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

2.1. Objetivos

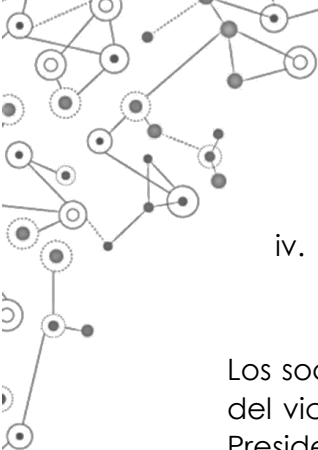
El proyecto “Cooperación triangular para el Fortalecimiento de la Implementación de la EITI en Colombia y Perú” tuvo por objetivo el promover y compartir las buenas prácticas en la implementación del estándar de EITI entre Colombia y Perú respecto a temas concretos (MINENERGIA; MINEM; APC; APCI, 2018). De esta manera se intercambiaron experiencias en la implementación de la EITI en los países oferentes/beneficiarios. La iniciativa se fundamentó en fomentar y profundizar la transparencia en los flujos de dinero relacionados al sector extractivo y tuvo una estructura de implementación que exige una configuración multiactor.

Para ello se buscó implementar procesos EITI a nivel subnacional en Colombia y un sistema de manejo de información EITI en el Perú, además de fortalecer la cooperación entre ambos países. La idea del proyecto surgió del interés mutuo de ambos países por conocer con mayor detalle la experiencia del otro en la implementación de aspectos concretos de la iniciativa EITI. Como antecedente se puede mencionar que el programa regional “Cooperación regional para la gestión sustentable de los recursos mineros” de la cooperación alemana facilitó escenarios de coincidencia. Además, a través del programa mencionado, la cooperación alemana apoyó la implementación de la EITI tanto en Colombia como en Perú. El proyecto contó con el respaldo del Ministerio de Minas y Energía, en el caso de Colombia y del Ministerio de Energía y Minas en el caso de Perú (MINENERGIA; MINEM; APC; APCI, 2018).

2.2. Indicadores

El proyecto en evaluación definió como indicadores de éxito, al término de este, a los siguientes:

- a. Colombia logró establecer grupos multiactor subnacionales (es decir, en el nivel municipal, el nivel administrativo de gobierno más básico al que se transfieren regalías y presupuesto del gobierno nacional central) para trabajar bajo el estándar de la EITI. Se trata del departamento de Antioquía.
- ii. Perú cuenta con una propuesta de un sistema informático básico de gestión y visualización de la información relacionada al proceso EITI.
- iii. Dos evidencias confirman que los resultados del proyecto están alineados a los ODS de la Agenda 2030, principalmente el ODS 17.

- 
- iv. Existe evidencia de aprendizaje compartido en materias de innovación a la implementación de la EITI y por lo menos un 70% de los socios evalúa positivamente la experiencia.

Los socios principales, además del país facilitador Alemania, fueron el Despacho del viceministro de Minas del Ministerio de Minas y Energía, así como la Agencia Presidencial de Cooperación, por parte de Colombia como país oferente sur, y la Oficina General de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional en el caso de Perú, como país oferente sur.

3. BREVE ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL PROYECTO

Fundada en Londres el 2003, la EITI es una alianza estratégica mundial que reúne a gobiernos, empresas extractivas y grupos de la sociedad civil, que promueve la transparencia y la gestión responsable de los recursos petroleros, gasíferos y mineros, poniendo a disposición información sobre los pagos que realizan las industrias y el uso de ellos, así como las obligaciones socioambientales de las empresas². En la actualidad, la iniciativa se ha implementado en más de 50 países (EITI, 2022).

La EITI es una solución relevante para Colombia y Perú al ofrecer un marco en cual gobiernos y empresas desarrollen y cumplan con los compromisos de informar públicamente sobre los flujos financieros de las actividades de extracción de hidrocarburos y minería, en un proceso que incluye a organizaciones de la sociedad civil. A través de la publicación periódica y estandarizada de información sobre los regímenes aplicables a la exploración y explotación de minerales e hidrocarburos, los volúmenes de producción y la verificación de los pagos realizados y recibidos, se promueve la gestión abierta y transparente de los recursos naturales no renovables cuya explotación debe contribuir a los objetivos del desarrollo sustentable y beneficiar a todos los ciudadanos.

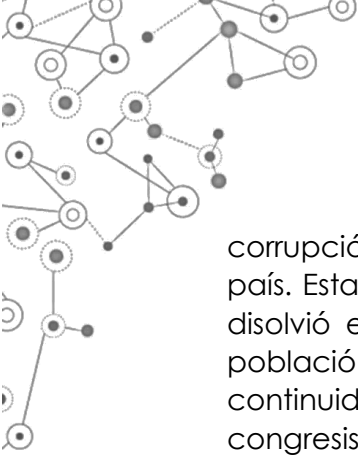
El Perú es un país cuya economía se caracteriza por una fuerte dependencia extractiva de recursos naturales, muy especialmente minerales. Ciertamente, el país es uno de los mayores productores de cobre, plata, oro y zinc en América Latina y el mundo. Asimismo, en el 2021 la minería metálica contribuyó en cerca del 9% del PBI del país (BCRP, 2022) y, si bien es complejo y existe un debate importante sobre la contribución del sector minero a la estructura de impuestos del estado, se estima que en el 2021 aportó en 16% de los ingresos tributarios totales (EY Perú, 2022); muchos de los cuales fueron distribuidos a los niveles subnacionales regionales mediante el mecanismo del canon.

En el Perú, el año 2019 se caracterizó por una grave crisis política entre el gobierno y el congreso,³ que logró tener una salida institucional. Si bien esta crisis se gestó desde el 2016,⁴ remontó en el 2019 de la mano de escandalosas revelaciones de

² Ver en <https://eiti.org/>

³ Esta crisis fue posiblemente la mayor tormenta política del Perú desde su regreso a la democracia en el 2001.

⁴ Las elecciones generales del 2016 dejaron un gobierno muy débil y dividido, situación que rápidamente derivó en una crisis institucional. El Congreso de la República desplegó todos sus



corrupción que implicaban gravemente a la mayor parte de la clase política del país. Esta crisis llegó a un punto de inflexión cuando el presidente Martín Vizcarra disolvió el Congreso en el mes de setiembre, con el apoyo mayoritario de la población. Sin embargo, el gobierno y el país exhibieron una sorprendente continuidad institucional y se celebraron elecciones para reemplazar a los congresistas disueltos. Estos hechos ocurrieron en un contexto de desaceleración de la tasa de crecimiento de la economía y la fuerte percepción y pesimismo de la población por el crecimiento del desempleo.

Un factor externo en el proceso de escalamiento de la crisis y su salida a favor del Ejecutivo fue el avance del equipo especial de fiscales anticorrupción en mostrar evidencias de la vinculación de varios políticos con el caso Lava Jato y la gran indignación de la población respecto a estos casos de corrupción que involucraban a casi toda la clase política del país (Paredes & Encinas, 2020).

Como otros países de la región, Colombia también se caracteriza por una economía extractiva y una fuerte presencia del sector de hidrocarburos en el PBI nacional (alrededor del 5% sólo el petróleo) y en el 2020 el aporte fiscal de la cadena de hidrocarburos supuso el 12% de los ingresos corrientes del Gobierno Central (ACP, 2021, pág. 2).

A diferencia de otros países de ALC, la economía colombiana creció por encima de 3% en 2019 y fue una de las economías con mayor crecimiento en la región y a nivel global. Colombia no solo logró consolidar el proceso de recuperación de su crecimiento, sino que lo logró con una serie de indicadores complementarios muy positivos. Por ejemplo, la inflación estuvo bajo control, la inversión extranjera directa tuvo un crecimiento de 19%, el recaudo de impuestos creció más de un 10%, el déficit fiscal estuvo dentro de lo previsto y registró además el primer año con superávit primario en más de una década. Adicionalmente, hubo récord de visitantes extranjeros y tanto el turismo como las remesas internacionales constituyen una fuente robusta y creciente de divisas para el país (Córdova Garcés, 2019).

Sin embargo, Colombia mantiene tasas de desempleo relativamente altas y en los últimos años se observa una tendencia creciente en este indicador. En lo social la reducción de la pobreza y de la inequidad tienen que ser parte fundamental de la agenda del país.

Es difícil caracterizar el año 2020 porque las transformaciones fueron muchas en aspectos de la vida familiar, comercial, políticas públicas, empresarial e internacional. Así mismo, la transformación digital que era un proyecto para el futuro se convirtió en una necesidad apremiante, se aceleró y llegó para quedarse en todas las instancias. El COVID-19 obligó a todos los países a implementar medidas restrictivas y de confinamiento.

poderes constitucionales para ser cada vez más intransigente y obstruccionista con el gobierno, usando la amenaza y la censura de ministros e incluso invocando dos veces la vacancia del presidente Kuczynski. La última de ellas acabó en su renuncia y la sucesión de Vizcarra (Paredes & Encinas, 2020).



La economía de Perú cayó 11,1% en el 2020, la tasa más baja en las últimas tres décadas según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Los confinamientos obligados de marzo a junio para contener la propagación del coronavirus redujeron de manera dramática el producto interno bruto (PIB) (Fowks, 2021). Las medidas adoptadas para contener los contagios sumadas a la fluctuación del mercado afectaron los volúmenes de producción tanto del sector minero como del sector hidrocarburos.

En el 2020 la producción de oro cayó 34 %; la plata en 28 %; plomo en 22 %; el cobre y hierro cayeron 12 %. La producción de gas natural cayó en 11 %, la de líquidos de gas natural disminuyó ligeramente en 2 %; mientras que la de petróleo en 19 %. Sin embargo, la entrada en operación de los proyectos Quellaveco en Moquegua, de la empresa Anglo American, y Mina Justa en Ica, operado por Marcobre, suponen una inversión conjunta de USD 6,900 millones. Ambos proyectos, predominantemente cupríferos, incrementarán el volumen de producción nacional en un contexto de precios favorables y —a mediano plazo— se servirán del aumento de la demanda internacional en función del avance de la transición energética. En contraste, el sector hidrocarburos cuenta con un panorama incierto. La producción viene menguando desde hace una década, especialmente en la selva norte, y la inversión en el desarrollo y exploración de nuevos pozos cayó a niveles mínimos en el último año, lo cual representa una aceleración de la tendencia observada en años previos (Grupo Propuesta Ciudadana, 2022). Además, la cuarentena obligatoria significó la suspensión temporal de las operaciones de numerosas empresas, lo que generó la ruptura de la cadena de pagos y por tanto que muchas empresas y familias no generaran ingresos. Asimismo, otras empresas detuvieron su producción por desabastecimiento de insumos importados. El gobierno desarrolló un plan económico destinando miles de millones de soles para dar liquidez a las familias y empresas, generando un impulso al PBI hacia el cuarto trimestre del año (Rosales, Álvarez, & Lam, 2021). La lentitud del gasto público y la subvención al sector empresarial no llegaron con prontitud, lo que pone en evidencia la poca efectividad de la política (Meza, Condori, & Encalada, 2020).

En Colombia, la caída del PIB fue menor a lo esperado. Sin embargo, hay sectores —como minería y construcción— que no pudieron recuperar el ritmo operacional anterior a la pandemia y otros que profundizaron un mal desempeño. Por otro lado, las actividades más sensibles a las condiciones en las cuales se les permitió operar —como la industria y el comercio—, golpeadas inicialmente por los cierres, han recobrado cierta proporción del terreno perdido. Por el lado del gasto, la inversión muestra tasas de contracción todavía muy altas. En el frente del consumo de los hogares, después de registrar variaciones anuales de -15.4% en el segundo trimestre del año, el segmento presenta al cierre del año una caída a una tasa de 2.2%, con claras señales de que poco a poco se recupera (Santa María, 2021).

Por otro lado, hay una fuerte tendencia al crecimiento de los problemas socioambientales debido a la política extractivista, pues un enorme volumen de recursos no renovables es removido, hay presión sobre los recursos naturales renovables y un alto consumo de agua, lo que deriva en conflictos sociales. En el



caso de Colombia, la minería y las petroleras generan 195.000 empleos, mientras que el sector agropecuario genera tres millones de empleos y el de comercio seis millones. La transición hacia otro tipo de economía es posible, pero se necesita voluntad política y cambios estructurales en la cultura (Centro de Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina y el Caribe (CODS), 2021).

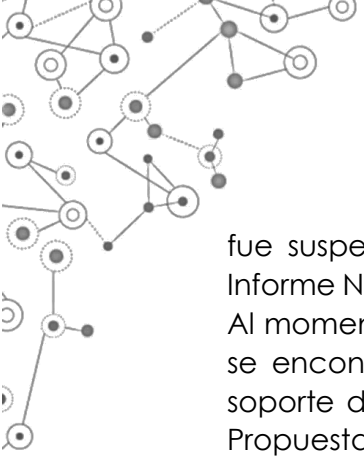
Los conflictos socioambientales son ineludibles por la necesidad de territorios para que operen las industrias extractivas. Los conflictos a menudo conducen a la paralización de actividades, con la consecuente represión y violencia contra las comunidades. Dada la cantidad de asesinatos de defensores de la tierra y el medio ambiente, así como las amenazas y hostigamiento que reciben, América Latina es considerada como el lugar más peligroso para ser defensor del territorio. Las empresas transnacionales operan en alianza con el Estado, cuyo objetivo es garantizar la seguridad y generar condiciones económicas favorables para la inversión extranjera en estas actividades. Así, el Estado suele resolver los conflictos por medio de la violencia ejercida por aparatos estatales como la policía y las fuerzas armadas (Orellana López, 2021)⁵. Además, estos factores de violencia se encuentran enmarcados en procesos posconflicto de grupos y territorios no desmilitarizados completamente.

En este contexto de inestabilidad política y económica en ambos países, con problemas estructurales como la corrupción, la desigualdad y los problemas medioambientales, agravados por las consecuencias sociales y económicas de la crisis del Covid-19, que frenó el crecimiento económico, redujo los recursos públicos y aumentó las necesidades sociales, se desarrolló este proyecto de CTr. Es importante destacar este difícil contexto pues permite comprender, en parte, ciertos rasgos de debilidad institucional mostrados en la participación del país solicitante, tal como el informe detalla.

En cuanto a la implementación de EITI, Colombia lleva 8 años en ella. En junio de 2018 fue validado como 'país con progreso satisfactorio' ante la organización mundial EITI. En comunicación vía la web institucional, Mark Robinson, presidente de EITI, destacó que es el primer país en Latinoamérica en lograr un nivel tan alto en la implementación del estándar, y además recibió el Premio EITI durante la Conferencia Global realizada en París en junio del 2019. El proceso de la segunda validación ha iniciado en octubre.

Por su parte, Perú tiene 15 años implementando la iniciativa. Su primera validación fue en enero del 2017 y la segunda en junio del 2019; en ambas calificó como "país con progreso significativo". Sin embargo, en la tercera validación (abril del 2022)

⁵ En Colombia operan el Escuadrón Móvil Antidisturbios (ESMAD) y los "batallones mineros energéticos y viales" (Fuerzas Armadas). Se sabe que existen convenios de seguridad entre las empresas extractivas y los batallones minero energéticos. En Perú, la organización Earth Rights International (ERI) ha manifestado que la ley "faculta a la Policía Nacional pactar acuerdos con empresas privadas con el fin que efectivos policiales presten sus servicios como agentes de seguridad privada en las instalaciones y áreas de influencia de los proyectos extractivos, a cambio de una contraprestación económica". Según esta organización, se firmaron al menos 138 convenios entre los años 1995 y 2018. De ellos, 29 se encontraban vigentes en 2019. De facto, el Estado se convierte en una fuerza de policía privada para el capital transnacional (Orellana López, 2021).



fue suspendido por el incumplimiento en la publicación y difusión del Octavo Informe Nacional de Transparencia correspondiente a los años fiscales 2019 y 2020. Al momento de la realización de esta evaluación, la Comisión Nacional de la EITI se encontraba en la preparación de dichos informes gracias a la presión y el soporte de los componentes de la sociedad civil –muy especialmente el Grupo Propuesta Ciudadana y la organización Derecho, Ambiente y Recursos Naturales— y el sector empresarial.

4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En esta sección presentamos los principales resultados obtenidos en la evaluación externa independiente *ex post* del proyecto “Cooperación triangular para el fortalecimiento de la implementación de la EITI (*Extractive Industries Transparency Initiative*) en Colombia y Perú”.

El objetivo de la evaluación fue determinar el grado de implementación de los procesos EITI a nivel subnacional en Colombia y la creación de un sistema de manejo de información EITI en el Perú.

Asimismo, se tuvieron como objetivos específicos los siguientes:

- a. Contextualizar al proyecto dentro del panorama más amplio de la CTr, destacando su valor agregado;
- b. Evaluar la eficacia y la eficiencia, así como los impactos del proyecto y de la modalidad de cooperación durante el periodo de evaluación, y también los impulsores y los limitantes del éxito;
- c. Evaluar la sostenibilidad del impacto, según la relevancia otorgada por los actores locales, la apropiación y su disposición a darle continuidad
- d. Fomentar un proceso inclusivo y participativo, dado el carácter esencial de la dinámica colectiva y horizontal en la CTr.
- e. Extraer lecciones aprendidas que sirvan a la CTr para futuras intervenciones en temas vinculados a EITI y otros en general.

La evaluación se desarrolló en cuatro fases principales (ver gráfico):

- 1. APROXIMACIÓN DE INICIO.** Esta fase buscó comprender el contexto del proyecto y hacer ajustes a los objetivos iniciales de la evaluación. Asimismo, en este momento se identificaron las fuentes de información y se construyó el Mapa de actores del proyecto. Ello comprendió reuniones de trabajo con el personal a cargo de la ejecución del proyecto.
- 2. DESARROLLO DEL MARCO DE EVALUACIÓN Y AJUSTES DE LA METODOLOGÍA.** En este momento las acciones se centraron en la definición de los elementos de base teóricos para la evaluación y la valoración de los resultados. Ello implicó hacer ajustes a la matriz de evaluación y a los métodos de recojo de información. Asimismo, se elaboraron los instrumentos y guías para las entrevistas realizadas.
- 3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.** Momento en el que se ejecutó la estrategia metodológica de la evaluación para el recojo de información. De igual

manera, se revisaron los documentos, se aplicaron las entrevistas y la encuesta prevista.

- ANÁLISIS, VALIDACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.** En esta fase las acciones estuvieron centradas en el análisis de los hallazgos.

Gráfico 1. Fases del proceso de evaluación del proyecto



Elaboración propia

4.1 Pertinencia y calidad del diseño

Entendemos la pertinencia de un proyecto como la incidencia de los objetivos planteados en este y su vínculo congruente con las necesidades de su grupo meta enmarcado en un contexto social, político y cultural específico. Por ello nos interesaba reconocer si la modalidad de CTr fue pertinente en el diseño y en la ejecución del proyecto, así como en la atención de los retos y necesidades que el grupo meta planteaba tanto en Colombia como en el Perú. Además, si ello tenía lugar en un ambiente que promueve la concertación y complementariedad

Respecto a ello podemos indicar lo siguiente:

- **FORTALECIMIENTO DE RELACIONES E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS.** Se reportó que, en el caso de este proyecto, la modalidad CTr permitió que los socios no solo fortalezcan sus relaciones de cooperación, sino que intercambien conocimientos y buenas prácticas en la implementación de la EITI⁶; asimismo, que generen una mayor transparencia frente a los beneficios de las industrias

⁶ El Perú aportó el *know how* en cuanto a la experiencia de implementación de la EITI a nivel subnacional, facilitando que los especialistas de Colombia puedan evaluar de mejor manera iniciar un proceso similar, además, de identificar los aspectos que deben ser ajustados a su contexto político y legal; por ejemplo, la creación de las comisiones regionales mediante ordenanzas que fortalecen e institucionalizan la iniciativa, constituyendo una buena práctica. En el caso de Perú, tomó como modelo la plataforma de recolección y cotejo de datos de los aportes de las industrias extractivas elaborado por Colombia (E1, 2022).



extractivas en el ámbito nacional y subnacional (Botero-García, 2020)⁷. Similar opinión se recoge en el cuestionario: “compartir experiencias, positivas o no, en temas especialmente sensibles, aporta a las estrategias para afianzar la gobernanza y promover la participación ciudadana e institucional” (CEP, 2022).

- **TRANSFERENCIA DE LA GIZ DE EXPERIENCIA TÉCNICA Y DE GESTIÓN.** Por su parte, GIZ aportó su experiencia técnica y de gestión en el desarrollo de proyectos de CTr. Esta experticia contribuyó al seguimiento y monitoreo del proyecto⁸ así como permitió identificar y manejar las dificultades⁹ que se presentaron durante su ejecución (Botero-García, 2020).
- **TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO ENTRE PARES.** Por otro lado, se ha informado que la complementariedad y la coordinación entre los socios fue un factor importante para la transferencia de conocimiento entre los países participantes. En este sentido, los aportes de Colombia para que Perú pueda desarrollar su plataforma de visualización de datos¹⁰ han sido importantes para que el MINEM pueda entender los riesgos, problemas y beneficios de esta herramienta. Este intercambio permitió que Perú tenga los instrumentos para construir un instrumento similar que visibilice los aportes del sector, además de generar que la información allí guardada facilite la construcción de sus informes EITI nacional y los informes subnacionales. Además, generará que las organizaciones de la sociedad civil peruana y las personas interesadas en el sector minero-energético puedan conocer de primera mano los aportes del sector a su sociedad. Por lo anterior, APC resalta que la experiencia de Colombia en el manejo de la plataforma para la visibilización de los beneficios del sector extractivo fue central para que el MINEM desarrolle una plataforma similar que se ajuste a sus necesidades. Así también, la transferencia del conocimiento y los aportes de la experiencia peruana en el desarrollo de sus ejercicios subnacionales fueron importantes para que Colombia tenga herramientas para realizar un piloto de EITI en el ámbito regional que tome estas buenas prácticas y tenga en cuenta aquellos aspectos que dificultaron su implementación. Esto fue de gran valor, ya que Colombia se encuentra en proceso de iniciar las actividades para poner en práctica su piloto a nivel subnacional. La meta para Colombia es consolidar un grupo de diálogo multifactor que sea la base para el establecimiento de un Comité Tripartito Local en las regiones escogidas: la Municipalidad de la Jagüa de Ibirico y la Municipalidad de Becerril de Ibirico, ambos en el departamento de Cesar; y la Municipalidad de Corrales, la Municipalidad de Sativa Sur y la Municipalidad de Socha en el departamento de Boyacá. En este sentido, APC sostiene que

⁷ En el Perú, el proyecto estaba orientado a mejorar la institucionalización de la transparencia y la rendición de cuentas a fin de combatir la corrupción (E13, 2022). Para el caso colombiano, dentro de la política de transparencia del país, existen instrumentos como EITI, que directamente atienden temas anticorrupción (E1, 2022).

⁸ GIZ proporcionó un acompañamiento permanente al proyecto, facilitando su desarrollo (E6, 2022), en específico, el punto focal en Chile de la GIZ.

⁹ Ver el detalle en la sección sobre Coherencia interna y externa del presente documento.

¹⁰ Se trata de un mapa en el cual se encuentran los proyectos y obras cuya difusión ha sido priorizada por cada Comisión Regional EITI (Apuímac, Moquegua, Piura, Loreto y Arequipa). Estas obras se han realizado o vienen implementándose con los recursos provenientes de las industrias extractivas en cada región. La plataforma puede consultarse en: <https://eitiperu.minem.gob.pe/>



para Colombia la experiencia de Perú en torno al desarrollo de EITI subnacional ha sido fundamental para que el país diseñe un modelo metodológico para el desarrollo de un piloto en el territorio (Botero-García, 2020). Esto también ha sido mencionado por los actores que respondieron el cuestionario (CEP, 2022)¹¹.

- **OBJETIVOS DEL PROYECTO CORRECTAMENTE DEFINIDOS.** El 83,3% del total de respuestas obtenidas en el cuestionario consideran que los objetivos del proyecto estuvieron correctamente definidos (CEP, 2022). En tanto eran objetivos realizables y acordes con los intereses de los socios. Además, se considera que los TDR describían de manera clara las actividades y objetivos del proyecto, los que contribuían con el aprendizaje entre los países socios.

Reforzando lo anterior, las respuestas en el cuestionario destacan tres mayores contribuciones del proyecto: (1) Intercambio de conocimientos y saberes, (2) Incidencia en políticas públicas y (3) Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades técnicas (CEP, 2022).

Definitivamente la modalidad de cooperación triangular fue pertinente para el diseño y la ejecución del proyecto, pues los socios fortalecieron sus relaciones de cooperación e intercambiaron conocimientos y buenas prácticas en la implementación de la EITI. Asimismo, fue pertinente en relación con las políticas públicas nacionales; en el caso de Perú, la 4ta Política de Estado: Estado eficiente, transparente y descentralizado, y en el de Colombia: Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción¹². Además, la complementariedad y la coordinación entre los socios fue un factor importante para la transferencia de conocimiento entre ambos países. De acuerdo con lo expuesto se considera que se cumplió con el criterio de pertinencia.

4.2 Coherencia interna y externa

En esta sección nos interesaba conocer el nivel de coherencia del proyecto; es decir, la adecuación de las medidas propuestas para el cumplimiento de los objetivos específicos y general, de los vínculos lógicos entre los fines, objetivos, medidas y resultados previstos.

Así, a través de este componente, interesaba conocer el grado de alineamiento del proyecto con las estrategias de desarrollo a nivel internacional, nacional, regional y local y con los objetivos y principios de la cooperación alemana.

Y, además, también resulta necesario conocer la coherencia del proyecto respecto de los objetivos y estrategia de la CTr.

Los resultados obtenidos en este componente son los siguientes:

¹¹ Se obtuvieron la respuesta de seis actores: 2 del socio facilitador, 1 del socio solicitante y 3 de consultores de ambos países.

¹² Las políticas del Estado peruano son el resultado de un consenso alcanzado en el Foro del Acuerdo Nacional en el año 2002 (sociedad civil, Estado y partidos políticos). En el caso colombiano, la Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción tiene como objeto: generar cambios culturales sostenibles, en la ciudadanía y las instituciones, orientados a desarrollar comportamientos tendientes al cuidado y la gestión íntegra y transparente de lo público, para prevenir y sancionar la corrupción.



- **ALINEAMIENTO ENTRE EL PROYECTO Y LA AGENDA 2030.** El proyecto se alineó con el marco de desarrollo sostenible internacional plasmado en la Agenda 2030 pues se ha reportado que ha contribuido con los ODS 16 “Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas”, particularmente con 16.6 y 16.10,¹³ y ODS 17 “Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”, especialmente 17.3, 17.9, 17.16 y 17.17¹⁴ (Botero-García, 2020). El proyecto se alineó con las estrategias de desarrollo a nivel internacional (ODS 16 y 17) y nacional¹⁵, y por tanto contribuirá al logro de metas nacionales e internacionales.
- **PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DE DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS.** La propia naturaleza multiactor de la EITI permite que las “Alianzas para lograr los objetivos – ODS 17” estén arraigadas en el proyecto. En todas las actividades han participado diferentes grupos de interés (grupos de la sociedad civil, representantes de empresas y del Estado) para enriquecer las propuestas y motivar un debate informado. También el modelo de cooperación triangular ha resultado de interés para otros países implementadores de EITI (p. ej. Argentina) y otras organizaciones multilaterales (CEPAL) y donantes (GIZ, 2019).
- **FLEXIBILIDAD EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.** El proyecto se caracterizó por ser flexible en el desarrollo de las actividades, lo que permitió adaptarse a las dificultades institucionales y encontrar soluciones rápidas y efectivas a los obstáculos que enfrentó durante su implementación¹⁶. Esta adaptabilidad fue fundamental para que las instituciones participantes puedan lograr los resultados propuestos. No obstante, GIZ menciona que la comunicación fue más efectiva con la APC que con su contraparte en Perú. Esto determinó que en Colombia se encontrasen soluciones a los inconvenientes, lo que contrasta con lo que ellos consideran un menor involucramiento de Perú (Botero-García, 2020).

¹³ 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

¹⁴ 17.3 Movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes para los países en desarrollo.

17.9 Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular.

17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

¹⁵ Perú: 4ta Política de Estado: Estado eficiente, transparente y descentralizado. Colombia: Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción.

¹⁶ Uno de los problemas percibidos es la falta de un diagnóstico de riesgos que sirva de punto de partida o línea base para medir avances y realizar ajustes (E13, 2022). Las personas entrevistadas mencionaron también la necesidad de fortalecer la institucionalidad de los procesos a fin de asegurar la continuidad de la política pública más allá los sucesivos cambios de gestión en los organismos públicos. Asimismo, se incide en la necesidad de una comisión nacional comprometida, pues eso no se observó en el caso peruano (E1, 2022). Por otro lado, la pandemia de la Covid-19 limitó el desplazamiento de los actores centrales del proyecto, reduciendo sus viajes de intercambio y otras actividades (E9, 2022).



Por otro lado, también se ha comunicado que los cambios al interior del MINEM —en particular de las personas dedicadas de manera exclusiva a la EITI— causaron demoras en la ejecución del proyecto, retrasando la puesta en marcha de la plataforma de visualización y la recolección de datos del sector. Este factor determinó que los socios experimentaran pasividad y falta de compromiso por parte del MINEM, afectando los procesos de intercambio de experiencias y conocimientos, además de generar demoras en la ejecución del proyecto (Botero-García, 2020).

- **FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE ENTES RECTORES EN MATERIA DE INDUSTRIAS EXTRACTIVAS CON LAS ENTIDADES DE COOPERACIÓN EN CADA PAÍS.** Por su parte, la APC y la APCI subrayaron que, aunque el proyecto ha podido construir espacios para hacer un seguimiento y monitoreo a su implementación, en un principio no se respetaron los conductos regulares para el desarrollo de proyectos de cooperación, en donde estas agencias juegan un papel central como coordinadoras de las relaciones entre los países cooperantes. En este sentido, hubo momentos en donde la APC no conocía los avances del proyecto, ya que no recibía información de las áreas técnicas (MinEnergía - GIZ). Por otro lado, esto produjo dificultades para que APCI pueda tener una relación más cercana con el MINEM, con el objeto de poder encontrar soluciones a las dificultades al interior de esta institución, las cuales han tenido un efecto adverso en la implementación del proyecto (Botero-García, 2020)¹⁷.

Se registró cierto nivel de problemas en cuanto a la articulación institucional y operacional entre los gestores del proyecto y las instituciones a cargo de la estrategia. Por ello mismo fue necesario realizar algunos ajustes en su diseño o estrategia para hacer posible su implementación. Por lo expuesto consideramos que el cumplimiento de la coherencia fue parcial.

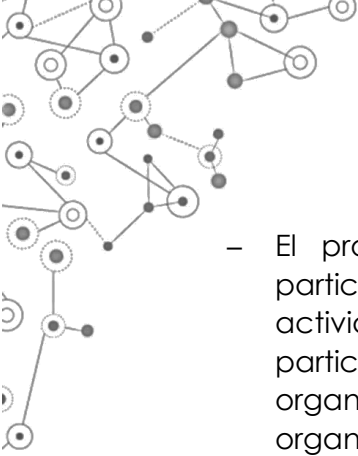
4.3 Eficacia del proyecto

Eficacia hace referencia a la obtención de los resultados previstos del proyecto, mide la capacidad para lograr lo que se había previsto inicialmente. Por ello, interesaba conocer en qué medida el proyecto alcanzó los objetivos fijados y generó los impactos positivos. Asimismo, en esta sección también damos cuenta de la efectividad de la contribución de la CTr al logro de los resultados.

El proyecto ha cumplido con todos sus indicadores de impacto:

- En Colombia se analizó el potencial y las condiciones para la implementación de EITI subnacionales y se consideró en detalle el caso del departamento de Antioquia.
- En Perú se lanzó el portal de datos, el cual si bien no fue apoyado desde el proyecto (se entiende que fue un proyecto de cooperación con USAID), incluyó los aspectos que los consultores conocieron de la experiencia colombiana en el viaje de intercambio de experiencias realizado en noviembre de 2019.

¹⁷ Los constantes cambios de funcionarios dentro del MINEM debido a la situación política del país - el deterioro de la institucionalización política en el Perú se ha visto agravada desde el 2016 en que se inicia un ciclo de confrontación entre los poderes legislativo y ejecutivo en el país- retrasaron la comunicación y el desarrollo de la modalidad CTr.




- El proyecto tuvo siempre un enfoque multifactor, dando espacios de participación en los diseños de actividades, entrevistas para estudios y demás actividades del proyecto. Esto se demuestra en que más de 1200 personas participaron en las actividades del proyecto, con representación de organizaciones empresariales (agremiaciones) y empresas individuales, organizaciones civiles y gobiernos.
- A su vez, los talleres fueron en general positivamente evaluados por los participantes, resaltando el valor del enfoque multifactor en el desarrollo de las actividades y la construcción de consensos (GIZ, 2020).
- Dos evidencias confirman que los resultados del proyecto están alineados a los ODS de la Agenda 2030, principalmente el ODS 17. La propia naturaleza multifactor de la EITI ha permitido que las alianzas para lograr el ODS 17 - "Revitalizar la Alianza Mundial para el desarrollo" se encuentren arraigadas en el proyecto. En todas las actividades realizadas han participado diferentes grupos de interés, enriqueciendo las propuestas y motivando un debate informado. Además, el modelo de CTr ha captado la atención de Argentina, otro país en proceso de implementación de la EITI, así como otras organizaciones multilaterales como CEPAL y USAID.
- Existe evidencia de aprendizaje compartido en materias de innovación a la implementación de la EITI y por lo menos un 70% de los socios evalúa positivamente la experiencia. La población meta se encuentra en el sector extractivo de los países socios. Por ello, los impactos se manifiestan en los avances para Colombia en la transparencia de la industria extractiva en el ámbito subnacional, generar capacidades en torno a la gestión del conocimiento y de la producción de más información pública de este sector, para construir espacios de encuentro, de debate y rendición de cuentas mejor informados. En el caso de Perú, la implementación del proyecto contribuye en la mejora de la entrega oportuna de la información generada por la iniciativa EITI Perú, a través del sistema informático de visualización de los resultados. Asimismo, se prevé la reducción de los riesgos de financiamiento para la elaboración de Informes de transparencia de EITI¹⁸.

Asimismo, los estudios realizados en el marco del proyecto han contribuido a que los tomadores de decisiones tengan mejores instrumentos para el desarrollo de las políticas públicas del sector extractivo en Colombia y Perú (Botero-García, 2020).

Por otro lado, GIZ y APC coincidieron en afirmar que el intercambio de conocimiento presencial ha sido uno de los éxitos del proyecto. La oportunidad de que delegaciones tanto de Colombia como de Perú pudiesen visitar y aprender de las experiencias *in situ* ha sido importante para que el intercambio de información tenga mayor efectividad (Botero-García, 2020).

El proyecto de CTr cumplió con los objetivos, lo que se corrobora con los indicadores de éxito establecidos en la propuesta del proyecto. Asimismo, hubo una dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento entre los actores involucrados, en tanto Colombia compartió la información sobre su plataforma de

¹⁸ Al estar disponible toda la información en la web, los costos y tiempos de elaboración de los informes se reducen considerablemente.



visualización de datos y su experiencia en torno a ella, y Perú transmitió en la reunión presencial su experiencia en relación con la implementación de las EITI subnacionales en su territorio. Por lo expuesto se considera que el proyecto cumplió a cabalidad con el criterio de eficacia.

4.4 Eficiencia de la implementación

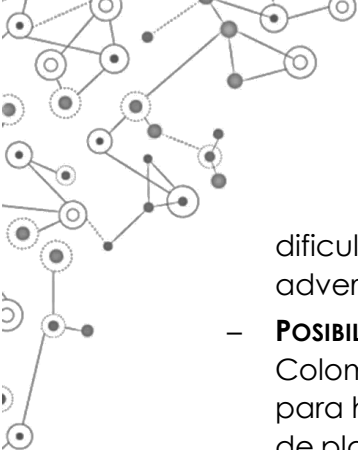
En la eficiencia se mide la relación entre los recursos utilizados del proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Por ello, nos interesaba conocer el nivel de aprovechamiento de las capacidades instaladas, la experiencia y las competencias en la implementación del proyecto, así como la optimización de los recursos y la capacidad de gestión de este. Sumado a ello, era de interés medir la eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- **EXISTENCIA DE AMPLIO ESPACIO PARA MEJORA EN EL USO DE INSTANCIAS DE MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO.** Uno de los elementos más importantes para el desarrollo de proyectos de cooperación es el establecimiento de instancias para el seguimiento y monitoreo de las actividades, en donde participan no solo funcionarios de estas agencias, sino además el área técnica y los demás socios. En el marco del desarrollo de este proyecto, estos espacios fueron usados de manera esporádica, en particular durante los primeros meses de su implementación¹⁹. Por su parte, APCI reportó que durante la etapa de planeación hubo más ejercicios de interacción de las partes para la creación de soluciones conjuntas. Sin embargo, durante su desarrollo estas reuniones de intercambio de ideas para resolver dificultades se dejaron de hacer. APC concuerda con esta opinión de su contraparte en Perú, resaltando que tras una conversación con GIZ, el gobierno colombiano retomó estas reuniones que ayudaron a fortalecer la comunicación entre el MinEnergía, la APC y GIZ. Por lo anterior, las agencias sugieren que una buena práctica para la implementación de proyectos bajo CTr —y en general para las actividades de ODA— es instaurar espacios de intercambio entre los socios con el objetivo no solo de hacer seguimiento y monitoreo al proyecto, sino además para abordar y resolver las dificultades que este puede enfrentar durante su ejecución (Botero-García, 2020).

Las agencias subrayaron que, aunque el proyecto ha podido construir espacios para hacer seguimiento y monitoreo a su implementación, en un principio no se respetaron los conductos regulares para el desarrollo de proyectos de cooperación, en donde ellas juegan un papel central como coordinadoras de las relaciones entre los países cooperantes. En este sentido, hubo momentos, en donde APC no conocía los avances del proyecto, ya que estas acciones no eran informadas a ellos por parte de las áreas técnicas (MinEnergía - GIZ). Por otro lado, para APCI esto produjo dificultades para poder tener una relación más cercana con el MINEM, con el objeto de poder encontrar soluciones a las

¹⁹ Los constantes cambios de personal tanto en las instituciones públicas como en la agencia de cooperación dificultaron las acciones de seguimiento.



dificultades al interior de esta institución, las cuales han tenido un efecto adverso sobre la implementación del proyecto (Botero-García, 2020).

- **POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN DE ESPACIOS DE COORDINACIÓN, PLANEACIÓN Y REFLEXIÓN.** Colombia fue específico en señalar la necesidad de que se creen herramientas para hacer seguimiento y monitoreo continuo a los proyectos durante la etapa de planeación, permitiendo que su desarrollo sea más dinámico, así como para visibilizar los resultados no solo a los socios directos, sino también a las oficinas de cooperación de los países socios. Esta propuesta es secundada por el MinEnergía. Para ellos es crítica la construcción de espacios obligatorios y regulares de coordinación, planeación y reflexión, con el fin de revelar el valor agregado del proyecto, y de esta manera generar una mayor apropiación. Así mismo, resalta que la modalidad de CTr ha sido central para que haya un mayor grado de flexibilidad, generando que su ejecución se pueda adaptar a las situaciones adversas (Botero-García, 2020).
- **EXTENDIDA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EN EL CASO PERUANO.** En cuanto a Perú, los cambios al interior del MINEM, en particular de las personas dedicadas de manera exclusiva a la EITI, causaron demoras en su ejecución, retrasando la puesta en marcha de la plataforma de visualización y la recolección de datos del sector. Este factor determinó que los socios experimentaran pasividad y falta de compromiso por parte del MINEM, afectando los procesos de intercambio de experiencias y conocimientos, además de generar demoras en la ejecución del proyecto (Botero-García, 2020).
- **SINERGIAS LOGRADAS ENTRE LAS CONTRAPARTES.** Las partes consideran que la experiencia de intercambio ha enriquecedora; sin embargo, también consideran que ello pudo maximizarse. La contraparte peruana generó algunos intercambios de información frente a la implementación de EITI en el nivel subnacional, aunque estas experiencias no estaban sistematizadas para que Colombia pudiera sacar un mejor provecho del ejercicio que desde hace varios años Perú viene realizando en sus regiones. Colombia entregó el material, la información y su experiencia para que Perú pueda desarrollar una plataforma de visualización de datos para presentar los informes de la EITI nacional y subnacionales que era el objetivo central para el MINEM. Tanto para GIZ como para APC, el intercambio de conocimiento presencial fue uno de los éxitos del proyecto. La oportunidad que tuvieron las delegaciones de Colombia y Perú de visitar y aprender de las experiencias *in situ* ha sido importante para que el intercambio de información haya tenido una mayor efectividad, en específico en lo referido a los procesos y desafíos de la implementación de la EITI a nivel subnacional y los procesos técnicos de creación de un sistema de información en línea.

Asimismo, GIZ informó que la modalidad de CTr permitió una mayor horizontalidad que, a su vez, favoreció una mayor apropiación por parte de los socios y generó que tanto Colombia como Perú puedan aprovechar el proyecto de manera eficiente (Botero-García, 2020).

Si bien el cumplimiento de los objetivos del proyecto lleva a pensar que fue posible aprovechar las capacidades, experiencia y competencias de los socios involucrados, ellos han sido claros en afirmar que en la implementación no



existieron muchos espacios de intercambio para reflexionar sobre sus avances, generando que muchas de las dificultades no se pudieran abordar de manera rápida para buscar soluciones efectivas.

- **LAZOS DE CONFIANZA EN CONSTRUCCIÓN ENTRE LOS SOCIOS.** En cuanto a las modalidades de gestión, coordinación y seguimiento, los socios han planteado la importancia de que durante el desarrollo del proyecto haya espacios permanentes para la discusión, que permitan diseñar acciones conjuntas para resolver las dificultades que se puedan presentar durante su ejecución, y sobre todo se fortalezcan los lazos de confianza entre los socios.

Por los motivos expuestos, consideramos que el criterio de eficiencia tuvo un cumplimiento parcial, sin embargo, la propuesta de reglas claras desde el inicio para un mejor desarrollo y seguimiento de los proyectos de CTr es una importante contribución.

4.5 Efectos logrados e impactos previsible

En esta sección nos interesa dar cuenta de los impactos del proyecto; es decir, las consecuencias planeadas, o no previstas. En definitiva, nos interesa conocer los cambios generados por las acciones del proyecto.

Los resultados obtenidos en este componente son los siguientes:

- **AVANCES EN LA TRANSPARENCIA DE LA INDUSTRIA EXTRACTIVA.** La propuesta del proyecto señalaba que el mismo significaba para Colombia avanzar en la transparencia de la industria extractiva en el ámbito subnacional, generar capacidades en torno a la gestión del conocimiento y de la producción de más información pública de este sector, para generar espacios de encuentro, de debate y rendición de cuentas mejor informadas. La implementación de la EITI subnacional en varios municipios de dos departamentos es reflejo de esto. En el caso de Perú, la implementación del proyecto se esperaba facilitara la entrega oportuna de la información generada por la Iniciativa EITI Perú, a través del sistema informático de visualización de los resultados (EITI Perú, 2022). Asimismo, el sistema permitirá reducir los riesgos de financiamiento para la elaboración de Informes de transparencia de EITI. Así, a través de estas contribuciones potencialmente se fortalecerá la sostenibilidad de la Iniciativa EITI en el Perú (MINENERGIA; MINEM; APC; APCI, 2018). El fortalecimiento de la EITI, particularmente en Colombia, es destacado en las entrevistas a informantes clave:

"Se ha logrado el fortalecimiento del proceso de la EITI Colombia, [a pesar de] todo el vaivén político; se ha logrado mantener fuerte y al parecer para todo el mundo el EITI Colombia comienza a ser un referente desde hace un par de años. Entonces, [el proyecto] ha acompañado y fortalecido este proceso (...) facilitando estos temas de interés que responden no sólo las necesidades locales, sino, también, a las actualizaciones del estándar" (E9, 2022).

- **IMPLEMENTACIÓN DE EITI SUBNACIONAL EN COLOMBIA.** En el caso de Colombia, se ha comenzado a implementar las EITI subnacionales con el piloto en la Municipalidad de la Jagüa de Ibirico y la Municipalidad de Becerril de Ibirico, ambos en el departamento de Cesar; y la Municipalidad de Corrales, la



Municipalidad de Sativa Sur y la Municipalidad de Socha en el departamento de Boyacá, lo que ciertamente es un impacto positivo. Ello también es destacado en la respuesta al cuestionario: “El desarrollo en Colombia de, al menos, 2 EITI subnacional de manera exitosa y el establecimiento de las bases en otras regiones para su implementación” (CEP, 2022)²⁰.

- **IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA VIRTUAL EN PERÚ.** En el caso de Perú, a partir de la información brindada por su contraparte y el apoyo de USAid (USAID, 2021), se ha desarrollado la plataforma de visualización de datos relacionados con las EITI (EITI Perú, 2022), lo cual es también otro impacto positivo pues permitirá la presentación de los Informes de Transparencia de EITI según los plazos señalados y la información se encuentra disponible y accesible para la ciudadanía.

Por lo expuesto, consideramos que el impacto del proyecto ha sido limitado pues a pesar de haber cumplido con los indicadores de impacto previstos, no ha logrado ir más allá de ellos.

4.6 Sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados

La sostenibilidad de los proyectos hace referencia a la capacidad de éstos de continuar generando beneficios luego de concluido el financiamiento externo. Por ello, era necesario conocer si los resultados alcanzados cuentan con sostenibilidad económica, social, política, institucional y ambiental.

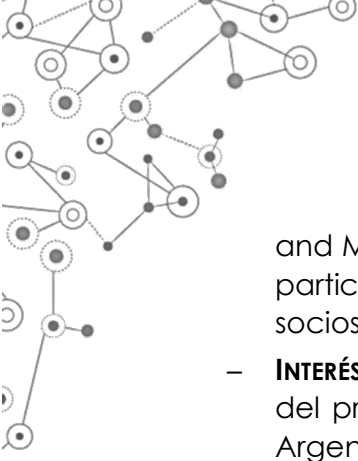
Interesa saber en qué medida el proyecto generó cambios sostenibles en cada uno de los países y si permitió, o no, generar relaciones de cooperación a largo plazo. Es decir, si existe sostenibilidad de resultados y de procesos.

Respecto a este componente, podemos indicar lo siguiente:

- **GENERACIÓN DE RELACIONES DE COOPERACIÓN.** Casi desde su inicio este proyecto de CTr permitió generar relaciones de cooperación a largo plazo. Por ejemplo, la cooperación estadounidense apoyó un proyecto para la concepción y desarrollo de un portal de datos para EITI en Perú²¹. A partir del intercambio entre Colombia y Perú facilitado por el proyecto de cooperación triangular, elementos de la experiencia colombiana fueron considerados. Inclusive, se analizó la posibilidad de una transferencia de la experiencia en vista de la eficiencia de tiempo y costos que podría significar (GIZ, 2019).
- **PARTICIPACIÓN DE ORGANIZACIONES VINCULADAS CON LA BUENA GOBERNANZA DE LOS RECURSOS NATURALES.** Se informó que en las actividades del proyecto han participado —aunque de manera no sistemática— organizaciones importantes en el área de la buena gobernanza de los recursos naturales, entre otros: Natural Resource Governance Institute (NRGI), D-EITI (EITI Alemania), Fundación Ford, UK-EITI (EITI Reino Unido), Banco Mundial, International Council on Mining

²⁰ Otros dos territorios fueron elegidos: Casanare y Santander. La creación de EITI Subnacional es un proceso gradual que sigue la metodología de priorización establecida y bajo las directrices y control del Comité Tripartito Nacional -CTN, incluyendo a entidades territoriales, representantes de la sociedad civil y de las empresas activas en la región.

²¹ GIZ permitió la articulación entre ambos países para poder replicar esta experiencia exitosa por uno de los socios.



and Metals – ICMM, Centro de Estudios del Cobre y la Minería – CESCO. Otros participantes son los miembros de los grupos multiactor de la EITI en los países socios del proyecto (GIZ, 2020).

- **INTERÉS DE OTROS PAÍSES DE LAC EN PARTICIPAR EN CTR.** Asimismo, la implementación del proyecto ha generado interés en otros países de la región, en particular Argentina, en desarrollar una iniciativa de CTr de manera conjunta con Alemania y Colombia. Este hecho demuestra que la CTr es una alternativa interesante para otros países de LAC para poder atender a sus necesidades de desarrollo (Botero-García, 2020).

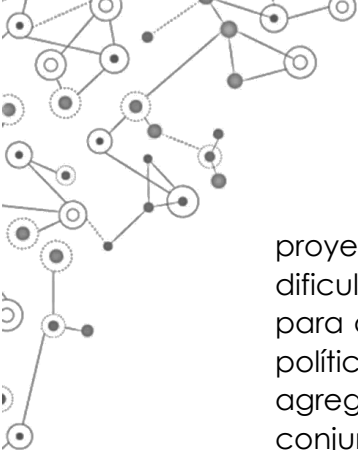
En relación con el criterio de sostenibilidad se puede afirmar que se han generado relaciones de cooperación que podrían ser de largo aliento, si bien comenzarán con objetivos precisos. En cuanto a la generación de cambios sostenibles en cada país, el cumplimiento de los objetivos del proyecto: inicio de las EITI a nivel subnacional en Colombia y un portal de datos de la EITI en el Perú, se trata de cambios de larga duración pues en Colombia los procesos subnacionales se encuentran en sus etapas iniciales y en el Perú la plataforma debe estar en alimentación continua. En ese sentido se considera que este criterio de sostenibilidad se ha cumplido parcialmente; sin embargo, el proyecto sentó las bases para sostener en el tiempo los resultados alcanzados por el proyecto: el inicio de las EITI a nivel subnacional en Colombia y un portal de datos de la EITI en el Perú.

4.7 Valor agregado de la CTr

En este componente se registra el valor agregado de la CTr en el proyecto. Conocer si el proyecto se caracterizó por el mayor compromiso entre los socios más allá de lo contractual, si facilitó la formación de nuevas alianzas, si se hicieron uso de fortalezas complementarias para lograr los resultados de desarrollo, entre otros.

Respecto a este componente, podemos mencionar lo siguiente:

- **PARTICIPACIÓN PUNTUAL DE ORGANISMOS.** Como se ha mencionado, no hubo involucramiento sistemático de otros actores, pero sí se reportó la participación puntual de organismos como el secretariado internacional de EITI y la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL). Además, la cooperación estadounidense (USAid) financió un proyecto en Perú que se ha complementado con actividades del proyecto de cooperación triangular, lo que ha permitido integrar la perspectiva de intercambio y aprovechamiento de buenas prácticas de la implementación de la EITI en la región (GIZ, 2019).
- **GENERACIÓN DE ESPACIOS DE REFLEXIÓN INTERNA Y DOCUMENTADA SOBRE CTR.** Asimismo, GIZ indicó que se realizó una reflexión interna y documentada sobre el valor agregado de la cooperación triangular. El documento fue compartido con el equipo técnico del Fondo Regional de Cooperación Triangular y sus conclusiones fueron expuestas en la conferencia regional de cooperación triangular en un panel con miembros de la OCDE y la UE (GIZ, 2020).
- **ADAPTABILIDAD DE OBJETIVOS DEL PROYECTO A LAS COYUNTURAS PARTICULARES DE CADA PAÍS SOCIO.** Por otro lado, se informó que la flexibilidad en la implementación del



proyecto fue una característica que permitió dar un manejo adecuado a las dificultades que se presentaron durante su ejecución. Así mismo, ha sido central para que el proyecto pueda adaptar sus objetivos a las coyunturas sociales y políticas de los diferentes Estados socios. Este factor se ha convertido en un valor agregado del proyecto, ya que ha permitido encontrar alternativas de manera conjunta a las problemáticas que se han enfrentado y que, bajo las modalidades tradicionales, hubieran impedido obtener los resultados positivos que este proyecto ha logrado a lo largo de su ejecución (Botero-García, 2020).

- **MAYOR APROPIACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y LECCIONES APRENDIDAS DE LAS EXPERIENCIAS A TRAVÉS DE LAS PASANTÍAS.** La visita a Perú por parte de la delegación colombiana, así como la de personas de Perú a Colombia, fue un momento importante durante el desarrollo del proyecto, ya que permitió el intercambio de experiencias en la implementación de EITI de manera práctica. Así pues, estos ejercicios para compartir el conocimiento de forma presencial han sido resaltados por todos los socios implementadores como un valor agregado, siendo este un factor que ha generado un mayor grado de apropiación por parte de las áreas técnicas durante su desarrollo, así como una forma más eficiente de instruirse en los logros y lecciones aprendidas en la implementación de la EITI. Por ello, este es un elemento que debe ser incluido en la ejecución de CTr en el futuro (Botero-García, 2020). Este elemento también fue destacado en las respuestas al cuestionario: “que EITI Colombia pudiera aprender de la experiencia peruana en la implementación de EITI subnacional, en particular, conocer cuáles son los desafíos para su sostenibilidad” (CEP, 2022). Asimismo, en las entrevistas a informantes clave también fue destacado:

“Conocer la experiencia realmente fue bastante productivo porque empezamos a encontrar las diferencias de lo que nosotros podíamos hacer y lo que no podíamos hacer. Por ejemplo, en Perú los EITIs territoriales o subnacionales funcionan amparados en una ordenanza. En Colombia los EITIs territoriales funcionan 100% todavía cómo funciona la iniciativa, basados en un tema de voluntariedad. Entonces no hay una ordenanza, no hay una obligatoriedad de llevar a cabo la iniciativa y eso también nos imponía retos adicionales y es que a través de las ordenanzas pues, ustedes allá tienen la posibilidad de tener recursos para financiar las iniciativas a nivel territorial” (E1, 2022).

- **CONTRIBUCIÓN AL ODS16.** Finalmente, mediante este proyecto de CTr, los socios involucrados han contribuido a alcanzar los ODS, particularmente el ODS 16 y el ODS 17. En efecto, en relación con el ODS 16 “Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”, se ha reportado que el desarrollo de la EITI subnacional en Colombia y la plataforma de visualización de datos en Perú permitirán fortalecer en todos los niveles las instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas a la población. Así también en el caso peruano, dicha plataforma permitirá garantizar el acceso público a la información relacionada a los ingresos provenientes del sector extractivo. La contribución al ODS16 también fue destacado en la respuesta al cuestionario remitido, como uno de los elementos del valor agregado más importante del proyecto de la CTr: “compartir el conocimiento, el aprendizaje mutuo, y aportar a la consecución de los ODS16 y 17” (CEP, 2022).



- **CONTRIBUCIÓN AL ODS17.** Por su parte, en cuanto al ODS 17 “Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”, la modalidad de CTr ha permitido que todos los socios movilicen recursos de múltiples formas para visibilizar los aportes del sector minero-energético en Colombia y Perú. En ese sentido, el uso de instrumentos digitales (Perú) y la creación de espacios de diálogo multiactor en el nivel subnacional (Colombia), se convierten en estrategias para generar espacios para que los aportes del sector generen beneficios a la sociedad. Además, dado que el proyecto se ha constituido bajo la modalidad de CTr, ha permitido aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en Colombia y Perú a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de los ODS, en particular en las regiones donde el sector extractivo tiene una mayor preponderancia, propendiendo a fortalecer las instituciones regionales y locales. Así mismo, la CTr ha sido un vehículo para que Alemania, Colombia y Perú estrechen sus alianzas. En efecto, compartir sus experiencias y conocimientos en la implementación de la EITI les ha permitido movilizar recursos técnicos y financieros para visibilizar y hacer más transparentes los aportes del sector minero-energético a toda la sociedad. Finalmente, la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la implementación de la EITI, al nivel nacional y subnacional, ha sido fundamental para fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, mediante el aprendizaje conjunto y la construcción de espacios de diálogo multiactor para tener un debate informado sobre la gestión de las industrias extractivas (Botero-García, 2020). La contribución al ODS17 también fue destacado en las respuestas al cuestionario remitido como uno de los elementos del valor agregado más importante del proyecto de la CTr: *“compartir el conocimiento, el aprendizaje mutuo, y aportar a la consecución de los ODS16 y 17”* (CEP, 2022).

Por los motivos expuestos, se considera que en el caso de este proyecto de CTr se ha cumplido con el criterio de valor agregado de manera parcial debido a que se observó cierto grado de falta de compromiso por parte del socio solicitante, lo cual tiene consecuencias en cuanto a la confianza entre ellos.

4.8 Enfoque de género

Se considera que un proyecto incorpora el enfoque de género en tanto incluye medidas y acciones que atienden a las diferentes situaciones, roles, necesidades e intereses de las mujeres y los hombres en su diversidad, a fin de erradicar la discriminación hacia las mujeres y eliminar las desigualdades de género.

Por ello, nos interesaba conocer si desde el proyecto se ha contribuido en la reducción de desigualdades entre mujeres y hombres en el acceso a información de la EITI, si desde los gobiernos subnacionales se ha logrado atender las demandas de información diferenciadas por género, si se promovió, o no, la participación de las mujeres en el acceso de información de la EITI o si los socios del proyecto han logrado identificar acciones concretas que contribuyan a la igualdad de género en el manejo de información transparente sobre los recursos naturales.



Respeto a este componente, podemos indicar lo siguiente:

- **EL DISEÑO DEL PROYECTO NO TUVO COMO FOCO LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO.** Aunque el proyecto no tuvo su foco en la promoción de la equidad de género, se previó que durante toda su ejecución se procure la plena y efectiva participación de las mujeres y no se tolere ningún tipo de discriminación por sexo. Asimismo, se promovió la participación de la mujer en condiciones iguales a las de los hombres en cuanto a espacios de intervención, así como en la proyección de los escenarios multifactores (MINENERGIA; MINEM; APC; APCI, 2018).
- **PROMOCIÓN DE ACCIONES ORIENTADAS A LA REDUCCIÓN DE BRECHAS DE GÉNERO.** Los actores entrevistados de la APC y la APCI han mencionado que, además de fortalecer el tema de la transparencia de las industrias extractivas (asociado con el ODS 16), el proyecto ha sido central para que los gobiernos de Colombia y Perú realicen acciones para incluir dentro de las políticas públicas del sector, las temáticas de reducción de brechas económicas, derechos humanos y género, y cambio climático (ODS 1, ODS 5 y ODS 13 respectivamente) (Botero-García, 2020).

Sin embargo, no se ha realizado un análisis de género respecto a la transparencia en las industrias extractivas que permita conocer el acceso diferenciado por género a la información brindada por EITI, a fin de realizar acciones orientadas a la eliminación de las brechas de género en este eje temático.

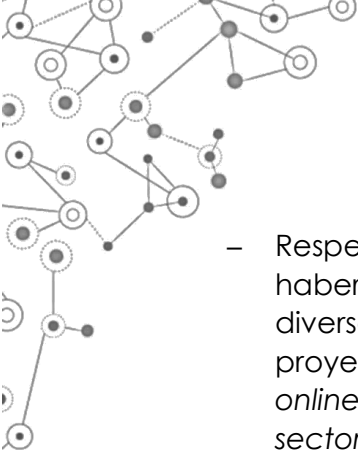
4.9 Sección triangular

En esta sección presentamos la evaluación que hicieron las personas involucradas en la gestión del proyecto a través de responder las preguntas contenidas en el cuestionario online, aplicado entre el 28 de septiembre y el 20 de octubre del 2022 (CEP, 2022). Se solicitó a 10 personas que estuvieron vinculadas con el proyecto que respondieran el cuestionario online, 6 de ellas enviaron sus respuestas. A continuación, presentamos los principales resultados obtenidos:

Sobre la intervención de los socios del proyecto:

- En general, la intervención de los socios del proyecto es evaluada como positiva. Sin embargo, al mirar más detenidamente en cada uno de ellos, encontramos diferencias significativas: (i) en el caso del socio facilitador (GIZ) como "Muy positiva"; (ii) el socio principal (Colombia) como "Muy positiva"; mientras que, (iii) el socio solicitante (Perú) su participación fue considerada como: "Medianamente positiva" e "Insuficiente". Esta percepción también fue mencionada en las entrevistas a informantes clave:

"Se podía haber sacado mucho más provecho si hubiéramos tenido el mismo nivel de compromiso con el funcionario atendiendo el proyecto por parte del Perú, porque, por ejemplo, la parte de los webinars que también fue algo muy exitoso y algo muy, muy chévere, no sentimos la participación de Perú, pese a que se buscó (...). Se les invitó a diferentes personajes peruanos para que hicieran parte de los webinars y pues, no se obtuvo el mismo grado de compromiso que sí había en Colombia" (E1, 2022).



- Respecto al socio facilitador (GIZ), se menciona como su principal aporte el haber facilitado el intercambio de conocimientos y experiencia entre los diversos actores y haber brindado asesoría técnica para la implementación del proyecto. Tal como se señala en los comentarios registrados en el cuestionario online: *“Su intensidad en lograr que los actores de la experiencia, empresas y sector muestren su trabajo, a pesar de ciertas reticencias por tratarse de las industrias extractivas”* y *“Facilitación del proceso y vinculación con los actores involucrados en la experiencia EITI tanto nacional como subnacional”* (CEP, 2022).
- Respecto al socio principal (Colombia), se destaca como principal aporte su capacidad institucional para transferir conocimientos y lecciones aprendidas y, al mismo tiempo, su apertura para conocer la experiencia del Perú en la implementación de EITI subnacional.
- Respecto al socio solicitante (Perú), se señala como principal aporte el contar con la experiencia para la implementación de la EITI subnacional.
- Sobre si la elección de los socios principal y solicitante fue adecuada, o no, las respuestas coinciden en señalar que fue adecuado en tanto, en el caso del socio principal (Colombia) cuenta con una sólida capacidad institucional para transferir conocimientos y, en el caso del socio solicitante (Perú) cuenta con una significativa experiencia en el desarrollo de la EITI subnacional.
- El reto mayor que el socio principal (Colombia) tuvo que enfrentar fue el de establecer una buena estrategia para la implementación de la EITI a nivel subnacional y, al mismo tiempo, una lenta respuesta del socio solicitante (Perú).
- En el caso del socio solicitante (Perú), el mayor reto que tuvo que enfrentar fueron los cambios institucionales y de personal que se hizo frecuente, haciendo difícil la continuidad y fluidez de las coordinaciones. Tal como lo señala un informante:

“Cambia un funcionario y empiezan los cambios y se descontinúan las políticas públicas y, además, se descontinúan las formas de trabajo, las relaciones, las ganancias, a veces muy pequeñas, que hacen que la confianza se vaya tejiendo y consiguiendo” (E15, 2022).
- En el caso de la GIZ, el mayor reto que tuvo que enfrentar fue la inestabilidad institucional de la contraparte estatal (MINEM) respecto a la implementación del EITI y, al mismo tiempo, asegurarse de una alta calidad en el intercambio de información entre las delegaciones peruana y colombiana, a fin [de que](#) dicho intercambio sea productivo.

Sobre la satisfacción de las expectativas:

- La satisfacción de expectativas respecto al proyecto, en términos generales, obtuvo una calificación de “Satisfechas”. Existen diferencias en cada etapa del proyecto: (i) Diseño del proyecto (inicio), se considera como Satisfechas y medianamente alcanzadas; (ii) Implementación (durante): Satisfechas; y, (iii) Resultados (conclusión): Satisfechas y medianamente alcanzadas.



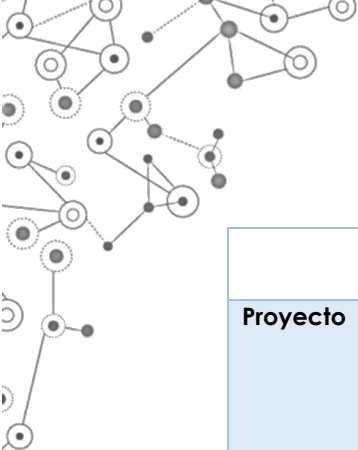
Sobre el conocimiento de la Cooperación Triangular:

- Respecto a la comparación entre la CTr y la modalidad bilateral, quienes han respondido la encuesta consideran que la primera es un modelo que ofrece muchos beneficios: diálogo entre socios, fortalecimiento de lazos de cooperación, intercambio y aprendizaje de experiencias, genera valores y criterios centrales para los procesos de desarrollo y, finalmente, otorga un mayor peso a las relaciones horizontales entre los países de la región, permitiendo la implementación de estrategias más ajustadas a la realidad regional.
- Asimismo, los resultados que se obtiene por medio de la CTr son mejor valorados respecto a otras modalidades de cooperación, en especial en: (i) la contribución a la resolución de problemáticas, (ii) a la sensibilización relativa a las problemáticas que abordan, (iii) a la sostenibilidad, (iv) a la visibilidad y, finalmente, (v) a la articulación con otros actores. No encuentran diferente en: ejecución financiera, logro de resultados, impactos e incidencia de largo plazo.
- En resumen, las cualidades destacadas de la CTr fueron definidas como: (i) intercambio de conocimientos (83%), (ii) fortalecimiento institucional (56%) y (iii) Coordinación entre actores locales e internacionales, Desarrollo de capacidades técnicas y Horizontalidad (50%).
- Finalmente, quienes respondieron la encuesta muestran una alta disposición para involucrarse nuevamente en un proyecto CTr (83%). Las razones de ello tienen que ver con que estos tipos de proyectos permiten un nivel significativo de reflexión y análisis de las experiencias y desarrollos técnicos que otros que tienen modelos más verticales. Además, por ser más dinámicos.

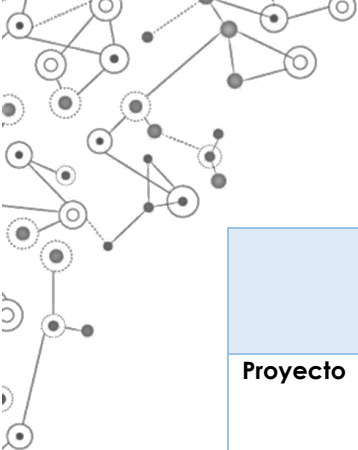
4.10 Calificaciones del resultado de la evaluación

A continuación, en base a los resultados obtenidos en la evaluación, se califica al proyecto:

REFERENCIA A ASPECTOS DE	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	12 Exitoso Nivel notable, trascendente y valioso de resultados	Pertinente en relación con las políticas públicas nacionales. Así, en el caso peruano, la 4ta Política de Estado: Estado eficiente, transparente y descentralizado, y en el de Colombia: Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción. Además, la complementariedad y la coordinación entre los socios fue un factor importante para la transferencia de conocimiento entre ambos países. De acuerdo con lo expuesto se considera que se cumplió con el criterio de pertinencia.
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	14 Muy exitoso. Excelente nivel de resultados y	Definitivamente la modalidad de CTr fue pertinente para el diseño y la ejecución del proyecto pues los socios fortalecieron sus relaciones de cooperación e



		cumplimiento de metas	intercambiaron conocimientos y buenas prácticas en la implementación de la EITI.
Proyecto	Coherencia de la lógica de intervención	10 Moderadamente exitoso	Se registró cierto nivel de problemas en cuanto a la articulación institucional y operacional entre los gestores del proyecto y las instituciones a cargo de la estrategia. Por ello mismo fue necesario realizar algunos ajustes en su diseño o estrategia para hacer posible su implementación. Por lo expuesto consideramos que el cumplimiento de la coherencia fue parcial.
Cooperación triangular	Coherencia del proyecto respecto de los objetivos y estrategia de la CTr	10 Moderadamente exitoso	Se registró limitada coordinación entre las instancias gestoras del proyecto y las entidades a cargo de la estrategia de los países socios, limitando la coherencia del proyecto respecto de los objetivos y estrategia de la CTr.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	9 Moderadamente insatisfactorio. Nivel aceptable de resultados y cumplimiento de metas	Consideramos que el criterio de eficiencia tuvo un cumplimiento parcial <u>debido a los problemas de comunicación y transmisión de la información.</u>
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	9 Moderadamente insatisfactorio. Nivel aceptable de resultados y cumplimiento de metas	La propuesta de reglas claras desde el inicio del proyecto para un mejor desarrollo y seguimiento de los proyectos de CTr es una importante contribución.
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	12 Exitoso Nivel notable, trascendente y valioso de resultados	El proyecto de CTr cumplió con los objetivos, lo que se corrobora con los indicadores de éxito establecidos en la propuesta del proyecto.
Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	12 Exitoso Nivel notable, trascendente y valioso de resultados	Asimismo, hubo una dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento entre los actores involucrados, en tanto Colombia compartió la información sobre su plataforma de visualización de datos y su experiencia en torno a ella, y Perú transmitió en la reunión presencial su experiencia en relación con la implementación de las EITI subnacionales en su territorio.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	10 Moderadamente exitoso Nivel aceptable de resultados y cumplimiento de metas	Respecto a este criterio podemos afirmar que se han generado relaciones de cooperación que podrían ser de largo aliento, si bien comenzarán con objetivos precisos. En cuanto a la generación de cambios sostenibles en cada país, el cumplimiento de los objetivos del proyecto: inicio de las EITI a nivel subnacional en Colombia y un portal de datos de la EITI en Perú son cambios de larga duración pues Colombia recién inicia sus pilotos y en el caso de Perú la



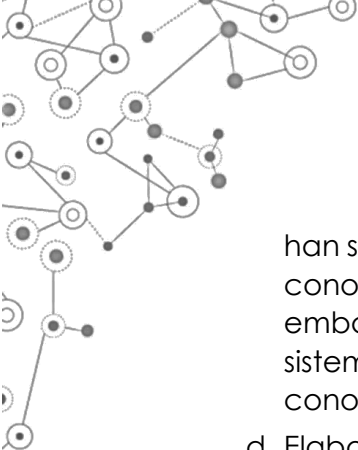
			plataforma debe estar en alimentación continua. En ese sentido se considera que este criterio de sostenibilidad se ha cumplido parcialmente.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	10 Moderadamente exitoso	El impacto del proyecto ha sido limitado, no ha logrado ir más allá del logro de los resultados propuestos. Sin embargo, se han logrado alianzas y aportes valiosos.
Resultados según criterios OCDE/CAD	Valoración global	11 Moderadamente exitoso Nivel trascendente y valioso de resultados	Se destaca ODS 16 y 17
Apreciación de procesos de CTr		11 Muy exitoso. Excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas	Obtenida en el cuestionario online.
Evaluación general		11 Moderadamente exitoso Nivel aceptable de resultados y cumplimiento de metas	La nota que se coloca es de 0 a 16. El promedio de todas notas parciales obtenidas en la evaluación.

5. LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Lecciones aprendidas

En esta sección queremos presentar las principales lecciones aprendidas que resultan de la implementación de este proyecto:

- a. Necesidad del involucramiento en el proyecto de la sociedad civil y gremios empresariales del país. Esto es particularmente necesario de ser tomado en cuenta debido al carácter tripartito de la EITI donde se tiene por objetivo promover la transparencia gubernamental en la información de los ingresos generados alrededor de las industrias extractivas. La transparencia de información del sector público logra mejores resultados teniendo a las organizaciones de la sociedad civil y a los gremios empresariales jugando un rol activo en la promoción de dicha transparencia.
- b. Asegurar el involucramiento institucional en el proyecto antes que de personas. La débil presencia del socio solicitante (Perú) se encuentra vinculada con el recambio significativo del personal en el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), lo que desaceleró el involucramiento de este actor en el proyecto. Y, además, deberá tomarse en cuenta que, en al menos el caso peruano, las y los funcionarios designados a estas labores lo hacen en adición de funciones y responsabilidades asumidas.
- c. El intercambio de experiencias (pasantías) como herramienta que motiva cambios y consolida aprendizajes. Las pasantías generadas en este proyecto



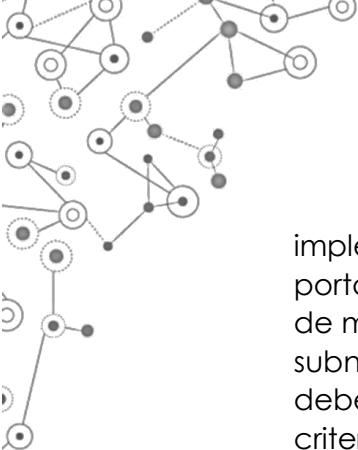
han sido destacadas por los actores involucrados como un medio que permitió conocer in situ las posibilidades y limitaciones de la EITI subnacional. Sin embargo, se hace necesario que esos conocimientos aprendidos sean sistematizados y difundidos, a fin de generar una adecuada transferencia de conocimientos.

- d. Elaboración de documentos que sintetizan lo avanzado y orientan las acciones a seguir. La construcción de documentos sólidos conceptualmente y con capacidad de síntesis y análisis de los procesos que se desarrollan alrededor del eje del proyecto, resulta de suma importancia en tanto permite construir una narrativa compartida que oriente las acciones del proyecto, más aún en este caso donde la EITI se sostiene en su carácter tripartito.

5.2. Conclusiones

En este acápite presentamos las principales conclusiones de la evaluación de este proyecto:

- a. El proyecto alcanzó una calificación final de 10, "moderadamente exitoso", cuenta con un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas y nivel aceptable de los criterios analizados. En términos generales podemos indicar que el proyecto, pese a todas las barreras que enfrentó interna (debilidad institucional e igual compromiso de los socios) y externamente (crisis por la pandemia Covid-19), pudo alcanzar sus resultados previstos.
- b. La pertinencia temática y calidad del diseño del proyecto ha sido buena, en tanto guardaba relación con las políticas públicas de ambos países. Asimismo, la modalidad de CTr fue pertinente para el diseño y ejecución del proyecto, posibilitando el fortalecimiento de sus relaciones de cooperación e intercambio de conocimientos y buenas prácticas.
- c. La coherencia del proyecto obtuvo un cumplimiento parcial. La articulación institucional y operacional entre los gestores del proyecto y las instituciones a cargo de la estrategia ha sido débil, lo que llevó a realizar ajustes en el diseño y estrategia para hacer posible su implementación.
- d. La eficiencia de la implementación del proyecto ha sido parcial. La propuesta de reglas claras desde el inicio del proyecto para un mejor desarrollo y seguimiento contribuyó con el manejo de las estructuras triangulares.
- e. El proyecto de CTr cumplió con los objetivos y resultados previstos, lo que se corrobora con el logro de sus indicadores de impacto establecidos en la propuesta del proyecto. Asimismo, hubo una dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento entre los actores involucrados, en tanto Colombia compartió la información sobre su plataforma de visualización de datos y su experiencia en torno a ella, y Perú transmitió en la reunión presencial su experiencia en relación con la implementación de las EITI subnacionales en su territorio.
- f. Respecto a la sostenibilidad de los resultados y procesos de este proyecto, podemos afirmar que se han generado relaciones de cooperación que podrían ser de mediano aliento. En cuanto a la generación de cambios sostenibles en cada país, el cumplimiento de los objetivos del proyecto:



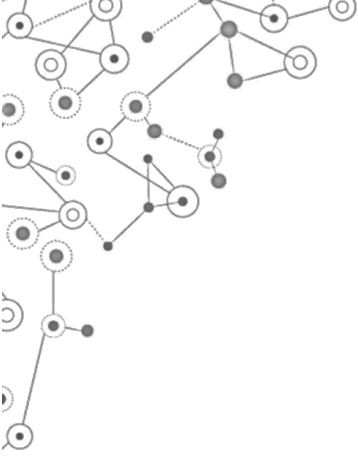
implementación de la iniciativa EITI a nivel subnacional en Colombia y un portal de datos de ésta en el Perú son cambios que implican mayor tiempo de maduración, pues en Colombia los procesos de implementación de la EITI subnacional se encuentra en fases iniciales y en el caso de Perú la plataforma debe estar en alimentación continua. En ese sentido se considera que este criterio de sostenibilidad se ha cumplido parcialmente.

- g. El impacto del proyecto ha sido limitado, no ha logrado ir más allá de alcanzar los resultados previstos: impulso de la implementación de la iniciativa EITI a nivel subnacional en Colombia y una plataforma digital de dicha iniciativa en el caso del Perú. Así, no se generaron, y/o fortalecieron, alianzas con otros actores (sociedad civil, por ejemplo) más allá de los establecidos en el proyecto. Debe recordarse que este tipo de proyectos (CTr) es una modalidad de alcance acotado en términos de objetivos, duración y financiamiento. Además, si bien en el lenguaje del proyecto se mencionan "indicadores de impacto", ellos corresponderían a indicadores de proceso.
- h. Los resultados de este proyecto contribuyen al logro de los ODS 16 y 17 en cada uno de los países socios.

5.3. Recomendaciones

Como recomendaciones, se plantea:

- a. Monitorear el nivel de participación de los países socios. Ello significa incorporar indicadores de seguimiento a la estructura triangular en los resultados a alcanzar por el proyecto.
- b. Ampliar la cobertura informativa de los avances y limitaciones del proyecto de manera sencilla y asegurar el mayor acceso a ello en el público objetivo.
- c. En el diseño de estos proyectos, tomar en consideración las características particulares del proceso en el que se inserta el proyecto que tiene una estructura triangular. En este caso, la EITI tiene como característica una participación tripartita: estado, sociedad civil y empresas. El diseño de este proyecto invisibilizó a los dos últimos actores y trabajó solo con una de las partes. Consideramos que sería sumamente valioso incorporar a los actores clave de la iniciativa EITI.



ANEXOS



PLAN DE TRABAJO

**Evaluación final del Proyecto de
Cooperación Triangular:
“Fortalecimiento de la implementación de la
EITI (Extractive Industries Transparency
Initiative) en Colombia y Perú”**

PROYECTO 3

Colombia-Perú-Alemania

Evaluador:

Gerardo Castillo Guzmán

Lima, Perú



Glosario

CTr Cooperación triangular

EITI Extractive Industries Transparency Initiative

ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible

Antecedentes

El Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe ha solicitado a empresas de la región la evaluación final de diez proyectos finalizados recientemente, entre ellos el proyecto “Cooperación triangular para el fortalecimiento de la implementación de la EITI (*Extractive Industries Transparency Initiative*) en Colombia y Perú”. En este proyecto han participado tres socios, Alemania como oferente y financiador, mientras que los beneficiarios/oferentes sur fueron Colombia y Perú.

El objetivo del proyecto fue “Promover y compartir las buenas prácticas en la implementación del estándar de EITI entre Colombia y Perú respecto a temas concretos” (MINMINAS; APC-Colombia; MINEM; APCI, 2018, pág. 3). El proyecto se basó en el intercambio de buenas experiencias en la implementación de la EITI en los países oferentes/beneficiarios. La iniciativa se fundamentó en fomentar y profundizar la transparencia en los flujos de dinero relacionados al sector extractivo y tuvo una estructura de implementación que exige una configuración de tipo actor múltiple o *multistakeholder*.

Para ello se buscó implementar procesos EITI a nivel subnacional en Colombia y un sistema de manejo de información EITI en el Perú, además de fortalecer la cooperación entre ambos países. La idea del proyecto surgió del interés mutuo de ambos países por conocer con mayor detalle la experiencia del otro en la implementación de aspectos concretos de la iniciativa EITI. Como antecedente se puede mencionar que el programa regional “Cooperación regional para la gestión sustentable de los recursos mineros” de la cooperación alemana facilitó escenarios de coincidencia. Además, a través del programa mencionado, la cooperación alemana apoyó la implementación de la EITI tanto en Colombia como en Perú. El proyecto contó con el respaldo del Ministerio de Minas y Energía, en el caso de Colombia y del Ministerio de Energía y Minas en el caso de Perú (MINMINAS; APC-Colombia; MINEM; APCI, 2018, págs. 2-3).

La población meta se encuentra en el sector extractivo de los países socios. Por ello, los impactos se manifiestan en los avances para Colombia en la transparencia de la industria extractiva en el ámbito subnacional, generar capacidades en torno a la gestión del conocimiento y de la producción de más información pública de este sector, para construir espacios de encuentro, de debate y rendición de cuentas mejor informadas. En el caso de Perú, la implementación del proyecto contribuye en la mejora de la entrega oportuna de la información generada por la Iniciativa EITI Perú, a través del sistema informático de visualización de los resultados. Asimismo, se prevé la reducción de los riesgos de financiamiento para la elaboración de Informes de transparencia de EITI.



El proyecto se enmarcó en programas de gobierno abierto y en el proceso postconflicto en el caso de Colombia, mientras que, en Perú, la Comisión Nacional Multisectorial Permanente para el Seguimiento y Supervisión de la Transparencia en el empleo de los recursos que obtiene el Estado por el desarrollo de las Industrias Extractivas Minera e Hidrocarburífera fue reconocida mediante decreto supremo (DS N° 028-2011-EM), y a nivel internacional en la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este marco, se aprovecharon las capacidades desarrolladas en la materia por Colombia, en cuanto a su alta capacidad para transferir conocimientos y lecciones aprendidas, promoviendo el desarrollo de una cooperación orientada a resultados concretos. En el caso de Perú, la EITI se implementa desde el año 2011, con informes de transparencia del 2004-2016 con información de los pagos (tributarios y no-tributarios) que realizan las empresas extractivas al Estado, y cuenta con comisiones regionales operativas en cuatro regiones.

El desarrollo de este proyecto buscó contribuir con el fortalecimiento de la institucionalidad de los países beneficiarios/oferentes y su capacidad de permear el desarrollo del sector hacia prácticas más transparentes, que sumen esfuerzos para el cumplimiento de la agenda de desarrollo sostenible y la implementación de prácticas innovadoras. La cobertura del proyecto abarcó a los gobiernos locales y nacionales en ambos países. El periodo de duración de este fue de 36 meses (setiembre del 2018 a setiembre del 2021).²²

Los socios principales, además del país oferente tradicional Alemania, fueron el Despacho del viceministro de Minas del Ministerio de Minas y Energía, así como la Agencia Presidencial de Cooperación, por parte de Colombia como país oferente sur. En el caso de Perú, como país oferente sur, la Oficina General de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional.

El presupuesto establecido fue de 555,000 euros y fue dividido en partes iguales entre los tres socios.

Diseño de la evaluación

La evaluación externa se organiza en torno a los cuatro puntos siguientes:

1. Contextualizar al proyecto dentro del panorama más amplio de la cooperación triangular y hacer comparaciones en términos de proceso e impacto (valor agregado);
2. Evaluar el éxito y los impactos del proyecto y de la modalidad de cooperación durante el periodo de evaluación, así como los impulsores y las limitaciones de ese éxito;
3. Evaluar la sostenibilidad del impacto, según la relevancia otorgada por los actores locales, la apropiación y su disposición a darle continuidad;
4. Extraer lecciones aprendidas que sirvan a la CTr para futuras intervenciones.

²² El informe de estado actual del proyecto del 2019 indica que el periodo es 2018-2021, mientras que el del año 2020 dice que es 2018-2020. Por su parte, la propuesta del proyecto solo señala que son 24 meses. Nos ceñimos a lo que indica el Plan de Trabajo General.

La evaluación cuenta con cuatro fases principales:

1. **APROXIMACIÓN DE INICIO.** Esta fase tiene por objetivo la comprensión del contexto del proyecto y hacer ajustes a los objetivos de la evaluación. Asimismo, en este momento se identificarán las fuentes de información y se construirá el Mapa de actores del proyecto. Ello comprende reuniones de trabajo con el personal a cargo de la ejecución del proyecto.
2. **DESARROLLO DEL MARCO DE EVALUACIÓN Y AJUSTES DE LA METODOLOGÍA.** En este momento las acciones se centran en la definición de los elementos de base teóricas para la evaluación y la valoración de los resultados. Ello implica, además, los ajustes a la matriz de evaluación y a los métodos de recojo de información. Asimismo, comprende la elaboración de los instrumentos y guías para las entrevistas que deberán utilizarse en el recojo de información y en el llenado de las matrices de análisis de la información.
3. **RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.** En este momento se ejecutará la estrategia metodológica de la evaluación para el recojo de información. De igual manera, se revisarán los documentos, se aplicarán las entrevistas y encuesta previstas.
4. **ANÁLISIS, VALIDACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.** En esta fase las acciones se centran en el análisis de los hallazgos, presentación de los resultados al equipo ejecutor y la incorporación de las recomendaciones que hubiere. Finalmente, en este momento se procederá a la redacción del informe final de la evaluación (Gráfico 1).

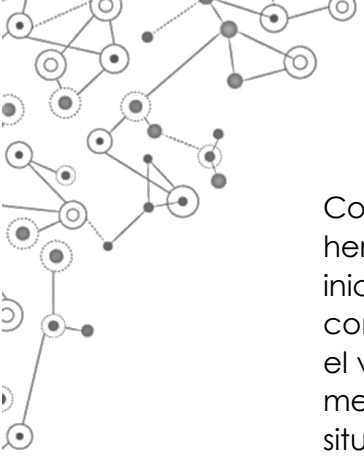
Gráfico 1. Fases del proceso de evaluación del proyecto



Enfoque de evaluación

El enfoque de la presente evaluación cuenta con los siguientes principios:

- **Evaluación enfocada en el valor agregado de la cooperación triangular (Ctr).** Consideramos que la cooperación triangular constituye una característica y un valor agregado importante de la cooperación al desarrollo alemana respecto de otras cooperaciones bilaterales. A lo largo de los años de implementación del Fondo Regional para la



Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe, la GIZ generó herramientas específicas para definir, implementar y evaluar las iniciativas desarrolladas en el marco de este modelo de cooperación, tal como el “Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación triangular” (OCDE, 2018). Esta guía metodológica elaborada a partir de la experiencia y del conocimiento situado de la GIZ y de sus socios servirá de base para la presente evaluación.

- **Una evaluación enfocada en el aprendizaje entre socios.** A nivel de proyecto, el proceso de evaluación de una acción multiactor constituye un momento importante para realizar un balance compartido de los resultados alcanzados, de la calidad de la relación y de la articulación entre socios, y para definir acciones de mejora de manera consensuada a partir de las recomendaciones de los evaluadores.
- **Evaluación que incluye los criterios de evaluación del CAD, OCDE.** Tales como, pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia.
- **Una metodología rigurosa, combinando aspectos cuantitativos y cualitativos.** A fin de comprobar los hallazgos se triangulan varias fuentes de información: las entrevistas (individuales) con varios actores (los socios de los proyectos, sus aliados, sus actores, etc.), los datos provenientes de los sistemas de monitoreo de actividades y de resultados de los proyectos, y el análisis de fuentes secundarias (estudios sectoriales a nivel local, a nivel país, sistematización de datos, etc.). Además, se aplicará una encuesta para la sistematización de información relevante que dé cuenta de los efectos, impactos y recomendaciones a futuro.
- **Aspectos transversales.** Se trabajarán dos elementos transversales: enfoques de género y contribución a la transparencia para la gobernabilidad. Ello comprende considerar en la evaluación los principios específicos de las dinámicas entre actores de la CTr: horizontabilidad, capacidad/aprendizaje, replicabilidad y visibilidad (Vega Sánchez, 2022).
- **Contribución al logro de metas e indicadores de la Agenda 2030.** Se incluye el análisis de la contribución de este proyecto de CTr a los ODS, considerados el marco referencial para el desarrollo sostenible a nivel internacional. Para el caso de este proyecto se consideran el ODS 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas (Meta 16.6. Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas y Meta 16.10. Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales) y el ODS 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible (Meta 17.9 Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular).



Cumplimiento de los objetivos

El **objetivo general** es realizar la evaluación externa independiente *ex post* del proyecto de cooperación triangular “Cooperación triangular para el fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú”, a través de un conjunto de tareas específicas establecidas en los Términos de Referencia (TdR).

En tanto que el **objetivo guía** de la evaluación del proyecto es determinar el grado de implementación de los procesos EITI a nivel subnacional en Colombia y la creación de un sistema de manejo de información EITI en el Perú.

Asimismo, se tienen los siguientes **objetivos específicos** para evaluar el impacto que la intervención de la CTr tuvo en los diferentes actores del proyecto:

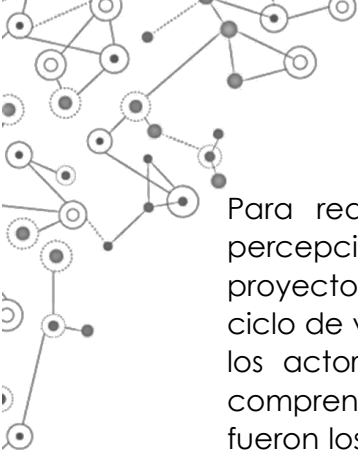
- a. **Contextualizar** al proyecto dentro del panorama más amplio de la CTr y destacando su valor agregado;
- b. Evaluar la **eficacia** y la **eficiencia**, así como los **impactos** del proyecto y de la modalidad de cooperación durante el periodo de evaluación, y también los impulsores y las limitaciones del éxito;
- c. Evaluar la **sostenibilidad** del impacto, según la relevancia otorgada por los actores locales, la apropiación y su disposición a darle continuidad
- d. Fomentar un proceso **inclusivo** y **participativo**, dado el carácter esencial de la dinámica colectiva y horizontal en la CTr. Este proceso se centrará en la colecta de datos, asegurando la representación de los distintos actores involucrados;
- e. Extraer **lecciones aprendidas** que sirvan a la CTr para futuras intervenciones en temas vinculados a EITI y otros en general.

El proceso de evaluación es el momento para realizar un balance de los resultados alcanzados, de la calidad de la relación y de la articulación entre los actores, y para definir acciones de mejora de manera consensuada a partir de las recomendaciones de los evaluadores. Se analizarán los resultados alcanzados en relación con la implementación de la EITI a nivel subnacional en Colombia y un sistema de registro de EITI en Perú, así como los aprendizajes teniendo en cuenta el punto de vista de los diversos actores involucrados y el nivel de articulación entre ellos.

Para corroborar el cumplimiento de los objetivos se realizará una triangulación entre varias fuentes de información: i) las entrevistas con varios actores (los socios de los proyectos, aliados, beneficiarios), ii) los datos provenientes de los sistemas de monitoreo de actividades y de resultados de los proyectos, y iii) el análisis de fuentes secundarias (estudios sectoriales a nivel local, a nivel país, sistematización de datos, etc.).

Además, la evaluación tiene la finalidad de valorar el logro del objetivo que se traduce en el fortalecimiento de las capacidades científicas y tecnológicas de las instituciones sectoriales involucradas en el proyecto de CTr.

Marco conceptual de la metodología de la evaluación



Para realizar la evaluación se emplearán metodologías basadas en la percepción de los diferentes actores para conformar una imagen completa del proyecto de fortalecimiento de la implementación de la EITI a lo largo de su ciclo de vida y particularmente su impacto. Para ello se realizará un mapeo de los actores y de las alianzas que el proyecto logró establecer, a fin de comprender los roles, los mandatos, las necesidades y las habilidades que fueron los factores que influyeron en el logro de los resultados en ambos países oferentes/beneficiarios. Estas metodologías incluyen:

- **Triangulación:** consiste en la aplicación de diversos métodos en la misma investigación para recolectar información contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias. Su fundamento se centra en la idea de que los métodos son instrumentos para investigar un problema y facilitar su entendimiento. El objetivo es comprobar la validez y fiabilidad de la información de fuente secundaria y construir una base de datos que presente la diversidad de puntos de vista o posiciones desde el rol de cada socio o bien de los participantes. Para este efecto se implementarán dos instrumentos de recolección de información como entrevistas y encuesta.
- **Análisis de contribución:** es una metodología con enfoque diseñado para evaluar las preguntas causales e inferir la causalidad en las evaluaciones de la vida real de los programas/proyectos (Mayne, 2008). El valor principal del análisis de contribución es que ofrece un enfoque diseñado para reducir la incertidumbre respecto de la contribución que la intervención está haciendo a los resultados observados, a través de una comprensión mejorada de las causas por las cuales los resultados observados han tenido lugar (o no) y los roles desempeñados por la intervención y otros factores internos y externos.
- Este tipo de análisis es perfectamente compatible con la Teoría de Cambio, pues contribuye a la identificación de esos cambios esperados a través de la implementación de proyectos bien definidos y con plazos determinados, proporciona evidencia y una línea de razonamiento de las cuales es posible extraer una conclusión plausible en el sentido que, dentro de cierto nivel de confianza, el programa ha realizado una contribución importante a los resultados documentados.
- **Outcome Harvesting:** es una metodología donde se monitorean los cambios identificados con la recopilación de evidencia retrospectiva y el análisis a través de quienes participaron en el proceso para comprender como un programa o intervención ha contribuido a estos cambios, siendo muy útil en intervenciones que tienen como objetivo los cambios a nivel comunitario o en situaciones donde un efecto no se puede atribuir directamente a un programa o actor (Wilson-Grau, 2015). Los hallazgos resultantes del proceso contribuyen a la comprensión del cambio generado por una intervención y puede a la vez, ser una herramienta de planificación prospectiva, principalmente para modificar la aproximación de la intervención.
- Esta metodología combina las fuentes de información primarias y secundarias, así como las de corte cualitativo y cuantitativo. Además,



permite analizar el enfoque sistémico de los proyectos, ya que los resultados alcanzados y mensurables, deberán ser identificados en todo el ciclo del proyecto y no solo en los resultados en los “actores directos”; vale decir, en el sistema en el que participan todos los involucrados, lo que, también, otorga un indicador de su sostenibilidad.

- **Capacity Works:** es un modelo de gestión para la conducción de proyectos o programas complejos desarrollado por la GTZ (GTZ, 2007). El modelo ofrece un enfoque estructurado en términos de gestión que abre espacios de acción para la formulación de las funciones y tareas respectivas. Su aporte consiste en “traducir” el modelo del desarrollo sostenible de nuestra política empresarial en un modelo integral y factible de implementar.
- El modelo se sustenta en el conocimiento especializado que la GTZ/GIZ ha acumulado sobre el tema de procesos y agrupa de este modo los procesos de cambio en etapas sucesivas. El modelo de gestión, *Capacity Works* sirve para encaminar los proyectos o programas hacia el diseño, y en este caso, la evaluación de procesos de cambio.

A. Herramientas y métodos para la recolección de datos

La presente evaluación tiene previsto recoger información por medio de los siguientes métodos:

- i. **REVISIÓN DOCUMENTAL.** Se revisará la información disponible del proyecto de forma inextensa. Se cuenta inicialmente con el siguiente listado de documentos a ser analizados:

- Abfragematrix_Informe de avance 2020_Fondo Regional
- Abfragematrix_Informe de avance 2019_Fondo Regional
- Propuesta del proyecto Cooperación Triangular para el Fortalecimiento de la Implementación de la EITI (*Extractive Industries Transparency Initiative*) en Colombia y Perú (mayo 2018)

Cooperación Triangular para el Fortalecimiento de la Implementación de la EITI (*Extractive Industries Transparency Initiative*) en Colombia y Perú
Análisis del grado de avance y las necesidades para evidenciar el valor agregado de este proyecto de Cooperación Triangular (J. Botero-García, junio 2020).

Sobre la base de la matriz de evaluación, se priorizarán documentos para su revisión más profunda y un conjunto de información cuantitativa para sustentar los marcos metodológico y analítico.

- ii. Entrevistas semiestructuradas a informantes clave. El formato de entrevistas semiestructuradas es flexible y se adapta a la persona entrevistada, centrándose en las áreas prioritarias del enfoque de evaluación guiado por la matriz de evaluación.
- iii. Encuesta online. Esta encuesta se aplicará a actores vinculados al proyecto, con el objetivo de identificar los resultados y el valor agregado aportado por el mismo.



B. Mapeo de resultados

El mapeo de resultados permite una evaluación que tiene como objetivo generar cambios sostenibles. Los resultados esperados de este proyecto de cooperación triangular son:

- Desarrollar propuestas de ideas y enfoques para la implementación de procesos EITI a nivel subnacional en Colombia.
- Desarrollar propuestas de ideas y enfoques para un sistema de manejo de información EITI en el Perú.
- Fortalecer la cooperación sur-sur y regional entre estos dos países, lo que abre paso a profundizar las relaciones y cooperaciones una vez finalizado el proyecto apoyado por la cooperación alemana.
- Documentar los impactos del proyecto y desarrollar un sistema de monitoreo de estos y una memoria final que describa las fortalezas, debilidades, dificultades y éxitos de la implementación.

Los indicadores de éxito y la fuente de verificación (FdV) al concluir el proyecto son:

- Colombia ha planteado al menos una propuesta de enfoque conducente a establecimiento de un grupo multiactor subnacional (municipalidades) para trabajar bajo el estándar de la EITI. FdV: documentación de la experiencia.
- Perú cuenta con una propuesta de concepto probado para un sistema informático básico de gestión y visualización de la información relacionada al proceso EITI. FdV: documentación de la propuesta de sistema informático.
- Hay dos evidencias que confirman que los resultados del proyecto están alienados a los ODS de la Agenda 2030, principalmente el ODS 17. FdV: documentación de las evidencias.
- Hay evidencia de aprendizaje compartido en materias de innovación de la implementación de la EITI y al menos 70% de los socios evalúa positivamente la experiencia. FdV: por averiguar.

Es importante evaluar no solo los resultados esperados que pueden haberse logrado o no, como resultado de los esfuerzos conscientes y planificados, sino también para documentar los efectos y resultados inesperados o derivados, que pueden ser positivos o negativos. Tales efectos pueden tener fuertes vínculos causales y atribución al proyecto, o los vínculos pueden ser más débiles. Se evaluará la atribución de resultados al proyecto. Esta es la esencia del resultado del mapeo y se aplicará este lente en la medida de lo posible.

C. Usuarios previstos y apropiación (ownership)

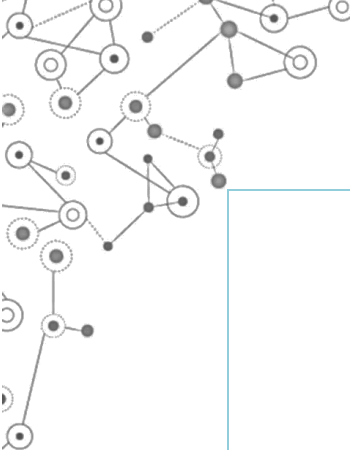
El principal usuario previsto de la evaluación será, como es natural, la CTr (GIZ, socios en Colombia y Perú), beneficiarios directos e indirectos, principalmente el sector minero-energético en ambos países; el Ministerio de Minas y Energía y los gobiernos subnacionales, así como la Agencia Presidencial de Cooperación, en Colombia; mientras que, en Perú, el Ministerio de Energía y Minas, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, los gobiernos locales y regionales.

La presentación del informe final se basará en el índice establecido para el efecto por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe (Anexo 1).

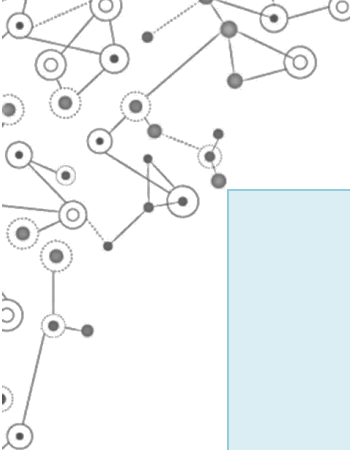
D. Matriz de evaluación tentativa

A continuación, presentamos una matriz de evaluación tentativa:

CRITERIO CAD	PREGUNTAS EVALUATIVAS	CRITERIOS / INDICADORES
PERTINENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿La modalidad de cooperación triangular fue pertinente para el diseño y la ejecución del proyecto? ▪ ¿El proyecto fue pertinente para dar respuesta a los retos y a las necesidades de los grupos meta a nivel subnacional y de las políticas públicas nacionales? 	<ul style="list-style-type: none"> – La modalidad de CTr fue el mecanismo indicado para atender y dar solución a la problemática identificada en el proyecto. – En su diseño y ejecución, el proyecto respondió a una problemática importante a nivel local y/o nacional. – El proyecto respondió a una necesidad priorizada por el grupo meta. – El financiamiento permitió desarrollar una iniciativa que no era posible apoyar con los recursos recurrentes de las instituciones solicitantes.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida la concertación en el proceso de definición y diseño del proyecto contribuyó a la pertinencia de la intervención? 	<ul style="list-style-type: none"> – El proyecto se basó en un diagnóstico previo. – El proyecto respondió a una necesidad clara y comprobada. – Los grupos meta fueron identificados. – El proceso de concertación entre los socios involucró a los principales actores en el diseño y la ejecución del proyecto. – El diseño del proyecto identificó los riesgos y obstáculos asociados.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida la presencia de cada uno de los actores involucrados generó complementariedad y capacidades para el proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> – En los países solicitantes se contó con una contraparte técnica pertinente e idónea, considerando la problemática del proyecto. – Los socios elegidos y las instituciones involucradas por su experticia fueron pertinentes e idóneas, considerando la problemática del proyecto. – El apoyo de la GIZ fortaleció el proyecto y la dinámica de cooperación.
COHERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida el proyecto se alineó con las estrategias de desarrollo a nivel internacional, regional, nacional y local? ▪ ¿En qué medida el proyecto contribuyó al logro de metas locales, nacionales e internacionales? 	<ul style="list-style-type: none"> – El proyecto se alineó con el marco de desarrollo sostenible internacional, plasmado en la Agenda 2030. – El proyecto tuvo un enfoque específico en los grupos más vulnerables (“no dejar a nadie rezagado”). – El proyecto se enmarcó en la estrategia país/regional. – Se observa una articulación institucional y operacional coherente entre los gestores del proyecto y las instituciones a cargo de la estrategia. – Se observa articulación con las autoridades a nivel locales.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida el proyecto tuvo coherencia en su diseño y ejecución? 	<ul style="list-style-type: none"> – El proyecto contempla un marco lógico y/o una teoría del cambio claro, coherente y relevante. – El proyecto requirió ajustes en su diseño o estrategia para hacer posible su implementación. – El proyecto contempló un enfoque de derechos humanos, interculturalidad e igualdad de género.



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida la ejecución fue coherente con el diseño? ▪ ¿El proyecto fue coherente con los objetivos y principios de la cooperación alemana? 	<ul style="list-style-type: none"> – El proyecto cumplió con los principios de la cooperación triangular de la GIZ.
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Logró el proyecto aprovechar las capacidades instaladas, la experiencia y las competencias de los actores involucrados? ▪ ¿Se optimizaron los recursos (humanos, financieros, técnicos, tecnológicos, etc.) en la realización del proyecto y el logro de sus objetivos? ▪ ¿Las modalidades de gestión, coordinación y seguimiento fueron las adecuadas? 	<ul style="list-style-type: none"> – Se definieron de manera eficiente los roles, competencias y funciones de las diferentes instancias de gobernanza del proyecto. – El proyecto tuvo una línea de base y sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión. – La coordinación entre los actores involucrados fue permanente con comunicación transparente, logrando cercanía y confianza entre las partes. – Los actores involucrados aportaron con activos tangibles e intangibles a la ejecución del proyecto. – Los actores involucrados valoraron de manera recíproca las ideas, las capacidades y las iniciativas de sus contrapartes.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida las modalidades de gestión y seguimiento del proyecto contribuyeron al alcance de los resultados? 	<ul style="list-style-type: none"> – Se aplicaron procedimientos de gestión financiera y administrativa adecuados que cumplieron con los requisitos de la GIZ. – Las dificultades fueron anticipadas y reportadas para encontrar soluciones relevantes. – Se definió un sistema de monitoreo de indicadores de realización y resultado que resalta la especificidad de la cooperación triangular. – Se observan iniciativas para hacer más eficiente el uso de los recursos. – Los plazos acordados fueron respetados. Los retrasos fueron anticipados y justificados.
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida el proyecto cumplió con los objetivos fijados y generó impactos positivos? 	<ul style="list-style-type: none"> – El proyecto alcanzó los objetivos definidos. – El proyecto cumplió con los indicadores de resultados y realización fijados. – La adecuada gestión de riesgos permitió la mitigación de obstáculos. – Hay casos emblemáticos de éxito.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida el proyecto generó una dinámica de aprendizaje y gestión del conocimiento entre los actores involucrados? ▪ ¿Se ha logrado la apropiación del proyecto por los socios y establecer una relación de confianza entre ellos? 	<ul style="list-style-type: none"> – Los actores involucrados compartieron sus experiencias y capacidades. – Los actores involucrados perciben un aprendizaje a nivel individual e institucional a través del proyecto. – Hay ejemplos concretos de aprendizajes e intercambios de experiencia. – Los actores involucrados se apropian de las lecciones aprendidas y las incorporan en sus organizaciones más allá del proyecto (gestión del conocimiento). – A partir de los aprendizajes y las buenas prácticas del proyecto se generaron cambios en las organizaciones o en las políticas públicas.
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿El proyecto generó cambios importantes? 	<ul style="list-style-type: none"> – El proyecto generó impactos negativos, neutros, positivos, transformadores o sistémicos a nivel



		<p>individual, colectivo o institucional, previstos o no previstos.</p> <ul style="list-style-type: none"> – El proyecto generó impactos específicos para los grupos más vulnerables. – La solución implementada en el marco del proyecto se ha institucionalizado.
<p>VALOR AGREGADO DE COOPERACIÓN TRIANGULAR (CTr)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿El proyecto contempló actividades o modalidades concretas que contribuyeron a la igualdad de género? ▪ ¿Qué efectos fueron perceptibles? ▪ ¿Cómo se visibiliza o evidencia el valor agregado de la CTr en el proyecto? (¿Qué es lo que marca la diferencia?) 	<ul style="list-style-type: none"> – Los socios consideran que la igualdad de género fue una prioridad primaria o secundaria del proyecto. – Los socios pueden identificar acciones concretas del proyecto relacionadas a la igualdad de género. – El proyecto generó efectos positivos, negativos o neutros sobre los grupos meta/los socios participantes que contribuyen a la igualdad de género. – El proyecto se caracterizó por el mayor compromiso (en materia y especie) entre los socios, lo que trasciende la relación contractual. – Compromiso y participación de actores clave locales e internacionales, incluyendo las embajadas de Alemania en los territorios. – Se generaron nuevas alianzas, articulaciones y redes colaborativas, no consideradas en el diseño del proyecto. – Se logró gestión del conocimiento conjunta, articulada y multidireccional. – La apropiación está asegurada y la confianza aumentada entre los socios involucrados. – Los socios hacen uso de fortalezas complementarias para lograr resultados de desarrollo. – Los socios comparan el conocimiento, aprenden de forma conjunta y continúan intercambiando experiencias una vez que finaliza el proyecto. – Los socios crean conjuntamente soluciones para los desafíos de desarrollo que son innovadores, asequibles, flexibles y específicos del contexto. – Los socios movilizan recursos, redes e instituciones adicionales para incrementar el volumen, el alcance y la sostenibilidad de los proyectos de cooperación triangular. – A través del proyecto de CTr, los socios involucrados contribuyen a alcanzar los ODS, promoviendo una cooperación para el desarrollo más efectiva y formando un entendimiento común del desarrollo internacional.
<p>SOSTENIBILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida el proyecto generó cambios sostenibles en cada país? ▪ ¿El proyecto de CTr permitió generar relaciones de cooperación a largo plazo? 	<ul style="list-style-type: none"> – Los resultados alcanzados tienen sostenibilidad económica/financiera, social, política, institucional y ambiental. – Las instituciones involucradas han mantenido una relación de cooperación bilateral. – La cooperación entre los países involucrados se ha institucionalizado (con recursos propios). – Se observan otras iniciativas de cooperación (bilateral o triangular) en el mismo u otros sectores con otros recursos. – Se observan relaciones diplomáticas más cercanas entre los dos países involucrados (visitas de Estado, coorganización de actividades en eventos internacionales, comunicados comunes, etc.).

ENFOQUE DE GÉNERO	<ul style="list-style-type: none"> ¿El proyecto ha contribuido a reducir las desigualdades entre mujeres y hombres en el acceso de información de la EITI? 	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto ha aumentado la capacidad de los gobiernos subnacionales para atender demandas de información diferenciadas por género. El proyecto ha promovido la participación de las mujeres en el acceso de información de la EITI.
-------------------	---	---

Planificación y coordinación

A. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma de la presente evaluación:

Fases / Actividades	AGOSTO		SETIEMBRE				OCTUBRE				NOV	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Fase 1. Inicio												
Reunión de coordinación												
Contextualización		31-Ago										
Plan de trabajo												
Recopilación de fuentes de información												
Mapa de actores												
Fase 2. Marco de evaluación y metodología												
Revisión documental												
Ajustes a la matriz de evaluación												
Elaboración de instrumentos de evaluación												
Marco conceptual de la evaluación												
Fase 3. Datos y análisis												
Revisión de documentos												
Realización de entrevistas												
Aplicación de encuesta												
Fase 4. Análisis, validación y sistematización												
Análisis y síntesis de los hallazgos												
Presentación de los resultados al equipo ejecutor												
Informe de evaluación												
Borrador final											25-Oct	
Incorporación de observaciones												
Informe final												11-Nov

B. Entregables

Los entregables de la evaluación son:

1. Plan de Trabajo: jueves, 01 de septiembre de 2022
2. Informe de evaluación, borrador final: martes, 25 de octubre de 2022
3. Informe final de evaluación: viernes, 11 de noviembre de 2022

C. Lista referencial de actores a entrevistar

De manera referencial y dependiendo de la disponibilidad de las personas/instituciones identificadas, se propone la siguiente lista inicial de personas a ser entrevistadas:

Colombia

Lorena Roa – lroa@minenergia.gov.co

Juan Fernando Botero – juanfbotero@outlook.com

Yessica Castañeda – Yessicacastaneda@apccolombia.gov.co



Patricia Gamba – gpatricia.gamba@gmail.com

Perú

Amarildo Vela – avela@minem.gob.pe (No participó en el proyecto, pero es el contacto institucional del ministerio)

Héctor Silva – hsilva@apci.gob.pe

Marlene Salas – msalas@pact.org.pe

GIZ

Andrés Víctor Garzón (CHL): victor.garzon@giz.de

Alicia Gonzalves (COL): alicia.gonzalves@giz.de

Belén María Pilares (PER): belen.pilares@giz.de

Bibliografía

GTZ. (2007). *Capacity Works. El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible*. Eschborn: GTZ.

Mayne, J. (2008). *Contribution Analysis: An approach to exploring cause and effect, ILAC methodological brief, available at*. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de BetterEvaluation:

https://web.archive.org/web/20150226022328/http://www.cgiar-ilac.org/files/ILAC_Brief16_Contribution_Analysis_0.pdf

MINMINAS; APC-Colombia; MINEM; APCI. (2018). *Cooperación triangular para el fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú. Propuesta de proyecto Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe*. Ministerio de Minas y Energía de Colombia; Ministerio de Energía y Minas del Perú; Agencia Presidencial de Cooperación - Colombia; Agencia Peruana de Cooperación Internacional.

OCDE. (2018). *Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación trinagular*. GIZ. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de <https://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/triangular-cooperation.htm>

Vega Sánchez, B. G. (2022). *Evaluaciones ex post de la cooperación triangular: resultados y aprendizajes para el futuro*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjj9onf_-75AhVgJrkGHf3aCcMQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Ffondo-cooperacion-triangular.net%2Fwp-content%2Fuploads%2F2022%2F03%2F12032022_Evaluaciones-ex-post-de-la-Coope

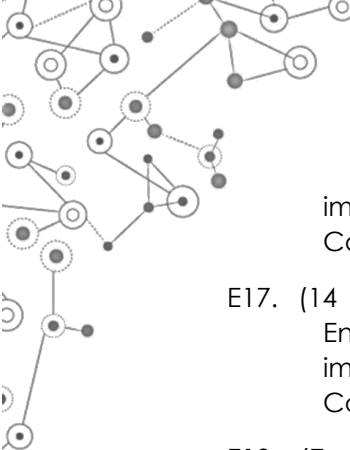
Wilson-Grau, R. (2015). *Outcome Harvesting*. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de BetterEvaluation:

http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome_harvesting



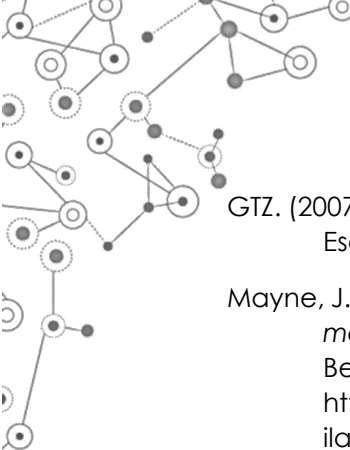
ANEXO II. Bibliografía y Listado de documentos revisados

- ACP. (2021). *Aporte fiscal de la cadena de hidrocarburos en Colombia 2020 - 2021(p). Informe económico*. Vicepresidencia de Asuntos Económicos y Regulatorios, ACP. Asociación Colombiana del Petróleo y Gas. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://acp.com.co/web2017/en/publicaciones-e-informes/economicos/841-informe-economico-aporte-fiscal-de-la-cadena-de-hidrocarburos-2020-2021/file>
- BCRP. (2022). *Notas de estudio del BCRP*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-12-2022.pdf>
- Botero-García, J. F. (2020). *Cooperación triangular para el fortalecimiento de la implementación de EITI en Colombia y Perú. Análisis del grado de avance y las necesidades para evidenciar el valor agregado de este proyecto de Cooperación Triangular*.
- Centro de Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina y el Caribe (CODS). (13 de julio de 2021). *Preocupa que América Latina opte por el extractivismo para su recuperación económica*. Obtenido de www.uniandes.edu.co: <https://uniandes.edu.co/es/noticias/ambiente-y-sostenibilidad/preocupa-que-america-latina-opte-por-el-extractivismo-para-su-recuperacion-economica>
- CEP. (2022). *Proceso de evaluación de 10 proyectos de Cooperación Triangular (CTr)*. La Paz: CEP.
- Córdova Garcés, J. P. (13 de octubre de 2019). 2019, un buen año. *La República (Colombia)*.
- E1. (23 de septiembre de 2022). Informante del país socio principal. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E12. (20 de octubre de 2022). Informante del socio solicitante. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E13. (septiembre de 2022). Informante del socio solicitante. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E14. (21 de septiembre de 2022). Informante del socio solicitante. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E15. (19 de septiembre de 2022). Informante del socio solicitante. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E16. (14 de septiembre de 2022). Informante del socio solicitante. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la

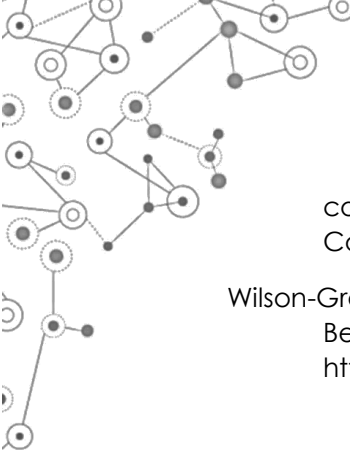


implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.

- E17. (14 de septiembre de 2022). Informante del socio facilitador. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E18. (7 de septiembre de 2022). Informante del socio solicitante. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E2. (8 de septiembre de 2022). Informante del socio principal. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E5. (30 de septiembre de 2022). Informante del socio principal. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E6. (30 de septiembre de 2022). Informante del socio principal. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E8. (13 de septiembre de 2022). Informante del socio facilitador. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- E9. (31 de agosto de 2022). Informante del socio facilitador. (G. Castillo, Entrevistador) Lima: Informe de evaluación. Proyecto: Fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú.
- EITI. (20 de octubre de 2022). *EITI: Extractive Industries Transparency Initiative*. Obtenido de EITI: Extractive Industries Transparency Initiative: <https://eiti.org/>
- EITI Perú. (10 de octubre de 2022). *Regiones EITI Perú*. Obtenido de EITI Perú. Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas: <https://eitiperu.minem.gob.pe/>
- EY Perú. (2022). *Estructura tributaria y contribución del sector minero a la recaudación*. EY Perú. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://wb2server.congreso.gob.pe/spley-portal-service/archivo/ODcyMQ==/pdf/13-12-21-SNMINER%C3%8DA-ANEXO-RU-745853>
- Fowks, J. (15 de febrero de 2021). La economía en Perú cayó un 11% en 2020, el mayor retroceso en 30 años. *El País*.
- GIZ. (2019). *Cooperación triangular para el fortalecimiento de la implementación de la EITI en Colombia y Perú. Informe del estado actual del proyecto*.
- GIZ. (2020). *Cooperación triangular para el fortalecimiento de la implementación de la EITI en Colombia y Perú. Informe del estado actual del proyecto*.
- Grupo Propuesta Ciudadana. (2022). *Vigilancia de las Industrias Extractivas. . Reporte Nacional N° 25. Balance 2020*.



- GTZ. (2007). *Capacity Works. El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible*. Eschborn: GTZ.
- Mayne, J. (2008). *Contribution Analysis: An approach to exploring cause and effect, ILAC methodological brief, available at*. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de BetterEvaluation: https://web.archive.org/web/20150226022328/http://www.cgjar-ilac.org/files/ILAC_Brief16_Contribution_Analysis_0.pdf
- Meza, M., Condori, A., & Encalada, D. (2020). Análisis de políticas públicas en el Perú ante la crisis derivada de la COVID-19. *Semana Económica*, 23(55), 113-138.
- MINENERGIA; MINEM; APC; APCI. (2018). *Propuesta de proyecto "Cooperación Triangular para el Fortalecimiento de la Implementación de EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú"*. Ministerio de Minas y Energía de Colombia, Ministerio de Energía y Minas de Perú, Agencia Presidencial de Cooperación-Colombia y Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
- MINMINAS; APC-Colombia; MINEM; APCI. (2018). *Cooperación triangular para el fortalecimiento de la implementación de la EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) en Colombia y Perú. Propuesta de proyecto Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe*. Ministerio de Minas y Energía de Colombia; Ministerio de Energía y Minas del Perú; Agencia Presidencial de Cooperación - Colombia; Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
- OCDE. (2018). *Kit de herramientas para identificar, dar seguimiento y evaluar el valor agregado de la cooperación trinagular*. GIZ. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de <https://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/triangular-cooperation.htm>
- Orellana López, A. (2021). *Neoextractivismo y violencia estatal. Defendiendo a los defensores en América Latina*. Obtenido de www.fuhem.es: <https://www.fuhem.es/neoextractivismo-y-violencia-estatal-defendiendo-a-los-defensores-en-america-latina/>
- Paredes, M., & Encinas, D. (28 de agosto de 2020). Perú 2019: crisis política y salida institucional. *Revista de Ciencia Política*, 40(2), 483-510. doi:<https://doi.org/10.4067/S0718-090X2020005000116>
- Rosales, C., Álvarez, M., & Lam, I. (2021). Análisis del contexto económico en el Perú a partir del COVID-19. *Revista Scientific*, 6(21), 237-251.
- Santa María, M. (25 de febrero de 2021). El 2020 y lo que dejó a su paso. *La República (Colombia)*.
- USAID. (10 de noviembre de 2021). *Mayor transparencia en el sector extractivo*. Obtenido de USAID: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/EITI_2-Spanish_-_Noviembre_2021.pdf
- Vega Sánchez, B. G. (2022). *Evaluaciones ex post de la cooperación triangular: resultados y aprendizajes para el futuro*. Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjj9onf_-75AhVgJrkGHf3aCcMQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Ffondo-cooperacion-triangular.net%2Fwp-



content%2Fuploads%2F2022%2F03%2F12032022_Evaluaciones-ex-post-de-la-Coope

Wilson-Grau, R. (2015). *Outcome Harvesting*. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de BetterEvaluation:
http://betterevaluation.org/plan/approach/outcome_harvesting

ANEXO III. Agenda de reuniones y personas entrevistadas

Anexo III.a. Entrevistas realizadas

FECHA	ENTREVISTADO/A	CARGO, INSTITUCIÓN EN EL PROYECTO	E-MAIL/TELEF.
23.09.2022	Lorena Roa	Colombia. MinEnergía.	lroa@minenergia.gov.co
28.09.2022	Juan Fernando Botero	Consultor	juanfbotero@outlook.com
30.09.2022	Kelly Montenegro	APC - Colombia	kellymontenegrocontratista@apccolombia.gov.co
30.09.2022	Daniel Rodríguez	APC - Colombia	danielrodriguez@apccolombia.gov.co
13.09.2022	Alicia Gonzalves	GIZ - Colombia	alicia.gonzalves@giz.de
31.08.2022	Victor Andrés Garzón	GIZ - Chile	victor.garzon@giz.de
	Héctor Silva	APCI - Perú	hsilva@apci.gob.pe
21.09.2022	Marlene Salas	Consultora de PACT	msalas@pact.org.pe
19.09.2022	Leonor Espinoza	Consultora de PACT	nonoy1307@gmail.com
14.09.2022	Omar Molina Solórzano	Consultor de PACT	omar.molina.solorzano@hotmail.com
14.09.2022	Belén María Pilares	GIZ - Perú	belen.pilares@giz.de
07.09.2022	Epifanio Baca	Director Ejecutivo Grupo Propuesta Ciudadana	

Anexo III.b. Encuestas enviadas vía medios digitales (e-mail o teléfono)

No.	NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN	CARGO	E-MAIL	Respuesta
1	Lorena Roa	Colombia. MinEnergía.		lroa@minenergia.gov.co	NO
2	Juan Fernando Botero		Consultor	juanfbotero@outlook.com	SI
3	Kelly Montenegro	APC - Colombia		kellymontenegrocontratista@apccolombia.gov.co	NO
4	Daniel Rodríguez	APC - Colombia		danielrodriguez@apccolombia.gov.co	NO
5	Alicia Gonzalves	GIZ - Colombia		alicia.gonzalves@giz.de	NO
6	Victor Andrés Garzón	GIZ - Chile	Responsable del proyecto	victor.garzon@giz.de	SI
7	Héctor Silva	APCI - Perú		hsilva@apci.gob.pe	SI
8	Leonor Espinoza	PACT - Perú	Consultora	nonoy1307@gmail.com	SI
9	Omar Molina Solórzano	PACT - Perú	Consultor	omar.molina.solorzano@hotmail.com	SI
10	Belén María Pilares	GIZ - Perú		belen.pilares@giz.de	SI