



DOCUMENTO TÉCNICO
SÍNTESIS DEL PROYECTO

**Evaluación de
Proyectos de
Cooperación Sur-Sur
y Triangular/Trilateral
y su efecto en la
Gestión del
Conocimiento
Institucional**

2022 Agencia Brasileña de Cooperación

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida por ningún medio sin el permiso previo de la Agencia Brasileña de Cooperación. Prohibida la reproducción de esta publicación con fines comerciales.

MINISTERIO DE LAS RELACIONES EXTERIORES

Ministro de las Relaciones Exteriores

Embajador Carlos Alberto Franco França

Secretario-General

Embajador Fernando Simas Magalhães

Secretario de Asuntos Consulares, Cooperación y Cultura

Embajador Leonardo Luís Gorgulho Nogueira Fernandes

Director de la Agencia Brasileña de Cooperación

Embajador Ruy Carlos Pereira

ELABORACIÓN

Sergio Ismael Vázquez Meneley

COLABORACIÓN

Agencia Chilena de Cooperación para el Desarrollo
Agencia Mexicana de Cooperación para el Desarrollo
Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional
Programa Ibero-Americano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur

REVISIÓN TÉCNICA

Ana María Portales Cifuentes
Andrea Castrillo
Anna Cristina Bittencourt Pérez
Catalina Quintero
Daniel Rodríguez
Fabíola Soto Nárvaez
Fábio Webber Tagliari
Gloria Yáñez Figueroa
Jeny Patricia Gutierrez Roperó
Juliana Campos Fronzaglia
Maria Augusta Montalvão Ferraz
Martha Cecilia Rocha Gaona
Moema do Prado Pereira
Rosalía Enciso González
Santiago Rebellato
Wolney Matos de Andrade
Wofsi Yuri Guimarães de Souza

TRADUCCIÓN

Daniel Martins Alves
Marcos Targino Gambini

REVISIÓN Y DIAGRAMACIÓN

Sense Design & Comunicação



DOCUMENTO TÉCNICO
SÍNTESIS DEL PROYECTO

Evaluación de Proyectos de Cooperación Sur-Sur y Triangular/Trilateral y su efecto en la Gestión del Conocimiento Institucional

Año 2022



Uruguay
Presidencia



Contenido

Introducción	10
Fases del estudio	13
Marco teórico-analítico	21
Sobre el Proyecto MECSS	32
Hallazgos por Agencia de cooperación	35
Agencia Brasileña de Cooperación (ABC)	37
Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)	56
Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID)	72
Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia)	82
Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)	96
Análisis comparado	103
Marco normativo o estratégico	104
Estructura institucional	105
Enfoque conceptual del seguimiento y la evaluación	106
Principios y/o criterios rectores	107
Objeto de la evaluación	108
Metodologías	109
Recursos humanos	110
Herramientas e instrumentos	110
Productos de las evaluaciones	111
Vinculación con la gestión del conocimiento	111
Balance general del seguimiento y la evaluación	113
Balance de la gestión del conocimiento	118

Recomendaciones	121
Anexos	134
Anexo 1. Diez pasos para diseñar un SSyE	135
Anexo 2. Cuadro comparativo de las cinco agencias de cooperación	138
Referencias bibliográficas	145

Siglas y abreviaturas

ABC	Agencia Brasileña de Cooperación
AGCID	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APC-Colombia	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
AUCI	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional
AGCED	Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
ALyC	América Latina y el Caribe
AOD	Ayuda Oficial para el Desarrollo
BCN	Biblioteca del Congreso Nacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAP	Comité de Acompañamiento de Proyectos
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
COMIXTAS	Comisiones Mixtas
Cobradi	Cooperación Brasileña para el Desarrollo (levantamiento)
CSS	Cooperación Sur-Sur
CTr	Cooperación Triangular o Trilateral
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DOF	Diario Oficial de la Federación
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMSA	Estrategia Mesoamericana de Sostenibilidad Ambiental
ENCI	Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2019-2022
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIIAPP	Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas
FOCAI	Fondo de Cooperación y Asistencia Internacional
GpR	Gestión por Resultados
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
LFTAIF	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública
LCID	Ley Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
MECSS	Mecanismo Estructurado para el Intercambio de Experiencias de Cooperación Sur-Sur
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Cooperación
MINREL	Ministerio de Relaciones Exteriores
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MsH	Programa Mesoamérica Sin Hambre
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PABA	Plan de Acción de Buenos Aires+40
PAES	Programas de Aprendizaje en Equipo y Espacios de Conocimiento

PIC	Plan Institucional de Capacitación
PIFCSS	Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur
PMUREE	Programa Mesoamericano para el Uso Racional y Eficiente de la Energía
PROCID	Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo
RENCID	Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo
SAP	Sistema de Acompañamiento de Proyectos
SSyE	Sistema de Seguimiento y Evaluación
SECC	Secretaría de Asunto Consulares, Cooperación y Cultura del Ministerio de las Relaciones Exteriores de Brasil
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
TCTP	Programa de Capacitación para Terceros Países
TdR	Términos de Referencia
ToC	Teoría del Cambio
UNOSSC	Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur

*"No todo lo que cuenta puede ser cuantificado,
y no todo lo que puede ser cuantificado cuenta".*

Albert Einstein¹

¹ Frase del científico incorporada en la presentación de la AMEXCID dentro del proyecto MECSS, que alude a la importancia de una visión estratégica para identificar y seleccionar qué se requiere medir o valorar en determinado campo de acción.



1

Introducción

El presente documento se elaboró en respuesta a los Términos de Referencia (TdR) para la realización de un documento técnico y sintético en el marco del **Proyecto Evaluación de Proyectos de Cooperación Sur-Sur y Triangular/Trilateral y su efecto en la Gestión del Conocimiento Institucional**, ejecutado entre las agencias de cooperación latinoamericanas de Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay.

Figura 1. Agencias de cooperación participantes en el proyecto MECSS



Este proyecto inició su ejecución en 2020 como parte del Mecanismo Estructurado para el Intercambio de Experiencias de Cooperación Sur-Sur (MECSS), uno de los mecanismos de trabajo del **Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento Institucional de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS)**, cuyo objetivo es impulsar el fortalecimiento de capacidades en materia de Cooperación Sur-Sur (CSS) y Cooperación Triangular/Trilateral (CTr) en los países de Iberoamérica.

La actividad realizada en el año 2019 en Brasilia, Brasil, y la posterior publicación en mayo de 2020, del documento: La Cooperación Sur-Sur y el



desafío de su evaluación en Iberoamérica por el PIFCSS, constituyen antecedentes recientes en los que las mencionadas agencias tuvieron una destacada participación

El presente estudio da continuidad a estos esfuerzos, y tiene como objetivo principal elaborar una síntesis analítica de los intercambios de información y experiencias que tuvieron lugar a lo largo de la ejecución del proyecto MECSS, a través de la **identificación de las fortalezas y los retos** que tienen las agencias de cooperación participantes en cuanto a las **funciones de seguimiento y evaluación y su vinculación con la gestión del conocimiento.**

Como primera fase del estudio, se presenta un análisis de cada una de las agencias en cuanto a sus fortalezas y retos con respecto al sobre acerca del seguimiento, la evaluación y la gestión del conocimiento de la CSS y la CTr. En un segundo momento, se realiza una comparación con una serie de variables analíticas, así como con los hallazgos de sus propias fortalezas y retos institucionales para llevar a cabo las funciones de interés. Por último, se perfilan algunas recomendaciones con el propósito de que las agencias de cooperación conformen sus propios sistemas de seguimiento y evaluación.

Este estudio fue realizado por el consultor Sergio Vázquez Meneley, con las fuentes de información primarias y secundarias que le proporcionaron las agencias participantes, así como la información pública disponible en las páginas electrónicas u otros repositorios de las dependencias encargadas de la cooperación internacional para el desarrollo en los diferentes países.

Figura 2. Objetivos y fases del documento



Análisis de las agencias de cooperación
En esta primera fase se analizan las **fortalezas y retos** de las funciones de seguimiento y evaluación y su vinculación con la gestión del conocimiento en cada agencia de cooperación.



Análisis comparado
En la segunda fase se presenta una **comparación de variables analíticas, las fortalezas y los retos** de las agencias de cooperación en cuanto al seguimiento, evaluación y la gestión del conocimiento.



Recomendaciones
En la tercera fase se perfilan algunas **recomendaciones para consolidar el Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSyE)** dentro de las agencias de cooperación.

Fuente: elaboración propia.





2

**Fases del
estudio**

En atención con el objetivo del estudio, se definió una metodología participativa en la cual, de forma cualitativa, se analizan las fortalezas y los retos de las agencias de cooperación en materia de seguimiento y evaluación y su vinculación con la gestión del conocimiento.

La metodología consta de cuatro fases que se describen a continuación:

Figura 2. Fases del estudio



Fuente: elaboración propia.





1.

Análisis de gabinete y revisión documental

En la primera fase se revisaron los documentos que compartieron las agencias participantes, entre los que se destacan:

- > Actas del proyecto MECSS y los eventos de presentación que se realizaron.
- > Documentos de formulación, así como la reformulación del proyecto.
- > Presentaciones por país, con la información que compartieron las agencias durante el proyecto MECSS.
- > Herramientas y preguntas elaboradas por parte de las agencias sobre las presentaciones de sus contrapartes.

De acuerdo con esta revisión, y con el acompañamiento de las agencias de cooperación, el consultor elaboró un **Plan de trabajo** en el que se incluyeron las variables analíticas a revisar para las funciones de seguimiento y evaluación, así como su vinculación con la gestión del conocimiento de las iniciativas de CSS y CTr que realizan estas instituciones.

En principio, se partió de una identificación **de los hechos o de las actividades de seguimiento y evaluación** en materia de CSS y CTr, así como de la gestión del conocimiento, para poder analizar las **fortalezas** que tiene cada agencia en las funciones de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento (capacidades, recursos, competencias, productos, buenas prácticas, experiencias emblemáticas, etc.).

En este análisis también se distinguieron las **necesidades y/o los retos** institucionales, humanos, financieros, etc. que enfrentan las agencias para llevar a cabo estas funciones y orientarlas hacia el fortalecimiento de sus propias instituciones, así como de los sistemas de cooperación existentes en sus países.

Otra variable analítica que se empleó fue la **vinculación** entre estas funciones, es decir, si existe una articulación entre los procesos de seguimiento y evaluación de las iniciativas de CSS y CTr con los de la gestión del conocimiento, tanto hacia el interior como al exterior de la agencia, de manera que se conozca la forma en que se incorporan estos aprendizajes en cada una de las instituciones.



Como producto de esta fase se realizó el Plan de Trabajo y se elaboraron los instrumentos para la aplicación de las entrevistas y los grupos focales.



2.

Aplicación de entrevistas y grupos focales

Como complemento de la fase anterior y con el propósito de generar mayor evidencia, se recolectó información de primera mano a través de la aplicación de entrevistas y grupos focales. En principio, se efectuó una primera ronda de entrevistas con los puntos focales del proyecto MECSS en cada una de las agencias de cooperación, con el propósito de obtener su visión general sobre las funciones institucionales a analizar.

En un segundo momento, se llevó a cabo otra ronda de entrevistas y grupos focales con las y los servidores públicos que trabajan directamente en el seguimiento y evaluación de las iniciativas de CSS y CTr, lo que permitió complementar y profundizar la información recabada en la primera ronda de entrevistas.

Como resultado de esta fase se entrevistó un total de 34 servidoras y servidores públicos de las agencias de cooperación mediante la realización de 11 entrevistas y 2 grupos focales, los cuales se enuncian a continuación.

Cuadro 1. Lista de funcionarias y funcionarios entrevistados

Tipo de herramienta	Agencia	Participantes	Cargo/Unidad
 entrevista	ABC	Juliana Campos Fronzaglia	Gerente de Planificación
		Wofsi Yuri de Souza	Analista Senior de Cooperación Técnica y Alianzas con Países Desarrollados
		Josué Nunes Neto	Analista de Proyectos de Cooperación Técnica y Alianzas con Países Desarrollados
		Moema Prado	Analista de Proyectos de Cooperación Técnica Trilateral con Organismos Internacionales
		Paula Rougemont	Analista de Proyectos de Cooperación Técnica con Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa y Timor-Leste
		Fabio Tagliari	Analista de Proyectos de Cooperación Técnica con África, Asia y Oceanía
		Wolney Andrade	Gerente de Cooperación Técnica con América Latina, Caribe y Europa



 entrevista	AGCID	Ana María Portales	Encargada de la Unidad de Estudios
	AMEXCID	Fabiola Soto	Directora de Planeación
		Luisa Solchaga	Directora de Cooperación Bilateral con Centroamérica y el Caribe
	APC-Colombia	Martha Rocha	Dirección de Oferta de Cooperación/América Latina y el Caribe y Proyectos Regionales
		Daniel Rodríguez	Dirección de Oferta de Cooperación/ Coordinador de América Latina y el Caribe y Proyectos Regionales
		Myriam Escallón Sabrina Pachón	Dirección de Oferta de Cooperación
		Marlén Espitia	Dirección de Oferta de Cooperación
		Andrea Bernal	Dirección de Oferta de Cooperación
		Jeny Gutiérrez	Dirección de Oferta de Cooperación
		AUCI	Andrea Castrillo
	Santiago Rebellato		Técnico de Becas y Responsable de la CSS con América del Sur
	Cynthia Padrón		Coordinadora de Socios Bilaterales
	Virginia Renau		Técnica del Área de Socios Bilaterales
	Cecilia Giffuni		Técnica Responsable de la CSS con Centroamérica y México
 grupo focal	AGCID	Gloria Yáñez	Unidad de Estudios
		María Eugenia Gómez	Departamento de Coordinación
		Carla Guazzini	Departamento de Cooperación Sur-Sur
		Enrique O'Farril	Jefe de la División de Cooperación
		Gloria Ruiz	Encargada de la Unidad de Control de Gestión
	AMEXCID	Karen Aspuru	Directora para Desarrollo Sustentable
		Rosalía Enciso	Directora para Energía y Temas Institucionales
		Santos Rafael Gómez	Encargado de la Cooperación Iberoamericana
		Ana Luisa Guerra Valencia	Dirección de Relaciones Económicas Bilaterales
		Denisse Celis	Dirección de Cooperación Bilateral con Centroamérica

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas y los grupos focales se adecuaron a cada una de las agencias, debido a que la participación de ellas dentro del proyecto MECSS, en algunos casos, fue como oferente (ABC y AMEXCID), y en otros, como receptor (AGCID, APC-Colombia y AUCI). No obstante, todas las entrevistas se centraron en analizar las funciones de interés de este estudio, así como las variables antes mencionadas (fortalezas, necesidades y/o retos, vinculación).



Para la aplicación de ambos instrumentos se elaboraron dos protocolos, con preguntas que se aplicaron de manera semiestructurada, dependiendo del curso que tomaron las entrevistas o los grupos focales. Estas actividades se realizaron de manera virtual vía plataforma Zoom.



3.

Sistematización de la información

La siguiente fase consistió en la sistematización de la información recabada en las entrevistas y los grupos focales para identificar las principales fortalezas y retos de las agencias de cooperación.

Para realizar la sistematización de la información recolectada en cada una de las agencias se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- > Información general sobre la agencia de cooperación
- > Información sobre las fortalezas en el seguimiento y la evaluación de iniciativas de CSS y CTr
- > Información sobre los retos del seguimiento y la evaluación de iniciativas de CSS y CTr
- > Información sobre las fortalezas de la gestión del conocimiento
- > Información sobre los retos de la gestión del conocimiento

Esta estructura se presenta para cada una de las agencias en el apartado de hallazgos y resultados del presente informe.





4.

Análisis y elaboración de recomendaciones

Como última fase se realizó un análisis comparativo de los hallazgos, teniendo en cuenta los diferentes roles que cada agencia tuvo dentro del proyecto MECSS (oferente y receptor). Para llevar a cabo esta fase también se definieron una serie de variables analíticas, útiles para comparar las funciones de interés en las agencias. Cada una de ellas obedece a una pregunta de investigación que se plasma en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Variables analíticas y preguntas de investigación

Variable analítica	Preguntas de investigación
Marco normativo o estratégico	¿Cuál es el marco normativo para el seguimiento y la evaluación de la CSS y CTr dentro de la agencia de cooperación?
	¿Se cuenta con leyes, decretos o reglamentos?
	¿Se cuenta con estrategias o documentos nacionales de planeación de la cooperación?
Estructura institucional	¿Cómo está conformada la estructura institucional para evaluar las iniciativas de CSS y CTr?
	¿Existen mecanismos o estructuras para llevar a cabo las evaluaciones?
Enfoque conceptual del seguimiento y las evaluaciones	¿Cuál es el enfoque que se emplea para dar seguimiento y evaluar las iniciativas de CSS y CTr?
Principios y/o criterios rectores	¿Cuáles son los principios y/o criterios que se emplean para el seguimiento y la evaluación de la CSS y CTr?
Objeto de la evaluación	¿Qué se evalúa dentro de la agencia de cooperación?
Metodologías	¿Cómo se evalúa dentro de las agencias las iniciativas de CSS y CTr?
Recursos humanos	¿Qué unidad y quién evalúa dentro de las agencias las iniciativas de CSS y CTr?
Herramientas e instrumentos	¿Con qué instrumentos se cuenta dentro de las agencias para evaluar las iniciativas de CSS y CTr?
Productos de las evaluaciones	¿Cuáles son los productos que se generan de las evaluaciones?
Vinculación con la gestión del conocimiento	¿Cómo se incorporan las evaluaciones a la gestión del conocimiento dentro y/o fuera de las agencias?

Fuente: elaboración propia.

Por último, se esbozaron algunas recomendaciones orientadas a la conformación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la CSS y la CTr



dentro de cada agencia, acorde con el enfoque de la Gestión para Resultados (GpR) – como se analizará en el siguiente apartado con un marco teórico-analítico de las funciones de interés de este estudio.

Como resultado de esta fase y la anterior, se elaboró un documento preliminar que fue revisado por los puntos focales de cada una de las agencias de cooperación participantes en el proyecto MECSS; posteriormente, el consultor incorporó estos datos para elaborar la versión final de este documento.





3 Marco teórico- analítico

En este apartado se incluyen algunos puntos que ayudarán a definir el alcance teórico analítico del presente estudio, así como a precisar su alcance conceptual y metodológico. En principio, el seguimiento y la evaluación son abordadas como dos funciones institucionales que están concatenadas entre sí, pero, que también forman parte del ciclo de la gestión de cualquier iniciativa² de CSS y CTr (programa, proyecto, acciones, etc.).

En este sentido, en el presente estudio se propone abordar el seguimiento y la evaluación desde el enfoque de la Gestión para Resultados (GpR), sobre el cual existe un amplio bagaje teórico, por lo que se tendrá en cuenta los recursos bibliográficos generados en torno al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). No obstante, atendiendo a los objetivos de este documento, se intentará adaptarlos a las agencias de cooperación y a los entornos institucionales encargados de la coordinación de la CSS y la CTr.

Desde el BID, la GpR es un enfoque que contribuye a que cualquier organización pública dirija de forma efectiva e integrada sus procesos de creación de valor público, a través de los cuales es factible identificar y lograr cambios sociales —observables y susceptibles de medición—, cuyos resultados **el sector público** busca alcanzar en sus diferentes áreas de actuación.

De esta manera, el objetivo último de la GpR es habilitar a las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno, así como de los planes y programas sectoriales e institucionales (García Moreno, Kaufmann y Sanginés, 2015).

El valor público se crea a través de organizaciones, políticas, programas, proyectos, servicios o infraestructura física, tecnológica, social, política y cultural, y todo aquello que permita avanzar en el bien común a un costo razonable. Los gobiernos y sus instituciones crean valor público cuando:

- > Proveen un marco normativo y apoyan su aplicación;
- > Crean instituciones abiertas y transparentes;
- > Promueven y apoyan procesos democráticos;
- > Protegen los derechos humanos;
- > Movilizan actores para perseguir el bien común;

² De manera genérica se utilizará el término iniciativa(s) para hacer referencia al amplio espectro de la CSS y la CTr que realizan las agencias de cooperación: programas, proyectos, acciones, entre otras.



- > **Mantienen la estabilidad y el crecimiento económico;**
- > **Mejoran la toma de decisiones y las acciones públicas.**

Este último punto resulta relevante para los objetivos de este estudio, puesto que el seguimiento y la evaluación pueden concebirse como dos funciones institucionales que contribuyen a la generación de evidencia, y sirven de orientación para la toma de decisiones y acciones públicas de las acciones de cooperación en general, y de las modalidades de CSS y CTr en particular.

Con base en ello, la CSS y la CTr pueden concebirse como dos mecanismos a través de los cuales se crea valor público para el desarrollo de las sociedades e instituciones involucradas. Igualmente, estas modalidades de cooperación, por sí mismas, agregan valor a la acción pública a través de las diferentes formas de diseñar, gestionar, implementar, darle seguimiento y evaluar estas iniciativas.

Por consiguiente, la incorporación de un enfoque de GpR en las agencias de cooperación posibilita una transformación de la cultura institucional, basada en el cumplimiento de los procedimientos, a una cultura orientada hacia el logro de resultados en las distintas iniciativas de CSS y CTr que realicen (García Moreno et al 2015; Pallavicini, 2014).

Siguiendo los aportes del BID, la GpR se conforma de cinco pilares o fases fundamentales los cuales se ilustran en la siguiente figura.



Figura 3. Pilares de la GpR



Fuente: elaboración propia con base en información de García Moreno et al. (2015).

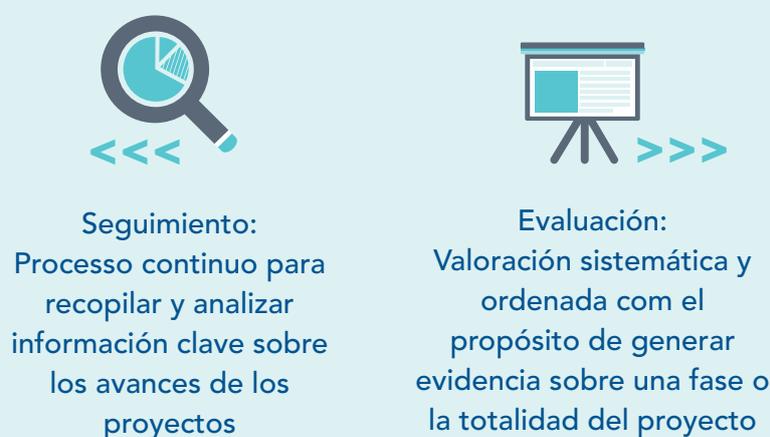
Como se presenta en la figura anterior, cada uno de estos pilares está vinculado con los otros, de manera que la GpR permite reforzar constantemente el ciclo de cualquier acción pública, como también puede ser el caso de las iniciativas de CSS y CTr (programas, proyectos y acciones). De acuerdo con García Moreno et al. (2015), uno de los retos más importantes de la GpR consiste en alinear todos estos pilares para así contribuir al logro de los resultados institucionales.

Por lo tanto, el enfoque de la GpR permite abordar al seguimiento y a la evaluación como dos funciones intrínsecamente vinculadas con la planificación, la presupuestación y la gestión de las iniciativas, y no como funciones aisladas que se abordan hasta el final de un programa o proyecto de CSS y CTr.

No obstante, ambas funciones presentan marcadas diferencias con respecto a la naturaleza y al alcance de cada una de ellas, así como en referencia al momento en el que se realizan durante el ciclo del programa o proyecto. Por ello, es imprescindible precisar qué se entiende por seguimiento y evaluación, respectivamente.



Figura 4. Definiciones de seguimiento y evaluación



Fuente: elaboración propia de acuerdo con información de Morra y Rist (2010).

El seguimiento es un proceso continuo mediante el cual es posible recopilar y analizar información sobre el proyecto, muchas veces, a través de indicadores clave, con el fin de evidenciar los avances en cuanto al cumplimiento de objetivos. El seguimiento basado en resultados, provee retroalimentación sobre el progreso (o la falta de progreso) al personal y a quienes toman las decisiones, quienes, pueden utilizar la información de diversas formas para mejorar el desempeño y los resultados.

El monitoreo es un término que suele ser se empleado como sinónimo de seguimiento. Para algunos autores, Bonnefoy y Armijo (2005), el monitoreo también es un proceso continuo, orientado a proporcionar información a los gestores con el propósito de identificar si es necesario introducir ciertos cambios. Es decir, es prácticamente lo mismo que el seguimiento, y ambos se pueden realizar durante todo el proyecto y por los propios gestores del mismo.

Por su parte, la evaluación hace referencia a una valoración sistemática y ordenada que se realiza sobre el diseño, el curso o la implementación, o bien, sobre un proyecto concluido, con el propósito de suministrar información verosímil y útil (evidencia) que permita incorporar los aprendizajes en el proceso de toma de decisiones de una institución o más allá de esta, por ejemplo, en un proyecto de CSS y CTr (Pallavicini, 2014).

A diferencia del seguimiento y/o monitoreo, la evaluación provee un punto de vista más amplio sobre un programa o proyecto, muchas veces indagando si los resultados obtenidos fueron alcanzados por estas inter-



venciones o si existen otras explicaciones que se relacionen con los cambios identificados (Morra y Rist, 2010).

La superación del enfoque tradicional del seguimiento y de la evaluación centrado en la valoración de los insumos, actividades y productos, implica la incorporación del seguimiento y de la evaluación basados en resultados (efectos e impactos), el cual no excluye al enfoque tradicional, pero incorpora la búsqueda de resultados, así como los efectos y los impactos derivados de los proyectos.

Figura 5. Cadena de resultados en la generación de valor público



Fuente: elaboración propia de acuerdo con información de Morra y Rist (2010).

El seguimiento y evaluación basados en resultados, va en línea con lo adoptado en el PABA+40 donde se hace hincapié en la importancia de conformar sistemas para evaluar la calidad y los resultados de la CSS y la CTr. El *think tank BRICS Policy Center* realizó en 2017 un estudio sobre los procesos de monitoreo y evaluación de la CSS para tener conocimiento sobre las posibilidades de construir un sistema de evaluación en el que se incluyan metodologías acordes con los diferentes tipos de cooperación ejecutados.

Aunque este estudio tiene como foco la cooperación brasileña, en el documento se incluyen reflexiones sobre los principios de la CSS y su repercusión en los diferentes tipos de evaluación de esta modalidad de cooperación que se han desarrollado desde las agencias de cooperación, organismos internacionales e instituciones implementadoras. En el estudio también se abordan metodologías e indicadores para la CSS (BRICS Policy Center, 2017).

En un intento por fortalecer las capacidades en monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento de la CSS y la CTr en Iberoamérica, en este estudio se propone la conformación de sistemas de gestión basados en los resultados de la cooperación y, puntualmente, un sistema de seguimiento y de evaluación de la CSS y la CTr dentro de las agencias de cooperación participantes en este proyecto MECSS financiado por el PIFCSS.



Para lograr lo anterior, en esta propuesta se retoman los aportes de Morra y Rist (2010), autores que propusieron los Sistemas de Seguimiento y Evaluación (SSyE) basados en resultados como una herramienta de gestión para dar seguimiento al progreso y demostrar los resultados, y incluso impactos, de los programas y proyectos para el desarrollo.

Un SSyE constituye una fuente esencial de información para modernizar y mejorar las iniciativas, a fin de maximizar la probabilidad de éxito y, además de contar con datos disponibles sobre cómo funciona un programa o proyecto, contribuye a una toma de decisiones informada por medio de la cual se hace posible la asignación de recursos basada en evidencia para alcanzar mayores beneficios.

De acuerdo con Morra y Rist (2010), los SSyE se pueden diseñar, construir y mantener en cualquier tipo de organización mediante la articulación de diez pasos, los cuales se ilustran en la siguiente Figura 6.

Cada uno de estos pasos tiene una definición y características particulares que se describen de forma sucinta en el Anexo 1, haciendo la acotación de que Morra y Rist (2010) proponen un SSyE orientado a un gobierno central o local, mientras que en el presente estudio se realiza una adaptación y modificación de los mismos, adecuándolos a las agencias de cooperación.

Estos pasos se retomarán en la última parte de este estudio, ya que las recomendaciones que se identificaron y desarrollaron están orientadas al diseño, construcción y mantenimiento de un SSyE en cada una de las agencias de cooperación participantes en el proyecto MECSS, teniendo en cuenta las diferencias existentes entre ellas.

Como parte del paso número nueve, se aborda la tercera función de interés en este estudio que corresponde a la gestión del conocimiento, en este caso vinculada particularmente al seguimiento y la evaluación, y en general con la gestión de los proyectos de CSS y CTr de acuerdo con el enfoque de la GpR.



Figura 6. Diez pasos para el diseño, construcción y mantenimiento de un SSyE adaptados a la CSS y CTr



Fuente: elaboración y adaptación propia con base en la propuesta de Morra y Rist (2010, p. 102). El detalle de cada uno de estos pasos se explica en el Anexo 1. Además, estos pasos fueron empleados para elaborar las recomendaciones.



En este sentido, el gestionar el conocimiento debe verse también como una función transversal a toda la gestión del proyecto que debería estar presente desde la planificación, debido a que desde aquí se generan aprendizajes que son valiosos y deberían registrarse y articularse como parte de los procesos institucionales. No obstante, en este estudio se pondrá énfasis en la gestión del conocimiento que se genera del seguimiento y la evaluación de la CSS y CTr dentro de las agencias de cooperación.

De acuerdo con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), la gestión del conocimiento puede efectuarse a través de una captura, procesamiento y difusión de los conocimientos generados por una acción de cooperación (PIFCSS, 2021).

Figura 7. Fases de la gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia de acuerdo con información del PIFCSS (2021).

De acuerdo con estas tres fases, la gestión del conocimiento se concibe como un proceso mediante el cual se crean espacios para identificar conocimientos, aprendizajes y capacidades a través de su intercambio, sistematización, almacenamiento y difusión. Estos conocimientos provienen tanto de los individuos, como de los equipos, unidades, áreas, grupos, etc., dentro y fuera de una institución u organización.

Al respecto, Sánchez y Romero (2019) distinguen las siguientes etapas de la gestión del conocimiento en la Cooperación Sur-Sur:



Figura 8. Fases de la gestión del conocimiento en la CSS



Fuente: elaboración propia con información de Sánchez y Romero (2019:32).

Estas autoras también identifican algunos factores que habilitan la gestión del conocimiento en materia de cooperación para el desarrollo y, en específico, de la Cooperación Sur-Sur, puntualmente: el marco político/institucional; la coordinación entre los distintos actores dentro y fuera de la organización; la participación de redes nacionales e internacionales; la implementación orientada a resultados; y el financiamiento de las iniciativas de cooperación internacional.

Para la elaboración de las recomendaciones de este documento, se tomaron en cuenta las variables sobre un entorno habilitador de la gestión del conocimiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las cuales se presentan a continuación:



Figura 9. Variables de la gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia con base en PNUD (2016).

Acorde con lo anterior, en este estudio se reconoce la visión holística e integrada que deben tener las iniciativas de CSS y CTr (programas, proyectos, acciones, actividades, estrategias, etc), por lo tanto, no se profundiza en la naturaleza de las mismas, sino en su seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento dentro de las agencias de cooperación estudiadas.

Como parte del alcance del presente documento, también es importante precisar que este estudio se orienta a analizar el seguimiento, la evaluación y la gestión del conocimiento principalmente de la oferta de CSS y CTr, para el caso de Brasil, no así en la cooperación que reciben. De manera que no se abordan otras modalidades de cooperación como la ayuda, cooperación humanitaria, descentralizada, entre otras.



4

**Sobre el
Proyecto
MECSS**

El 12 de diciembre de 2019 las agencias de cooperación de Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay presentaron el proyecto “Evaluación de Proyectos de Cooperación Sur-Sur y Triangular y su aporte a la gestión del Conocimiento Institucional” para la convocatoria 2020 del MECSS lanzada por el PIFCSS, teniendo como antecedente la actividad de 2019 en Brasil.

Las agencias APC-Colombia, AGCID y AUCI participaron como solicitantes de este proyecto con el propósito de conocer, documentar y realizar un balance de las experiencias significativas que, en materia de evaluación de proyectos de cooperación, tuvieran otros entes rectores de los países de la región, puntualmente, la ABC de Brasil y la AMEXCID de México, con significativos avances en CSS y CTr.

Como objetivos dentro de este proyecto MECSS se definieron:

- > Identificar y conocer el procedimiento de la fase de evaluación (en sus diferentes etapas dentro del ciclo del proyecto) de la CSS y la CTr de las agencias participantes.
- > Conocer los procesos de gestión del conocimiento y determinar de qué manera los procesos de evaluación contribuyen a la gestión del conocimiento en cada una de estas instituciones.
- > Dar a conocer, con detalles y ejemplos, el Modelo de Agregación de Valor de la APC-Colombia a las Agencias antes mencionadas y recibir de ellas retroalimentación.
- > Contrastar las fases de evaluación y de gestión del conocimiento, en dichos países y agencias.

El 13 de febrero de 2020, el PIFCSS, a través de la Nota 024/2020, comunicó a las agencias de cooperación solicitantes la aprobación para la implementación de este proyecto en el marco del MECSS. En los meses siguientes, tuvo inicio la pandemia de COVID-19, lo que detuvo los trabajos temporalmente e imposibilitó los intercambios presenciales que se habían programado.

Sin embargo, las actividades se retomaron virtualmente, luego de la reformulación de la iniciativa original, y se llevaron a cabo presentaciones por país acerca de sus sistemas de seguimiento y evaluación, así como las actividades sobre gestión del conocimiento dentro de cada agencia de cooperación. Las presentaciones tuvieron lugar entre septiembre de 2020 y febrero de 2021.



En cada una de estas sesiones las distintas agencias presentaron sus respectivas formas de atender a las funciones institucionales de interés para, en un segundo momento, abrir un espacio de intercambio con preguntas y respuestas por parte de las otras agencias.

De estas experiencias quedaron como evidencia las presentaciones por agencia, así como los documentos con las respuestas en atención a los cuestionamientos de las contrapartes. De la misma forma, se elaboraron actas de las sesiones (tipo informe) con una síntesis de la presentación de cada país y los principales temas de discusión.

Todas estas actividades se realizaron de forma participativa y consensuada entre las agencias participantes y con la coordinación de la APC-Colombia. Por motivo de la pandemia, quedaron pendientes las visitas a las agencias de Brasil y México por parte de servidores públicos de las agencias de Colombia, Chile y Uruguay, y también un encuentro presencial para intercambiar conocimientos y experiencias.

Como resultado de este proyecto se espera que los cinco países conozcan y documenten los procesos de evaluación de CSS y CTr de estas agencias, para lo cual se elaboró el presente documento técnico que permite reflejar esta experiencia, y eventualmente compartirla con las demás agencias e instancias encargadas de evaluar la cooperación, así como otros actores interesados; para continuar con los vínculos interagenciales en torno a estas funciones institucionales.



5

**Hallazgos por
agencia de
cooperación**

En el siguiente apartado se presentan los hallazgos identificados en cada una de las agencias de cooperación participantes dentro del proyecto MECSS. Como ya se ha mencionado anteriormente, para cada una de las agencias se presentaron los siguientes apartados:

- > Información general sobre la agencia de cooperación
- > Información sobre las fortalezas en el seguimiento y la evaluación de iniciativas de CSS y CTr
- > Información sobre los retos del seguimiento y la evaluación de iniciativas de CSS y CTr
- > Información sobre las fortalezas de la gestión del conocimiento
- > Información sobre los retos de la gestión del conocimiento

En este apartado es importante subrayar que cada agencia de cooperación cuenta con niveles de información distintos sobre las funciones institucionales de interés para este estudio, por esta razón, la información y los datos presentados son distintos para cada una de ellas.

En la medida de lo posible, se intentó recabar información sobre las variables analíticas identificadas en la metodología (Ver punto 4. Análisis y elaboración de recomendaciones).





Agencia Brasileña de Cooperación (ABC)

Desde la década de 1960, Brasil ha destacado por su rol como actor central en la CSS, ejemplo de ello, es su participación activa en el Plan de Acción de Buenos Aires (PABA) de 1978, momento en el que este país comenzó a dotar a su cooperación de un sello propio del sur latinoamericano con una marcada orientación a la horizontalidad entre los socios, con lo que se diferenciaba de otras modalidades de cooperación.

Acorde con ello, la Cooperación Sur-Sur brasileña se articula en torno a los principios de solidaridad, horizontalidad, no condicionalidad, prioridad en la demanda, no asociación con intereses comerciales y económicos de los países socios del Sur Global (ABC, 2019, Principios e Características da Cooperação Técnica Sul-Sul).

La ABC fue creada en 1987 como parte del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y es la principal entidad encargada de coordinar la recepción y la oferta de la cooperación (Decreto No. 94.973). Toda la cooperación de la ABC se guía por los intereses de la política exterior brasileña y por las prioridades de desarrollo definidas en los planes y programas sectoriales del gobierno. Esta agencia forma parte de la estructura del MRE, concretamente, dentro de la Secretaria de Assuntos Consulares, Cooperação e Cultura (SECC).

Figura 10. Organigrama de la ABC



Fuente: elaboración propia con información de la presentación de la ABC.



La estructura operativa de la ABC consta de ocho coordinaciones generales, seis de las cuales son responsables de las actividades sustantivas, y dos de la ejecución de actividades de apoyo: planeación, comunicación, administración y presupuesto. La ABC también se coordina con las embajadas de Brasil en los países socios para las tareas de cooperación, algunas de estas representaciones tienen personal *ad hoc* para estas acciones.

Los recursos para la oferta de cooperación provienen de:

- > MRE: presupuesto anual del gobierno federal al MRE, esta es la principal fuente de la ABC.
- > Otras instituciones: presupuesto anual del gobierno federal a la ABC para la descentralización mediante proyectos como ABC-PNUD o con otro organismo internacional (para uso en la Cooperación Trilateral). Por ejemplo: Ministerios de la Salud, del Trabajo, y del Medio Ambiente, Agencia Nacional de Aguas, Secretaria Especial de Agricultura Familiar y del Desarrollo Agrario, etc.
- > Fuentes externas: por ejemplo, los recursos que Brasil ganó en una disputa de 12 años con los Estados Unidos dentro de la OMC por el subsidio que este país otorgó a los productores de algodón, con 10% de estos recursos (aprox. 80 millones de dólares), Brasil se comprometió a apoyar a otros países productores de algodón en África y América Latina, quienes, a su vez, respaldaron la demanda brasileña.

“Las atribuciones de la ABC son planificación, coordinación, negociación, aprobación, ejecución, acompañamiento y evaluación de las acciones de cooperación técnica, humanitaria y deportiva”.

La ABC elabora su propio Plan de Trabajo Anual y coordina la elaboración de un plan de trabajo anual de cooperación internacional con las otras unidades del MRE que ejecutan otros tipos de cooperación: científica, educativa, etc. Las atribuciones de la ABC son: planificación, coordinación, negociación, aprobación, ejecución, acompañamiento y evaluación de las iniciativas de cooperación técnica,

humanitaria y deportiva para el desarrollo en todas las áreas del conocimiento; recibida y ofertada, a través de las modalidades bilateral, trilateral o multilateral.



En la CSS y la CTr, la ABC ejerce un rol de coordinación, aporte del conocimiento y experiencia de gestión de proyectos y de cooperación técnica, además de la capacidad de diálogo diplomático. De igual manera, el aporte financiero a las iniciativas para misiones in loco (viajes), y la adquisición de equipos e infraestructura. El conocimiento técnico sectorial de cada iniciativa lo proporcionan las instituciones brasileñas, principalmente las públicas, llamadas instituciones implementadoras técnicas, las cuales, por medio de una alianza interinstitucional, facilitan a sus expertos para colaborar con las iniciativas.

La mayoría de los proyectos de cooperación técnica en Brasil son desarrollados ad hoc, en cada caso, atendiendo a las demandas de los países socios. En el caso de América Latina y Caribe, los proyectos se deciden en espacios políticos de alto nivel como las Comisiones Mixta (COMIXTAS) entre dos países. En otros casos, los proyectos son definidos en diálogo con la ABC, y con el apoyo de las embajadas brasileñas en los países interesados. Dentro de estos espacios políticos se diseñan, se planifican, se realizan seguimientos y se evalúan las distintas iniciativas.

Evaluación de la CSS y CTr

La ABC cumple con los diferentes decretos dirigidos a toda la administración pública brasileña, a través de los cuales se incorporan nuevos mandatos para todas las dependencias. Destaca que en los Decretos de Gobernanza No. 9.203 de 2017 y No. 9.901 de 2019, se establecen los principios de gobernanza en los que se incluyen directrices para la mejora del desempeño y herramientas de seguimiento de resultados, para promover los procesos de decisión basados en evidencia en el gobierno federal brasileño.

En cuanto a la estructura institucional, la ABC tiene la Coordinación-General de Planificación y Comunicación, con su creación la agencia fortaleció su compromiso con la evaluación; específicamente con acciones como: coordinar la elaboración de marcos conceptuales y marcos políticos; el diseño o actualización de manuales de trabajo sobre la cooperación técnica; la realización de diagnósticos con el fin de proponer, facilitar, elaborar y promover mejoras e innovación metodológica de los sistemas de gestión dentro de la ABC.

En apego a los decretos, y para impulsar la evaluación de las políticas y programas públicos brasileños, algunos actores han elaborado determinados instrumentos como las Guías de Evaluación de Políticas Públicas Ex-Ante/Ex-Post publicadas por el Instituto de



Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que también sirven de referencia metodológica a las instituciones federales sobre cómo y para qué evaluar políticas públicas en este país (IPEA, 2018).

“La ABC cuenta con el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Sur-Sur de 2015, documento que responde a la necesidad de gestionar las iniciativas de CSS y CTr y de generar evidencia de sus avances y resultados”.

Dentro de la ABC se han elaborado documentos³, como, el Manual de Gestión de la Cooperación Sur-Sur de 2015 que responde a la necesidad de gestionar las iniciativas de CSS y CTr y de generar evidencia de sus avances y resultados (ABC, 2015).

Con base en la información reportada por las personas entrevistadas, el Manual de Gestión de la Cooperación Sur-Sur es un referente institucional, dado que es utilizado como una hoja de ruta para evaluar teniendo en cuenta la amplia gama de modalidades de cooperación que se gestionan desde la ABC. En este manual se incluyen algunos elementos relevantes orientados a mejorar los procesos de gestión de proyectos, principalmente, para su planificación, así como elementos básicos para su monitoreo y evaluación (ABC, 2015).

Aunque la ABC posee capacidades normativas e institucionales, los entrevistados informaron dentro de la agencia continúa pendiente la creación de una política institucional que oriente el seguimiento y la evaluación de la CSS y la CTr, por lo que han tenido discusiones internas a nivel técnico para actuar al respecto. Una de las fortalezas de esta agencia es que las prácticas de seguimiento y evaluación se llevan a cabo dentro de las diferentes coordinaciones con experiencias relevantes en la materia que enriquecen los aportes de esta agencia de cooperación.

La ABC identifica como objetivos de la evaluación el medir el desempeño (aspectos operativos

“La ABC pone en el centro de la evaluación el desarrollo de capacidades, enfoque con el que es factible valorar cambios de comportamiento y resultados en los socios”.

³ Algunos de los manuales anteriores son: “Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral” y “Manual Operacional de la Cooperación Trilateral Brasil-Alemania (CTBA) - 2ª edición”.



y gerenciales), la eficacia, la eficiencia, el diseño y la planificación. Asimismo, busca identificar las lecciones aprendidas de cada proyecto, así como su sostenibilidad. Además, en las evaluaciones se examina la calidad de sus diseños, y se verifican las posibles lecciones y/o recomendaciones que resultan de la fase de implementación, para mejorar las próximas acciones de cooperación.

Con base en las respuestas de los entrevistados de la ABC respecto a los criterios de evaluación, y de acuerdo con los principios de la CSS brasileña, esta agencia pone en el centro de la evaluación el desarrollo de capacidades, con la que es factible valorar cambios de comportamiento y resultados en los socios en cuatro dimensiones: individual, organizacional, interinstitucional y social/contextual.

En este sentido, la evaluación de la CSS brasileña está orientada a identificar en estas dimensiones los cambios de comportamientos en los socios, así como los resultados en cuanto a la aplicación y/o posible transferencia del conocimiento y construcción del aprendizaje en sus entornos inmediatos. En complemento a ello, otra dimensión en las evaluaciones es el valorar las relaciones de gestión de las iniciativas, principalmente a la luz de los principios de la CSS, poniendo el acento en la horizontalidad y en la participación.

“Si bien la ABC gestiona una amplia gama de modalidades de cooperación, en las evaluaciones la metodología de referencia para la Cooperación Técnica Sur-Sur es el estándar”.

Acorde con las respuestas de los entrevistados de la ABC, todos los programas y proyectos son evaluados, incluso aquellas “acciones simplificadas” que son actividades cortas pero cuyo producto requiere ser valorado. Si bien cada proyecto es muy distinto, se tiene como metodología de evaluación base la utilizada en la cooperación bilateral, que generalmente trata de proyectos de cooperación técnica, y que son el estándar dentro de la ABC (Ejemplo: con los países de América Latina y el Caribe). Esta metodología se convierte en el punto de partida para adaptaciones negociadas con los países socios en otro tipo de cooperación como la cooperación técnica trilateral.

En el siguiente cuadro se incluyen los tipos de evaluación que se coordinan en las iniciativas de CSS y CTr dentro de la ABC.



Cuadro 3. Tipos de evaluación de la ABC

Tipo de relación de cooperación y región	Características de las evaluaciones
Iniciativas con países de América Latina y el Caribe (bilaterales)	<p>Evaluaciones en el marco de las Comisiones Mixtas bilaterales, (grupos de trabajo técnico) e individualmente.</p> <p>En el marco de estos espacios se realizan evaluaciones con el país socio, en reuniones de monitoreo y evaluación, teniendo en cuenta que durante los dos años de la pandemia hubo valoraciones individuales.</p> <p>En estas evaluaciones tienen más protagonismo las instituciones implementadoras técnicas, aunque con estrecha colaboración de la ABC.</p>
Iniciativas con países de África, Asia y Oceanía (bilaterales y regionales)	<p>La evaluación se realiza de acuerdo con el cronograma ya definido por cada proyecto.</p> <p>El proceso evaluativo necesita más tiempo debido a la envergadura de los proyectos.</p> <p>El rol de la ABC para definir e implementar una metodología es más amplio, puesto que el proceso es un poco más complejo.</p>
Iniciativas de Cooperación Trilateral y alianzas con países desarrollados	<p>Los países desarrollados generalmente tienen sus procesos y/o metodologías de evaluación, las cuales la ABC tiene que negociar. La coordinación busca conocer los efectos de los arreglos bilaterales en la gestión de las iniciativas para mejorar sus prácticas.</p>
Iniciativas de Cooperación Trilateral con organismos internacionales	<p>Los organismos generalmente tienen sus procesos y/o metodologías de evaluación los cuales se arreglan con el socio ABC en estas evaluaciones. Las metodologías de las evaluaciones son siempre de resultados y toman en cuenta la Teoría de cambio de las iniciativas.</p> <p>La identificación de las buenas prácticas y recomendaciones en esas evaluaciones son fundamentales.</p>

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la ABC.

Iniciativas con países de América Latina y el Caribe (bilaterales)

Estas evaluaciones se llevan a cabo en el marco de las COMIXTAS (reuniones bilaterales) e individualmente, mediante la conformación de un grupo temático donde se define el tipo de la evaluación y los proyectos que requieren este ejercicio, así como el balance de las evaluaciones previamente hechas.

Desde la ABC se impulsan evaluaciones horizontales que conllevan la participación de todos los socios involucrados, por esta razón, en los grupos técnicos de trabajo los representantes de esta agencia exponen sus formatos de seguimiento y evaluación, pero inician un proceso de negociación y diseño con sus

“Estas evaluaciones son internas y se llevan a cabo desde la ABC por los propios analistas y/o coordinadores, con la participación de las instituciones implementadoras, agencias socias o entidades operadoras”.



contrapartes para hacer adecuaciones acordes con las necesidades de ambas partes. La flexibilidad es una característica de esta agencia que enriquece el proceso de negociación y se orienta a construir herramientas de común acuerdo.

Las evaluaciones se llevan a cabo por la Coordinación-General de Cooperación Técnica con América Latina, Caribe y Europa (CGAE), el personal de las agencias de cooperación o de las entidades operadoras socias, y con las instituciones técnicas de ambos países. La misma metodología de trabajo es utilizada para las evaluaciones individuales.

Por consiguiente, en estos ejercicios de evaluación el personal técnico tiene un papel protagónico debido a que son fundamentales para el análisis del ciclo de gestión del proyecto, incluyendo la interlocución y negociación con las contrapartes técnicas. Esto refleja que la flexibilidad y la horizontalidad, en el diseño y negociación de las evaluaciones, son los principales atributos de la evaluación realizada desde la ABC. Todos los entrevistados coincidieron en que es importante adecuar las herramientas a las necesidades de cada país o proyecto, característica que imprime esta agencia como un distintivo propio de su CSS.

Siendo así, estas evaluaciones se convierten en procesos de intercambio entre las partes involucradas cuyo objetivo principal es reflexionar sobre los productos y resultados obtenidos en determinado proyecto de CSS y CTr. Además, y acorde con los testimonios de los entrevistados en este estudio, siempre se abren espacios para la discusión e identificación de áreas de mejora de los propios proyectos, así como del mismo proceso de evaluación, con el propósito de hacerlo más robusto.

Aunque las iniciativas de CSS y CTr que evalúa la ABC son sumamente diversas, a continuación, se presentan las principales etapas de la CSS bilateral hacia ALyC:



Figura 10. Etapas de las evaluaciones en la ABC con América Latina y el Caribe

Etapa 1 >>> Etapa 2 >>> Etapa 3 >>> Etapa 4



Fuente: elaboración propia con ayuda de la ABC.

Iniciativas con países de África, Asia y Oceanía (bilaterales y regionales)

El proceso de evaluación comienza desde el diseño del proyecto, la asignación de los recursos financieros y el involucramiento de todos los actores, pero, principalmente del socio beneficiario, lo cual es una prioridad para que sea protagonista del proceso evaluativo. Por lo tanto, desde la construcción de los términos de referencia resulta fundamental su elaboración conjunta.

En la fase del diseño de la evaluación, de medio término o final, se definen los roles que cada una de las partes involucradas tendrá con el objetivo de hacer una adecuada distribución de responsabilidades, de igual manera, se perfila la metodología que la ABC propone para la adaptación y negociación con el país o países socios.



La recolección de información y datos generalmente consiste en entrevistas con abordajes diferentes para cada tipo de actor (dirigentes, gerentes, técnicos de las instituciones involucradas, etc.), cuestionarios y grupos focales. Estas herramientas son aplicadas en misiones de evaluación en los distintos países y regiones. El equipo correspondiente al proyecto de la

“Para este tipo de evaluaciones se realiza una recolección de la información con la aplicación de distintas herramientas. Posteriormente se lleva a cabo un taller de discusión entre los socios que genera un espacio para la discusión conjunta”.

ABC sistematiza las informaciones con el fin de realizar un taller de discusión entre los socios; de profundización y validación, definición de recomendaciones, lecciones aprendidas y conclusiones.

La realización de estos talleres es una práctica relevante para la evaluación que permite a la ABC devolver a las partes interesadas la información recolectada, generando así un espacio

para la discusión conjunta de los hallazgos, los cuales se integran al informe de la evaluación. Esto también se realiza en las misiones de evaluación, ocasión en la que se reúne el Comité de Acompañamiento de Proyectos (CAP).

Parte significativa de las iniciativas, que se llevan a cabo desde la coordinación con estos países, son programas regionales africanos en el sector agrícola, los cuales son mucho más complejos por la naturaleza de las actividades, por el número de actores que participan tanto de Brasil como de los países socios, y por su alcance temporal, debido a que requieren de un plazo mayor para su implementación.

La complejidad de estos programas y el extenso trabajo de campo ha hecho que las evaluaciones respondan a ello y, por ende, es aquí donde se han elaborado ejercicios orientados a conocer los efectos y/o el impacto que tienen los programas en las sociedades donde se llevan a cabo.

Desde esta coordinación de la ABC, de cooperación técnica con países de África, Asia y Oceanía, se proporcionaron en las entrevistas varios ejemplos de evaluaciones, entre ellos, la evaluación externa de impacto del proyecto de la región Shire-Zambeze, compartido entre Mozambique y Malawi, con el objetivo de contribuir al aumento de la competitividad del sector algodónero por medio del aumento de la capacidad institucional y de las competencias productos de trabajadores a través de la utilización de tecnologías.



Evaluación externa de impacto del proyecto de la región Shire-Zambeze

Este proyecto tuvo una duración de seis años (2014-2020) y, a lo largo de este período se involucraron alrededor de 2 mil personas; a medio periodo se realizó una evaluación de medio término en 2017 y, dos años más tarde, la evaluación final para medir el impacto.

La metodología de evaluación fue propuesta por el equipo técnico de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA), como institución implementadora. La metodología se llama Ambitec Agro y se basa en la valoración de 14 criterios sociales y 13 medioambientales, así como aspectos institucionales, lo cual refleja un abordaje multidimensional del impacto.

En esta evaluación participó el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) de Colombia para medir el impacto económico. Dentro de este proceso se realizaron misiones y trabajo de campo que consistió en la entrevista o consulta aproximadamente a 380 personas involucradas en este ejercicio.

Como resultado de la evaluación, se observaron contribuciones en el aumento de los ingresos de los algodóneros, así como mejoras en la gestión y administración de las unidades productivas, repercutiendo en la calidad del algodón producido y en el capital social de ambas regiones. De igual manera, se identificaron oportunidades de mejora orientadas a la continuidad, y un estudio de escalabilidad del proyecto Shire-Zambeze.

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la ABC.

En esta ficha descriptiva se describe sucintamente el proceso evaluativo complejo que se lleva a cabo desde la ABC y que involucra distintos factores relevantes como el diseño conjunto de una metodología de evaluación, la realización de un robusto trabajo de campo, la articulación y negociación multiactor, así como la inclusión de actores regionales, como el CIAT, para participar en la evaluación.

Iniciativas de Cooperación Trilateral y alianzas con países desarrollados

La ABC trabaja proyectos de Cooperación Trilateral con distintos socios, dirigidos a terceros países beneficiarios, principalmente, países de América Latina y del África lusófona. En 2021 se implementaron alrededor de 34 proyectos de CTr, además de tres proyectos regionales que siguen en ejecución; en todos ellos se involucran alrededor de 20 institucionales brasileñas.

Para la evaluación de estos proyectos, las evaluaciones de CSS bilaterales fungen de guía, sin embargo, las evaluaciones que se diseñan y ejecutan desde esta coordinación son más complejas porque involucran a un



número mayor de aliados y, muchas veces, el país socio (país desarrollado) trabaja con un abordaje diferente y con metodología propia. Estas diferencias aportan diversidad, y también proporcionan mayores habilidades para la negociación en el proceso evaluativo.

Las evaluaciones en la modalidad de cooperación técnica trilateral con países desarrollados en general son finales e internas. Estos ejercicios se llevan a cabo mediante adaptaciones negociadas entre la ABC y la agencia de cooperación del país desarrollado, sumándose las propuestas de los otros actores involucrados. Por consiguiente, en estos procesos de evaluación de la CTr participan los tres socios involucrados — con sus diferentes equipos — en el diseño de la evaluación, definiendo su metodología, alcance, responsabilidades, actividades logísticas, etc.

La ABC está explorando formas de evaluar la calidad y efectividad del arreglo trilateral en la gestión de los proyectos. Con esa intención ha hecho una evaluación-piloto titulada “evaluación cruzada”, efectuada por un analista de proyectos no involucrado en la iniciativa, con el objetivo de contar con una visión externa de la misma. Esa evaluación fue realizada en el proyecto “Amazonía sin Fuego” con Bolivia e Italia, como una etapa extra en la fase de clausura del proyecto.

Esta evaluación-piloto tuvo como objetivos confirmar las conclusiones del equipo del proyecto sobre sus resultados: cómo se desarrollaron las relaciones entre los actores durante la ejecución del proyecto; si existieron las medidas para aplicar los principios de la CSS, ¿cuáles fueron y en qué medida? y verificar los efectos no esperados en el proyecto debido al arreglo trilateral⁴.

Otra experiencia importante de esta Coordinación en materia de evaluación, ha sido la evaluación conjunta de proyectos globales y regionales, que se ha probado en dos proyectos del Programa de Capacitación de Terceros Países (TCTP) con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) en 2016 y 2018. En estos casos el proceso de evaluación original de JICA fue adaptado para incluir sugerencias del lado brasileño, desde el punto de vista de la CSS, de manera que el proceso de evaluación fue desarrollado conjuntamente por ambas agencias.

⁴ El analista utilizó como referencia los TdR elaborados por la Coordinación-General (CGTP/ABC). Posteriormente, en Bolivia, realizó entrevistas y reuniones con el equipo local del proyecto y con los beneficiarios finales. Los resultados fueron satisfactorios y el próximo paso será testar ese tipo de evaluación conjuntamente con los socios de la cooperación trilateral para que refleje también sus intereses de información.



Iniciativas de Cooperación Trilateral con organismos internacionales

Este grupo de evaluaciones se lleva a cabo trilateralmente en la ejecución de programas y/o proyectos de alcance global y regional en América Latina, el Caribe, África y Asia, así como de proyectos-país y trilaterales en estas regiones.

En esta modalidad hay dos tipos de evaluaciones: las evaluaciones de proceso, que se efectúan dentro de los Comités de Coordinación y Monitoreo, y que existen en los programas/proyectos, órganos conformados ad hoc para darles seguimiento, valorar y ajustar, dependiendo de los avances que presenten; y las evaluaciones de medio término y finales que, en conformación entre ABC y el organismo internacional socio, las incluyen en el diseño del programa y/o proyecto.

Las evaluaciones de medio término y finales siempre son externas, es decir, se abre una convocatoria para que un tercero (empresa o consultor/a) lleve a cabo este proceso con la participación de todos los actores involu-

“Los TdR de estas evaluaciones se elaboran conjuntamente entre los organismos y la ABC. Esta fase es sumamente relevante para asegurar que las prioridades del gobierno brasileño se vean expresadas”.

crados. El propósito de estas evaluaciones es valorar los resultados, conocer las buenas prácticas y las limitaciones presentadas durante el desarrollo del programa y/o proyecto, para generar recomendaciones, y en base a ello, diseminar las buenas prácticas y mejorar la gestión del programa y/o proyecto, aplicando ajustes y medidas necesarias.

Los TdR de estas evaluaciones se elaboran conjuntamente entre los organismos y la ABC. De acuerdo con lo mencionado por los entrevistados, esta fase es sumamente relevante para asegurar que las prioridades de desarrollo y principios de CSS y CTr del gobierno brasileño se vean expresadas en las evaluaciones.

Aunque los organismos poseen sus propios modelos/formatos, también tienen flexibilidad para recibir otras propuestas, incluso de los consultores, incorporando nuevos aportes en la evaluación de la Cooperación Trilateral, como es la Teoría de Cambio (TdC), por medio de la cual se puedan identificar los resultados esperados por la agencia brasileña, el organismo internacional y el socio beneficiario.



En este tipo de evaluaciones el conocimiento que aportan los organismos internacionales ha contribuido a fortalecer las capacidades institucionales en evaluación dentro de la coordinación de la ABC, lo cual es ampliamente valorado, sobre todo por los intercambios a través de cursos o talleres que permiten aprender más del seguimiento y evaluación de la cooperación para el desarrollo y sus distintas modalidades.

Desde la coordinación-general responsable por esta modalidad de cooperación, se ha destacado que el factor positivo más importante de las evaluaciones es la identificación de buenas prácticas y las recomendaciones que se derivan de estos ejercicios. Otros factores positivos señalados en la entrevista son: la construcción conjunta de TdR, la posibilidad de que sean evaluaciones externas y puedan contratarse, y la conformación del equipo de evaluación más adecuado. De igual manera, el dar seguimiento a las evaluaciones conjuntamente y poder valorar participativamente los informes presentados por el equipo evaluador.

Retos de la evaluación de la CSS y CTr

En el apartado anterior es posible apreciar que la ABC como institución tiene sólidas prácticas y capacidades para el seguimiento y evaluación de las distintas iniciativas de CSS y CTr que gestiona. No obstante, también presenta importantes desafíos institucionales que es necesario tener en cuenta para fortalecer la planeación de la cooperación, así como su seguimiento y evaluación.

En primer lugar, se destaca que la ABC no cuenta con un marco jurídico específico que mandate la evaluación de la cooperación, estas iniciativas se evalúan de acuerdo a los decretos mencionados en la introducción de este apartado, así como por una intensa práctica de seguimiento y evaluación, lo que indica una tendencia a la generación de evidencia en los proyectos.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados en este estudio, esta orientación a la generación de evidencia se debe en gran parte al impulso que se ha tenido desde el gobierno central en diferentes momentos, por medio de lineamientos orientados a la planificación estratégica incluyendo las funciones de seguimiento y evaluación; un ejemplo de ello, es el interés que ha manifestado el MRE en conocer el impacto de las iniciativas de CSS y CTr.

Lo anterior refleja que, muchas veces, el impulso al seguimiento y a la evaluación continúa dependiendo del respaldo político, por lo que los entrevistados consideran necesaria la conformación de una unidad específica dentro de la ABC para coordinar el seguimiento y la evaluación de la coo-



peración, integrada por un equipo técnico especializado que apoye técnicamente la evaluación de los proyectos.

La conformación de esta unidad técnica contribuiría a realizar mejores evaluaciones y disminuir la carga laboral del personal analista de proyectos en estas funciones, quienes ya efectúan múltiples actividades de gestión, desde administrativas y logísticas, hasta diplomáticas y de negociación. De la misma forma, contribuiría a homogeneizar ciertos procesos e instrumentos con los que cuenta la ABC y contar con parámetros que permitan tener información agregada de la CSS y CTr.

Es precisamente la estandarización de ciertos procesos e instrumentos de seguimiento y evaluación otro de los retos identificados por los entrevistados en este estudio. Ante la fragmentación y al poco intercambio entre las diferentes coordinaciones dentro de la ABC, que no permite potenciar las capacidades técnicas y metodológicas con las que cuentan los diferentes coordinadores y analistas en cuanto a la gestión de proyectos, su seguimiento y evaluación.

La estandarización de ciertos procesos e instrumentos es difícil de alcanzar dentro de la ABC debido, en gran parte, a la amplitud y diversidad de su oferta de CSS y CTr, lo que sin duda es una fortaleza de esta agencia de cooperación, que torna más complejo cualquier proceso tendiente a la homologación. No obstante la par, revela la urgencia de contar con procesos identificables, prácticos y compartidos, entre todas las coordinaciones para institucionalizar estas funciones.

“Un reto es la diversidad de la oferta de proyectos de la ABC, lo que sin duda repercute en la forma de darles seguimiento y evaluar, así como en la estandarización de los procesos de evaluación de la Agencia”.

Un recurso que permite la estandarización es el diseño, aprobación y publicación de manuales o guías con las líneas básicas para planear, dar seguimiento y evaluar proyectos, lo cual se ha realizado dentro de la ABC a través del Manual de Gestión de proyectos de Cooperación Sur-Sur. Tal documento, de acuerdo con las personas entrevistadas, requiere ser actualizado, y también complementado con otros instrumentos y herramientas orientadas a conformar una estrategia de mediano y largo plazo, o con una política de evaluación que se conecte con las otras áreas de la ABC, y esté vinculada con todas las fases del ciclo del proyecto.



En línea con lo anterior, otro reto es conformar una masa crítica dentro de la ABC que esté convencida de la importancia de realizar seguimiento y evaluar, tornándose un pilar social que contribuya a avanzar y profundizar en estas funciones y genere valor público a través de su aplicación en las iniciativas de CSS y CTr. Esta masa crítica debe impulsarse también más allá de la ABC, y fomentarse con las contrapartes técnicas que operan directamente los proyectos en otros ministerios, quienes deben involucrarse más en los procesos de evaluación.

En cuanto a aspectos de gestión, uno de los retos identificados por los entrevistados es conectar las acciones de seguimiento y evaluación entre sí, y a su vez, con las otras fases del ciclo del proyecto (identificación, diseño, implementación); partiendo de un robusto diseño, con la conformación de las líneas base de cada proyecto, hasta la utilización de los resultados de las evaluaciones tanto dentro de las coordinaciones como de la agencia en general.

Esto da pie a otro de los retos en la gestión, relacionado con la necesidad de conformar un sistema de información para, y sobre, las evaluaciones de la CSS y CTr, con el cual se amplíe la capacidad de la agencia para utilizar los resultados y aprendizajes de las evaluaciones, con datos e información estratégica y de interés directivo y público, orientada a contribuir a la mejora de la toma de decisiones sobre la cooperación brasileña.

Gestión del conocimiento dentro de la ABC

La ABC cuenta con diferentes sistemas de acompañamiento y captura de información de sus iniciativas de cooperación. Dentro de esta agencia se cuenta con el Sistema de Acompañamiento de Proyectos (SAP) el cual, si bien también captura la cooperación recibida, se ha adaptado para la CSS y la CTr. Por lo tanto, sirve como un banco de datos de las iniciativas y permite registrar el progreso de lo que ha sido planificado, además de permitir tener un histórico de cada proyecto y su gestión técnica. En el SAP se registran las actividades, documentos relevantes, informes, actas de reuniones, diagnósticos, registros de hechos relevantes, etc.

El registro de las iniciativas en el SAP sigue toda la estructura de un documento de proyecto, (objetivo general, objetivos específicos, insumos, actividades, subactividades, productos y resultados), e incluye otra información relevante: presupuesto, actores y sus funciones, integrantes del equipo técnico y comité de acompañamiento de proyecto, plan de trabajo, riesgos y medidas mitigadoras, factores de sostenibilidad, estrategia. Toda esta información la proporcionan los analistas responsables de los proyectos.



El SAP también les permite cambiar el status de las actividades, productos y resultados, lo que facilita tener una visión del progreso de las iniciativas, y registrar sus revisiones de cambios de estructura lógica y presupuesto.

La ABC también cuenta con el SGPFin, un sistema de gestión financiera de los proyectos gestionado por la Coordinación General de Presupuesto y Administración, desde la cual se realizan las operaciones financieras dentro de la agencia. Asimismo, las demás coordinaciones tienen acceso a algunas funciones que les permiten monitorear el registro de los gastos en el sistema y emitir informes.

Si bien la agencia cuenta con estos sistemas de captura y reporte —fundamentales para la gestión del conocimiento—, los entrevistados coinciden en que estas son buenas prácticas que requieren actualizarse y revisarse constantemente para compartir los hallazgos de sus ejercicios de seguimiento y evaluación, y conocer lo que están haciendo en otras coordinaciones, por medio de la generación de estrategias innovadoras que permitan gestionar el conocimiento producido por y desde la ABC.

En cuanto a la vinculación entre las evaluaciones y la gestión del conocimiento dentro de la ABC, destaca que los resultados de estos ejercicios generalmente se comunican a través del portal electrónico de la agencia, por medio de infografías o reportes que presentan de forma abreviada los principales hallazgos de las evaluaciones. De igual manera, los resultados de algunas evaluaciones también los publican algunas de las contrapartes técnicas brasileñas, así como otros países socios y organismos internacionales socios de cooperación que participan en determinados proyectos⁵.

La ABC también apoya y contribuye con datos para el levantamiento titulado Cooperación Brasileña para el Desarrollo (Cobradi) elaborado por el IPEA. Este ejercicio inició en 2005 y su última versión es de 2020, y representa una buena práctica a través de la cual se sistematizan y analizan diferentes tipos de cooperación además de la cooperación técnica, involucrando otras instituciones (ciencia y tecnología, educación, etc.) del gobierno federal brasileño. La metodología del Cobradi está en evolución y perfeccionamiento, y tiene como objetivo identificar cuánto ha invertido el gobierno en cooperación⁶.

En la ABC existe interés por la gestión del conocimiento, específicamente como parte del mandato de la Coordinación-General de Planificación y Comunicación, creada en 2016, donde se plantea realizar un

⁵ Destaca que también la ABC responde semanalmente a solicitudes externas de información y datos sobre CSS y CTI, con base en la ley de acceso a la información No. 12.527, sancionada el 18 de noviembre de 2011.

⁶ Para mayor información sobre Cobradi ver el siguiente portal: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=32420&Itemid=343



plan institucional en esta materia. La gestión interna del conocimiento sobre evaluaciones se lleva a cabo generalmente dentro de las diferentes coordinaciones de la ABC, mediante algunos ejercicios esporádicos como reuniones de discusión e intercambio en los cuales se facilita la incorporación de los aprendizajes hacia el interior de las distintas coordinaciones, lo que podría complementarse con mecanismos que permitieran el intercambio entre las coordinaciones.

“La ABC recibe frecuentes solicitudes de visitas técnicas de otras agencias de CSS, lo que moviliza prácticamente todas las coordinaciones de la agencia y las prepara para compartir e intercambiar información”.

Es interesante resaltar que la ABC recibe frecuentes solicitudes de visitas técnicas de otras agencias de CSS, lo que moviliza prácticamente todas sus coordinaciones y las prepara para compartir e intercambiar información sobre temas como la gestión institucional, aspectos jurídicos, administración (personas, financiero, fuentes de recursos), política/estrategia, cuestiones conceptuales de la CSS y CTr, maneras de operacionalizar los proyectos y actividades de cooperación, entre otros.

La ABC realizó, de 2013 a 2016, junto con la UNOSSC (Oficina de las Naciones Unidas para la CSS, por sus siglas en inglés) y la JICA, un proyecto enfocado exclusivamente en compartir prácticas y experiencias en la gestión de CSS y CTr entre gobiernos de aproximadamente 40 países en desarrollo, que tuvo como principales resultados: la mejora de diálogo y colaboración entre administradores de CSS, nuevas iniciativas de CSS con los países participantes, la inclusión de arreglos institucionales, y coordinación con actores a nivel nacional. En 2021 los tres socios están iniciando una nueva fase del proyecto.

En cuanto a la gestión y difusión del conocimiento externo, realizada por otros actores brasileños diferentes a la ABC, es importante mencionar que el país sudamericano cuenta con centros de investigación que difunden conocimiento generado por la cooperación brasileña, como:

- El Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo: que difunde experiencias de CSS innovadoras en temas como pobreza, seguridad, transferencia de conocimiento, etc.
- El Centro de Excelencia Contra el Hambre, que difunde buenas prácticas brasileñas en el área de seguridad alimentaria y nutricional.



Esta agencia de cooperación también tiene un plan anual de comunicación, en el cual se incluye como uno de sus objetivos difundir los resultados de la cooperación y los cambios provocados por las iniciativas utilizando principalmente la página web de la ABC y sus canales en las diferentes redes sociales. Recientemente la ABC inauguró el Observatorio de la Cooperación Internacional para el Desarrollo ⁷, un portal online que funcionará como un hub de informaciones, datos, bibliografía, etc. sobre la cooperación internacional en general.

Además, desde la agencia se han concretado proyectos de fortalecimiento institucional con organismos internacionales y regionales, e incluso con otros países, orientados a fortalecer las capacidades individuales y organizacionales de la agencia. Un ejemplo de ello es el proyecto “Fortalecimiento de capacidades de gestión y fortalecimiento metodológico de la cooperación internacional para el desarrollo en América Latina” llevado a cabo por la AMEXCID y la ABC, y que refleja el interés por consolidar y compartir las capacidades con las que cuenta la agencia en diferentes niveles y funciones.

Retos de la gestión del conocimiento dentro de la ABC

Uno de los principales retos sobre el tema, reportado por los entrevistados, es que la ABC cuenta con un cuadro limitado de personal dedicado a estas funciones. Cabe destacar que la agencia tiene más de 100 funcionarios, entre personal del servicio exterior brasileño y expertos en cooperación. De este total, más de la mitad trabaja por medio de proyectos de contratos de corto plazo a través de programas de fortalecimiento institucional de organismos internacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Conforme a los entrevistados, la ausencia de cuadros profesionales propios de la ABC crea una fuga constante de experiencias en cuanto a la gestión de proyectos de cooperación, lo que complica el fortalecimiento de capacidades institucionales y la retención del aprendizaje generado en las diferentes y variadas iniciativas de CSS y CTr.

“El aprendizaje y conocimiento siguen quedándose en el interior de las coordinaciones encargadas de la gestión de la cooperación, y prácticamente no existen mecanismos que incentiven el diálogo e intercambio entre estas unidades”.

7 O Observatório da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (OCID) foi lançado em junho de 2022.



En voz de los entrevistados, el aprendizaje y conocimiento siguen quedándose en el interior de las coordinaciones encargadas de la gestión de la cooperación, y prácticamente no existen mecanismos que incentiven el diálogo e intercambio entre estas unidades. Aunado a ello, aunque se cuenta con sistemas como el SAP, estas herramientas contienen información sucinta sobre los proyectos (aspectos técnicos, administrativos o financieros) y no presentan mayores detalles sobre su desenvolvimiento.

Con base en lo anterior, los entrevistados proponen comenzar con un plan institucional que defina claramente qué se considera como gestión del conocimiento y cuáles serían los objetivos a alcanzar con esta función dentro de la ABC, sobre todo, en su vinculación con el seguimiento y la evaluación de las iniciativas de CSS y CTr. Además, se considera que es posible iniciar con espacios que permitan compartir entre los equipos de las distintas coordinaciones y registrar los aprendizajes y el conocimiento acumulado con una orientación estratégica y amplia.



Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)

La Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) de 2011 contribuyó normativamente a conformar la estructura jurídico-institucional del sistema nacional de cooperación internacional para el desarrollo conformado por la AMEXCID, un programa de cooperación, un registro nacional, un sistema de información, y un fondo nacional de cooperación.

De acuerdo con la LCID, la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), a través de la AMEXCID, que actúa como principal coordinador y gestor de la cooperación mexicana, aunque, en la articulación de esta política participan distintas dependencias de la administración pública federal. Con base en ello, es posible dividir a los actores de cooperación en:

institución coordinadora/gestora; instituciones técnicas-ejecutoras; y instituciones que asignan recursos financieros (DOF, 2021).

“En la cooperación mexicana, es posible dividir a los actores de cooperación en: institución coordinadora/gestora; instituciones técnicas-ejecutoras; y instituciones que asignan recursos financieros.”

La AMEXCID, al ser un órgano desconcentrado, funciona con recursos que provienen directamente del Presupuesto de Egresos para la SRE. Adicionalmente, cuenta con los fondos conjuntos como estrategia de captación de recursos para destinarlos a la cooperación.

La AMEXCID tiene como instancia superior al Consejo Consultivo, que es el órgano colegiado encargado de diseñar la política pública en la materia y se integra por representantes de distintas secretarías y entidades estatales que participan en estas acciones de cooperación. Además, existen los Consejos Técnicos que son mecanismos de diálogo con actores respecto a ciertos temas/sectores con un carácter prácticamente consultivo. Desde 2012, se aprobó establecer los siguientes consejos:



- > Consejo Técnico Académico y Científico (ahora, Consejo Técnico del Conocimiento y la Innovación)
- > Consejo Técnico Empresarial
- > Consejo Técnico de Gobiernos Locales
- > Consejo Técnico Social
- > Consejo Técnico Asesor de Alto Nivel
- > Consejo Técnico del Agua

Recientemente, se aprobó la conformación de los siguientes consejos:

- > Consejo de las Niñas y los Niños
- > Consejo Técnico de Cooperación y Diplomacia Deportiva

Las atribuciones específicas de la AMEXCID están delineadas en el Art. 10 de la LCID, así como en el Reglamento Interior de la SRE, que fue modificado en el año 2021. En su última versión, la estructura de la agencia cambió sustancialmente respecto al organigrama anterior, aunque permaneció la Dirección de Planeación y Evaluación, desde la cual se gestionan las funciones de seguimiento y evaluación (DOF, 2021).



Figura 11. Organigrama de la AMEXCID



Fuente: elaboración propia con información de DOF (2021).

En 2018, la AMEXCID contaba con aproximadamente 300 colaboradores divididos entre las direcciones generales y ejecutiva de la agencia, de los cuales 90 eran consultores contratados por medio del PNUD. A este personal hay que sumarle a los que colaboran desde la red de embajadas y consulados mexicanos en todo el mundo, principalmente en Centroamérica y América Latina, regiones prioritarias para la cooperación (AMEXCID-GIZ, 2019).

El Programa Sectorial de la SRE es el instrumento de planeación de la política exterior en alineación con las estrategias y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), marco que se complementa con la LCID, donde también se mandata la elaboración del Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID) como programa específico para la cooperación mexicana. En 2014 se publicó el primer PROCID 2014-2018, actualmente está en proceso de publicación la versión más reciente para 2020-2024.

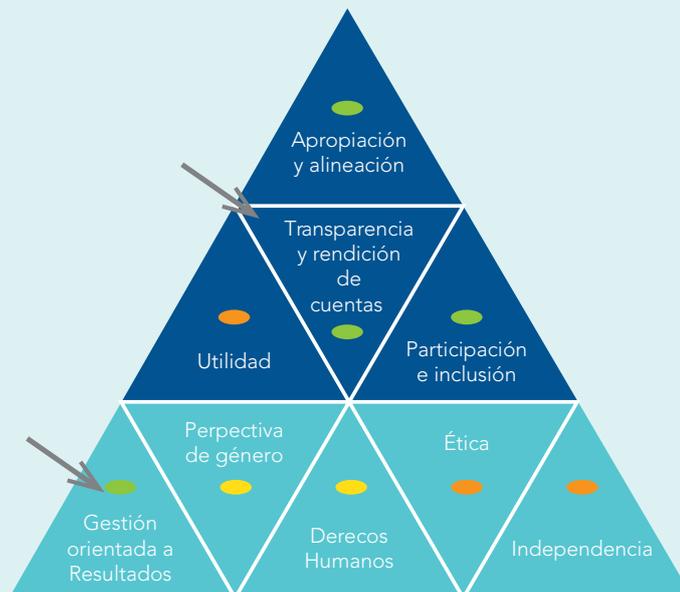
En el PROCID se presentan los principios rectores de la cooperación mexicana: apropiación y alineación, transparencia y rendición de cuentas, utilidad, participación e inclusión, gestión orientada a resultados, ética, independencia, perspectiva de género y derechos humanos, siendo que, todos ellos son considerados en el marco de las evaluaciones de la CSS y CTr que se realizan desde la agencia.



“En la AMEXCID se indentifica una confluencia de principios que provienen tanto de agendas internacionales, así como propios de un país cooperante dual como México y actor relevante para da CSS.”

En los principios de la cooperación mexicana se presenta una confluencia de elementos que proviene tanto de agendas internacionales de cooperación, como la Alianza Global para la Cooperación Eficaz para el Desarrollo (AGCED), como de otros principios que son propios de los intereses de política exterior del país cooperante dual como México, y que además es un actor relevante para la CSS y CTr.

Figura 12. Principios de la cooperación mexicana



Fuente: presentación de la AMEXCID dentro del proyecto MECSS.

En su primera década de existencia, la AMEXCID ha contado con diferentes programas de fortalecimiento institucional con el PNUD, GIZ México y la JICA, por ejemplo, el programa AMEXCID-PNUD enfocado en la consolidación de una política de CSS y CTr, con diferentes actividades como la impartición de módulos de aprendizaje para contribuir en las capacidades institucionales dentro de la agencia de cooperación.



El Proyecto AMEXCID-GIZ México apoyó, desde un enfoque sistémico, al fortalecimiento institucional con una estrategia orientada a la planificación, seguimiento y ejecución de iniciativas de cooperación, así como la vinculación y realización de actividades de formación mediante la capacitación de diversos actores mexicanos e internacionales.

Evaluación de la CSS y CTr dentro de la AMEXCID

La LCID establece que, para identificar oportunidades de cooperación, la AMEXCID debe basar sus acciones en evidencia, ya sea a través de la elaboración de ejercicios evaluativos previos a la ejecución o, bien, mediante la realización de evaluaciones de resultados e impactos. Todas estas evaluaciones son realizadas en coordinación con las diferentes instituciones involucradas, pero bajo la coordinación explícita de la agencia (Artículo 11).

El Consejo Consultivo de la AMEXCID, como órgano máximo, debe conocer estas evaluaciones anualmente y emitir su opinión sobre las mismas (Artículo 16); en específico, se menciona la evaluación anual al PROCID, con el objetivo de obtener insumos que permitan el ajuste de este programa bienalmente, acorde con los avances observados en su ejecución (Artículo 26).

En el capítulo 1 del PROCID 2020-2014 (diagnóstico) se incluye la línea 1.7, específica para las funciones de planificación, monitoreo y evaluación, remarcando que estas son tareas clave de la AMEXCID, y enfatizando que los resultados del seguimiento y de la evaluación de proyectos serán insumos fundamentales para retroalimentar la planeación programática y organizacional de esta institución (PROCID, 2020).

“La inclusión de la evaluación, tanto en la LCID como en el PROCID refleja la importancia de esta función para la cooperación mexicana, lo que se traduce en la práctica con la evaluación de diferentes intervenciones”.

De igual manera, la estrategia 1.2 se dirige a establecer y consolidar herramientas para fortalecer la cooperación, y la 1.2.6 está orientada a institucionalizar una metodología de planificación, monitoreo y evaluación. En este sentido, se han diseñado diversos instrumentos como formatos de presentación, seguimiento, finalización y evaluación ex ante de proyectos, acordes con la metodología de Marco Lógico ya usada en las herramientas de presentación de proyectos de la AMEXCID.



La inclusión de la evaluación, tanto en la LCID como en el PROCID, revela la importancia de esta función para la cooperación mexicana, lo que se traduce en la práctica con la evaluación de diferentes intervenciones:

- > El PROCID (diseño y consistencia);
- > El programa presupuestario de CID de la SRE (diseño, consistencia y resultados);
- > Programas bilaterales de cooperación técnica (diseño, medio término y cierre);
- > Fondos y fideicomisos;
- > Mecanismos regionales como el Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica (Proyecto Mesoamérica).
- > Proyección o acciones de ayuda humanitaria.

Aunque las evaluaciones de la AMEXCID son muy distintas, estos ejercicios podrían dividirse en las siguientes etapas:

Figura 13. Etapas de las evaluaciones en la AMEXCID

Etapa 1 >>> Etapa 2 >>> Etapa 3 >>> Etapa 4



Fuente: elaboración propia con información de la AMEXCID en el marco del proyecto MECSS.



De acuerdo con el artículo 68 del reciente Reglamento Interior de la SRE, la AMEXCID cuenta con una Dirección de Planeación y Evaluación (DOF, 2021), cuyos objetivos son: proponer metodologías y herramientas para la planeación estratégica, seguimiento y evaluación de las acciones de cooperación, así como coordinar todas las acciones relacionadas con estas funciones.

“Para las iniciativas de cooperación técnica y científica se llevan a cabo evaluaciones intermedias o de medio ciclo de los programas bilaterales, así como evaluaciones finales en la ejecución”.

Las evaluaciones realizadas por la AMEXCID se orientan a ofrecer mayor claridad y transparencia, así como a alcanzar un mayor entendimiento de las prioridades de las contrapartes con las que gestionan las iniciativas de cooperación. De igual manera, se busca identificar la utilidad y el valor agregado de la cooperación frente a los países socios.

De acuerdo al estudio comparado de agencias de cooperación realizado por la AMEXCID y la GIZ México en 2019, para las iniciativas de cooperación técnica y científica, se llevan a cabo evaluaciones intermedias o de medio término de los programas bilaterales, así como evaluaciones finales, ejercicios efectuados en el marco de las COMIXTAS.

Las evaluaciones de medio término tienen el objetivo de conocer hasta qué punto la cooperación mexicana fue pertinente y eficaz en este plazo y, con base en esta evidencia, orientar los próximos ciclos de estas iniciativas teniendo en cuenta los procesos de gestión, calidad de los servicios o productos ofrecidos, la pertinencia de la intervención, así como una valoración de los resultados en este periodo.

En cuanto a las capacidades institucionales en evaluación, destaca que la AMEXCID también definió como un objetivo secundario de las evaluaciones de medio ciclo el testear o poner a prueba estos instrumentos para conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades y, de acuerdo a estos hallazgos, enriquecer su caja de herramientas de evaluación.

Esta caja de herramientas de evaluación es uno de los pilares de la práctica del seguimiento y evaluación dentro de la AMEXCID, cuyo contenido es un conjunto de instrumentos técnicos y metodológicos que permiten evaluar los diversos esfuerzos en materia de cooperación.



Cuadro 4. Caja de herramientas de la AMEXCID para el seguimiento y la evaluación

1. Formato de presentación de proyectos	2. Instrumento de evaluación de diseño de proyectos	3. Formato de Monitoreo de Medio Término
Identificar los elementos necesarios para la presentación de proyectos.	Determinar la solidez, lógica y coherencia en el diseño del proyecto e identificar los factores que pueden favorecer y limitar su ejecución para la toma oportuna de decisiones.	Dar seguimiento a la gestión y avance del proyecto e identificar los factores que han favorecido o limitado su ejecución para la toma de decisiones oportuna.
4. Formato de Evaluación Final	5. Instrumento de evaluación de la Asistencia técnica	6. Instructivos de llenado
Valoración global sobre la ejecución del proyecto, así como conocer los productos y resultados alcanzados.	Evaluar las actividades concretas de la cooperación técnica otorgada.	Apoyar el llenado de los diferentes instrumentos de la caja de herramientas.

Fuente: elaboración propia con información de AMEXCID-GIZ (2019).

Para complementar la caja de herramientas, cada uno de sus formatos e instrumentos cuenta con instructivos de llenado que son importantes para la socialización y complementación por parte de las contrapartes mexicanas, así como para los socios de otros países.

En cuanto a los criterios para evaluar desde la AMEXCID, se destaca que estos se relacionan con los principios de la cooperación mexicana —revisados en el apartado anterior— por lo tanto, los criterios son una mezcla entre criterios clásicos de evaluación provenientes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como pertinencia/relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad/sostenibilidad; con otros criterios más apegados a la CSS como: participación, apropiación y complementariedad.

“Los criterios son una mezcla entre criterios clásicos de evaluación (OCDE), con otros criterios más apegados a la CSS como: participación, apropiación y complementariedad”.

A estos últimos criterios se agregan otros, como el enfoque de género, sumamente relevante para proyectos sociales, así como el criterio de



alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de valorar si los programas o proyectos están en línea con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible —una de las guías de la cooperación para el desarrollo—, incluyendo sus distintas modalidades, como la CSS y CTr.

Es en el marco de las relaciones bilaterales y regionales con los países de Centroamérica y el Caribe es donde más se han aplicado los instrumentos de la caja de herramientas y, por ende, en las regiones donde más se observa una evolución de las funciones de seguimiento y evaluación dentro de la AMEXCID, debido al volumen e intensidad de las relaciones de cooperación.

La evolución de las capacidades de seguimiento y, sobre todo, la evaluación de la cooperación mexicana hacia Centroamérica y el Caribe, se constata en la figura compartida por la AMEXCID, en el marco del proyecto MECSS, que se presenta a continuación:

Figura 14. Creación y aplicación de las herramientas de seguimiento y evaluación dentro de la AMEXCID



Fuente: elaboración propia con información de la AMEXCID en el marco del proyecto MECSS.

En el marco de esta evolución del seguimiento y de la evaluación, cabe destacar que una práctica innovadora han sido las evaluaciones de programas regionales, en específico, las efectuadas en el marco del Proyecto Mesoamérica, mecanismo de cooperación e integración que cuenta con una estructura de gobernanza en la que participan todos los países centroamericanos, Colombia, México y la República Dominicana.



Derivado de la alianza estratégica entre la GIZ México y la AMEXCID, se llevaron a cabo tres evaluaciones del Proyecto Mesoamérica, la primera de

“Se evaluó Mesoamérica Sin Hambre (MsH), el cual representa una estrategia regional innovadora por sus múltiples niveles de actuación, la articulación de alianzas multiactor y la existencia de un mecanismo de gobernanza”.

ellas una evaluación marco de todo este proceso regional (nivel macro), los otros dos ejercicios en el nivel micro, específicamente en intervenciones puntuales como: la Estrategia Mesoamericana de Sostenibilidad Ambiental (EMSA) y el Programa Mesoamericano para el Uso Racional y Eficiente de la Energía (PMUREE).

Estas evaluaciones fueron externas por lo que se contrató a consultores para su realización. Ambos procesos evaluativos se orientaron a distintos objetivos de evaluación, pero, principalmente, a valorar sus resultados, así como la gestión de esas estrategias y también evaluar cómo se generó la articulación entre los diferentes actores.

Dentro de la línea de seguridad alimentaria y nutricional del Proyecto Mesoamérica, y con apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), se evaluó el Programa Mesoamérica Sin Hambre (MsH), el cual representa una estrategia regional innovadora por sus múltiples niveles de actuación, la articulación de alianzas multiactor y la existencia de un mecanismo de gobernanza.

El MsH se evaluó en cuanto a sus avances y resultados entre 2015 y 2018, con el propósito de orientar este programa a los objetivos que se planteó alcanzar. Esta fue una evaluación externa que tomó como foco geográfico tres países en los que se implementó (Colombia, El Salvador y Guatemala), incorporando misiones en el terreno que permitieron recabar evidencias de fuentes primarias (FAO-AMEXCID, 2019).

Otro tipo de iniciativas que la AMEXCID ha evaluado, en acompañamiento con otras agencias de cooperación y organismos, son las iniciativas de CTr. Incluso con algunos países socios, como Alemania, se han elaborado algunas publicaciones sobre este tema debido en gran parte a la intensidad de las cooperaciones triangulares. Ejemplo de ello es la publicación Lecciones aprendidas de proyectos de Cooperación Triangular en beneficio de América Latina y el Caribe entre 2013-2018 (AMEXCID-GIZ, 2018).



En el marco del Fondo Conjunto México-Alemania para CT y vinculado con temas humanitarios, también se evaluó el Programa de Migración No Acompañada de Niñas, Niños y Adolescentes, para contar con una mirada retrospectiva y crítica, y conocer la consecución de sus objetivos. Esta fue una evaluación externa con misiones de trabajo en terreno en las que se involucraron a múltiples actores en los países del Triángulo Norte de Centroamérica.

En un balance general de la evaluación de la AMEXCID, es posible destacar que esta agencia cuenta con capacidades relevantes que se han construido desde la creación de la agencia y en el marco de la LCID, así como por el PROCID. Asimismo, es fundamental recalcar la importancia del acompañamiento técnico y especializado que se ha concretado por medio de programas de fortalecimiento con la GIZ México, el PNUD, y la JICA.

“Es fundamental recalcar la importancia del acompañamiento técnico y especializado que se ha concretado por medio de programas de fortalecimiento con la GIZ México, el PNUD, y la JICA”.

En un balance general de la evaluación de la AMEXCID, es posible destacar que esta agencia cuenta con capacidades relevantes que se han construido desde la creación de la agencia y en el marco de la LCID, así como por el PROCID. Asimismo, es fundamental recalcar la importancia del acompañamiento técnico y especializado que se ha concretado por medio de programas de fortalecimiento con la GIZ México, el PNUD, y la JICA.

En el marco de estos programas, se ha conformado un sistema de seguimiento y evaluación, en cuyos orígenes se diseñaron instrumentos para el reporte y valoración, los cuales han sido testeados en diversas iniciativas de cooperación técnica principalmente con países socios y en el marco de programas bilaterales. Estos pilotajes son buenas prácticas que han permitido mejorar los instrumentos y generar un aprendizaje institucional continuo.

Desde la AMEXCID se ha abordado al seguimiento y la evaluación como funciones vinculadas con el ciclo del proyecto, por consiguiente, los instrumentos diseñados en la caja de herramientas han contribuido a mejorar el diseño de los proyectos y orientarlos a la consecución de los objetivos planteados y, de forma paralela, a fortalecer capacidades evaluativas tanto dentro de la agencia como en las contrapartes técnicas mexicanas.

El seguimiento y la evaluación de la cooperación mexicana va ganando relevancia tanto dentro de la AMEXCID, como por otros actores mexicanos vinculados con la cooperación, lo que influye en el aumento del interés en estas funciones y la posibilidad de explorar en diferentes dimensiones y formas de evaluar, acorde a la diversidad de la cooperación mexicana.



Retos de la evaluación de la CSS y CTr dentro de la AMEXCID

En el apartado anterior se evidencia que la AMEXCID ha incorporado a la planificación el seguimiento y la evaluación como funciones elementales en las iniciativas de cooperación. No obstante, aún existen importantes desafíos, como reportaron los entrevistados en la elaboración de este estudio.

“Es necesario fomentar y mantener una cultura de seguimiento y evaluación que permee en todas las áreas y niveles de actuación, sobre todo, en los de tomadores de decisiones de alto nivel”.

Es en el borrador del PROCID 2020-2024 donde se reconocen estos desafíos, puesto que se menciona que, si bien en la AMEXCID se elaboran informes o reportes finales de los proyectos, posteriormente no se les da un seguimiento ni se realiza una sistematización; además de no contar con criterios homogéneos que permitan tener valoraciones

agregadas de las iniciativas de la cooperación mexicana (PROCID, 2020).

Este último punto resultó polémico para los y las entrevistadas de la AMEXCID, puesto que una parte considera que, si bien es importante contar con ciertos marcos y bases comunes para el seguimiento y evaluación, pero también es necesario no tender a una homologación completa de estas funciones, debido a que prácticamente todas las iniciativas de cooperación son distintas entre sí. Otra parte está en línea con el PROCID y ve como urgente orientarse a una homologación para contribuir a institucionalizar estas funciones.

Donde sí coincidieron los entrevistados fue en la necesidad de fomentar y mantener una cultura del seguimiento y de evaluación dentro de la agencia que permee todas las áreas y niveles de actuación, sobre todo, en los tomadores de decisiones de alto nivel, quienes muchas veces no reconocen el valor que se genera al aplicar estas funciones de cooperación mexicana. En esta cultura de la evaluación se debe involucrar a los actores directa o indirectamente relacionados con los programas y proyectos, tanto fuera como dentro de la agencia.

Aunado a ello, las personas entrevistadas valora como imprescindible el fomentar un aprendizaje continuo en evaluación que permita incorporar metodologías novedosas y que estén acorde a los nuevos retos evaluativos de la agencia, como la reciente coordinación y gestión de programas



sociales en el Triángulo Norte de Centroamérica para atender las causas del origen de la migración en estos países.

Una de las preocupaciones técnicas señaladas en las entrevistas es cómo diseñar y darle seguimiento a los proyectos a través de indicadores robustos que permitan incorporarse a las evaluaciones, así como a otros ejercicios de rendición de cuentas. Otro de los retos mencionados es cómo conectar a las funciones

“Otro de los retos es cómo conectar al seguimiento y la evaluación con las otras fases del ciclo del proyecto para que no se vean disociadas del proceso de planificación y gestión”.

de seguimiento y evaluación con las otras fases del ciclo del proyecto para que estas últimas no se vean disociadas de todo el proceso de planificación y gestión.

En la misma línea, los entrevistados de la AMEXCID refrendaron la necesidad de contar con un sistema de capacitación constante que les permita reforzar sus conocimientos en seguimiento y evaluación, así como estar actualizados sobre las tendencias académicas y profesionales en estos temas; por lo que requieren un programa de capacitación continua que estimule la interacción entre los servidores públicos de la agencia y los de fuera de ella.

Por último, otro de los retos más mencionados en las entrevistas, es la sobrecarga de funciones que realizan, lo que muchas veces va en detrimento del tiempo que destinan a darle seguimiento y evaluar con la calidad que se requiere en estos procesos. Como la mayoría de las evaluaciones son internas, estos ejercicios son efectuados por los propios operadores, quienes participan en toda la gestión del proyecto, de manera que son “juez y parte” en las evaluaciones.

Gestión del conocimiento dentro de la AMEXCID

En el Reglamento interior de la SRE se menciona que la Dirección de Planeación y Evaluación de la AMEXCID es la encargada de actuar como enlace en la conformación y actualización de los diferentes sistemas de registro contemplados en la LCID, así como concentrar y presentar esta información al Consejo Consultivo para la toma de decisiones en materia de cooperación para el desarrollo.



A su vez, la Dirección General de Operación de Proyectos en México tiene el mandato de “coordinar el seguimiento a la transferencia y recepción de recursos, bienes, conocimientos y experiencias de los gobiernos extranjeros a instituciones mexicanas en materia de promoción y cooperación internacional para el desarrollo y expedir la documentación correspondiente” (DOF, 2021), con lo que se prevé que esta unidad lidere una estrategia de gestión del conocimiento.

“La AMEXCID publica constantemente una variedad de documentos con información sobre cooperación, como el Informe de Labores y/o Logros PROCID, así como informes de las reuniones del Consejo Consultivo”.

La AMEXCID publica constantemente una variedad de documentos con informaciones sobre cooperación como el Informe de Labores y/o Logros PROCID, así como informes de las reuniones del Consejo Consultivo —de manera semestral y anual—; acorde con las obligaciones jurídicas de la agencia y en aras de fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas.

Por su parte, la Unidad de Transparencia dentro de la SRE da trámite a distintas solicitudes ciudadanas de información, con respecto a las actividades que realiza la secretaría, así como sus órganos desconcentrados. Esta información debe estar sujeta a la legislación existente como la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LFTAIF).

Dentro de la propia LCID, también se mandata que la AMEXCID divulgará los resultados y beneficios de la CID, coordinando la recolección de la información que le reporten las diferentes entidades de la administración pública; puntualmente, se especifica que esta agencia es la encargada de administrar el registro y sistema de información de la cooperación (Art. 10, Fracc. VIII).

El Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (RENCID) es el instrumento a través del cual se recopila información de la cooperación que ofrece México, de manera que es un banco de información que permite evitar la duplicidad

“El RENCID es el instrumento que recopila información sobre cooperación y es alimentado por las contrapartes técnicas; mientras que InfoAMEXCID es interno y facilita el seguimiento de los proyectos”.



de esfuerzos entre las distintas iniciativas. El RENCID es administrado por la agencia, pero es alimentado por las dependencias que tienen proyectos de cooperación.

A nivel interno de la agencia existe el InfoAMEXCID, instrumento que recopila información sobre proyectos de CID, lo cual permite la actualización de los datos de cooperación y facilita el seguimiento de los proyectos basándose en la Metodología del Marco Lógico, tomando en cuenta el diseño del proyecto, el monitoreo físico y financiero (AMEXCID, 2019).

Desde 2018, México cuenta con un Catálogo de Capacidades Mexicanas que constituye una herramienta donde se recopilan las mejores prácticas y experiencias probadas de la oferta mexicana de cooperación. La revisión de este catálogo permite que los socios identifiquen sinergias o áreas de oportunidad ofertadas desde las distintas dependencias mexicanas.

La AMEXCID cuenta con una Estrategia de difusión y comunicación cuyos principales medios son la página web y las redes sociales, desde las cuales se difunden eventos, noticias, actividades, convocatorias, becas, cursos, y demás informaciones sobre cooperación. De esta forma, se fomenta una gestión del conocimiento sobre cooperación más allá de la agencia de cooperación.

Retos de la gestión del conocimiento dentro de la AMEXCID

Esta agencia de cooperación ha echado a andar diversos instrumentos que contribuyen a la gestión del conocimiento hacia al interior y al exterior de la institución, sobre todo, en el nivel de información general de cooperación para el desarrollo. Sin embargo, ello no aplica con la vinculación de los procesos, hallazgos y resultados de las evaluaciones.

“El principal reto es cómo incorporar lo acontecido en el seguimiento y evaluación en la gestión del conocimiento, primeramente, al interior de la agencia con el intercambio de aprendizajes”.

Por consiguiente, el reto está en cómo incorporar lo acontecido en el seguimiento y evaluación en la gestión del conocimiento, primeramente, dentro de la agencia con el intercambio de aprendizajes entre las distintas direcciones, y después, al exterior con la generación de documentos ágiles que logren transmitir el cúmulo de conocimientos con los que cuenta esta institución.



Las y los entrevistados de la AMEXCID reconocen la necesidad de generar mecanismos internos que permitan un diálogo e interacción entre las diferentes direcciones para compartir sus buenas prácticas y experiencias, así como los fracasos identificados en las iniciativas de cooperación, lo cual en principio se propone hacer con actividades que logren incentivar la participación e inclusión de los servidores públicos en todos los niveles de actuación, y no solo en el alto nivel decisorio.

De acuerdo con las entrevistas, la gestión del conocimiento es una función con importantes áreas de oportunidad dentro de la agencia, principalmente porque actualmente hay muy poca comunicación entre las áreas que permita incorporar los aprendizajes más allá de los datos e información reportada en los sistemas existentes (InfoAMEXCID y RENCID) lo cual contribuirá a fortalecer institucionalmente a la agencia con el aprendizaje de sus propios aciertos y errores.





Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID)

Chile ha construido una imagen de socio regional interesado en compartir sus experiencias de éxito con otros países, para lo cual la CSS y la CTr son dos modalidades de cooperación esenciales. Este país se orienta por los principios reconocidos a nivel internacional para la CSS y en el espacio latinoamericano, y busca fomentar la integración regional con sus países vecinos (AGCID, 2015).

La AGCID fue creada en 1990 como la institución del nivel central para la coordinación de la cooperación chilena, cuyo objetivo es captar, proporcionar y administrar los recursos destinados a este rubro. Esta agencia en un principio se vincula a la Presidencia de la República a través del Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) y, posteriormente del Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL), teniendo personalidad jurídica y patrimonio propio.

La Ley N° 18.989 de 1990 creó la AGCID como un servicio público descentralizado, con el objetivo de coordinar la ayuda que recibe el país, incluyendo además en este marco legal, el Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), que funciona desde 1993 y forma parte de los instrumentos estables de la AGCID, con el objetivo de promover la cooperación entre Chile y países de similar o menor nivel de desarrollo⁸.

Posteriormente, con la Ley N° 19.999 de 2005, esta agencia de cooperación queda bajo la supervisión de la Presidencia de la República a través del Ministerio de Relaciones Exteriores. En 2018, la Ley N° 21.080 modificó el nombre de la institución, agregando el término “para el Desarrollo” (AGCID).

“La cooperación chilena trasciende de la dimensión del crecimiento económico hacia un contexto más amplio e inclusivo promoviendo la dignidad de las personas, la justicia social, los derechos humanos y la sustentabilidad”.

⁸ El programa CTPD se financia con recursos propios y adicionalmente cuenta con otras fuentes externas de donantes bilaterales y multilaterales que cooperan en la implementación de iniciativas de triangulación.



La agencia tiene como objetivos estratégicos avanzar hacia un desarrollo inclusivo y sostenible, fortalecer las asociaciones para un desarrollo compartido y consolidar el sistema nacional de cooperación internacional para el desarrollo. La cooperación chilena trasciende de la dimensión exclusiva del crecimiento económico hacia un contexto más amplio e inclusivo, promoviendo la dignidad de las personas, la justicia social, los derechos humanos y la sustentabilidad.

Al inicio de la pandemia de COVID-19 en marzo de 2020, fue aprobada la Resolución 3 para definir la nueva organización interna de la AGCID con el propósito institucional de modernizar el MINREL, así como la estructura orgánica de su agencia de cooperación (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, BCN, 2021).

En cuanto a los recursos financieros, esta Agencia de Cooperación tiene un presupuesto asignado anualmente por el Estado de Chile para realizar iniciativas a nivel bilateral y triangular, lo que se conoce hoy como el Programa de Cooperación Sur-Sur y Triangular de Chile.

Figura 15. Organigrama de la AGCID



Fuente y nota: cada dirección se integra a su vez por departamentos, unidades, secciones y unidades de acuerdo con la Resolución 3 de 2020, no se incluyeron todas debido al espacio. Las Unidades de Auditoría Interna, Estudios y Área de Comunicaciones dependen directamente de la Dirección Ejecutiva a través de la Jefatura de Gabinete (BCN, 2021).



Los recursos humanos de la AGCID se componen, a la fecha, de 115 funcionarios y funcionarias, de las cuales 10 son cargos de planta, 83 corresponden a contratos públicos anuales y 22 a contratos por honorarios (Información otorgada por la AGCID).

En el ámbito de las instituciones públicas chilenas, se cuenta con un Sistema de Monitoreo del Desempeño (SMI) compuesto por indicadores asociados a productos estratégicos y a indicadores transversales que analizan la gestión integral. En este contexto, la AGCID elabora y publica anualmente un informe denominado Balance de la Gestión Integral (BGI), donde presenta los resultados de las distintas áreas de acción de la agencia.

La planificación de la cooperación se realiza plurianualmente de acuerdo con la Política Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo al 2030, y con la Estrategia de Cooperación que se ha implementado entre 2015-2018 (AGCID, 2015).

En cuanto a las modalidades de cooperación de interés en este estudio, sobresale que la CSS chilena está orientada a la transferencia técnica y a la formación de capital humano, entre los países en desarrollo, principalmente con los países de América Latina y el Caribe, regiones prioritarias para la política exterior chilena.

“La CSS chilena está orientada a la transferencia técnica y la formación de capital humano entre los países de desarrollo, principalmente América Latina y el Caribe”.

Como se evidencia, en la CSS y la CTr chilena, tanto la transferencia técnica como la formación de capital humano comparten los recursos presupuestarios.

Desde la AGCID también se han creado y mantenido distintos fondos para la cooperación en esquemas horizontales como el Fondo Chile Contra el Hambre y la Pobreza —que ha permitido estrechar lazos con más de 30 países de diferentes continentes—, el Fondo Conjunto de Cooperación entre Chile y México, el Fondo Transfronterizo Argentina-Chile para ejecutar cooperación descentralizada, y el Fondo de Cooperación Triangular Mixto Chile-España.



Evaluación de la CSS y CTr dentro de la AGCID

Con la reciente organización interna de la AGCID, la División de Cooperación tiene como funciones proponer, negociar e implementar las diferentes iniciativas de cooperación, tanto las que Chile recibe como las que se ofertan a terceros países. Por otra parte, el Departamento de Cooperación Sur-Sur y Desarrollo Nacional (dependiente de esta División), a través de la Unidad de Programas de Cooperación, es la encargada de ejecutar y dar seguimiento a todas las iniciativas de CSS y para el desarrollo nacional.

De igual manera, al Departamento de Negociaciones Internacionales le corresponde coordinar con todos los departamentos de la agencia la identificación y la formulación de las diferentes iniciativas de cooperación (bilaterales, trilaterales y multilaterales); así como realizar las funciones de monitoreo de las mismas (BCN, 2021). Cabe destacar que, con la nueva estructura, se pone el acento en el monitoreo más que en la evaluación de la cooperación chilena.

“Cabe destacar que, con la nueva estructura se pone el acento en el monitoreo más que en la evaluación de la cooperación”.

En el marco de las directrices para las instituciones públicas, se cuenta con instrumentos que aseguran la transparencia y la rendición de cuentas de la institución, además del seguimiento presupuestario a los recursos destinados hacia esta agencia; lo que permite conocer más sobre la forma en la que se gestiona la cooperación para el desarrollo.

La AGCID no tiene un área específica para la evaluación ni un plan para esta función, pero, con la nueva estructura, se plantea la creación de un área enfocada en el monitoreo. A pesar de no contar con estas capacidades, se han realizado evaluaciones puntuales a programas de cooperación triangular y fondos de cooperación.

De acuerdo con los entrevistados de la AGCID, el enfoque de la evaluación de la cooperación chilena debe ser diferenciado según el monto involucrado y la duración de las iniciativas (programa, proyecto o acción directa).

A esta agencia de cooperación le interesa elaborar evaluaciones estratégicas que estén fundamentadas en la generación de evidencia sólida, así como la identificación del valor agregado de las diferentes intervenciones, desde acciones concretas hasta programas de mayor envergadura. En



todos los casos, es importante poner el acento en las funciones de diseño, seguimiento y monitoreo como fundamento y base que contribuye a fortalecer cualquier tipo de evaluación.

En cuanto a las orientaciones de la evaluación, la AGCID refuerza la importancia de contar con estos instrumentos para rendir cuentas e informar sobre el desempeño de los diferentes recursos intervinientes en las iniciativas de cooperación: autoridades competentes en el gobierno chileno, y otros actores involucrados (contrapartes, países socios, organismos internacionales, etc.).

De igual forma, desde la AGCID también se reconoce la importancia de las evaluaciones para el aprendizaje sobre cooperación e institucional. A este respecto, los entrevistados de esta agencia reconocen la importancia de identificar y visibilizar los logros de la CSS, concretamente de la que se realiza con países latinoamericanos y caribeños.

Ejemplo de lo anterior son las evaluaciones en el marco de los distintos fondos con los que cuenta la agencia. Un caso puntual es el compromiso conjunto que se hizo entre Chile y México para la mejora conjunta del Fondo existente entre ambos países de 2019 a 2021, el cual es gestionado por sus respectivas agencias de cooperación.

Como resultado de la evaluación externa del Fondo Chile-México, se ha conformado un equipo técnico a nivel bilateral para abordar las recomendaciones.

“Para la evaluación del Fondo Chile-México se conformó un equipo técnico que evalúa proyectos elaborados, para formular recomendaciones que contribuyan a la toma de decisiones conjunta para la consecución de los proyectos”.

Este equipo se ha planteado sistematizar los resultados alcanzados por los proyectos financiados, poniendo foco en la generación de evidencia, la formulación de recomendaciones que contribuyan a la toma de decisiones conjunta y su visibilidad.

“A esta agencia le interesa elaborar evaluaciones estratégicas que estén fundamentadas en la generación de evidencia sólida, y en la identificación del valor agregado de las diferentes intervenciones”.



Este proceso requiere información de calidad que se obtiene con un sólido sistema de seguimiento conjunto más que con evaluaciones robustas. Por lo cual, desde esta agencia se reconoce la importancia de monitorear los avances y sistematizar lo efectuado. Desde la AGCID se han publicado algunos documentos que exploran la evaluación, como es el caso de la Evaluación conjunta con México, realizada en forma compartida en el año 2019.

Para los casos de la cooperación que Chile gestiona, no se cuenta con una metodología estándar de seguimiento y evaluación, más bien se emplean estrategias *ad hoc* a cada proyecto. Una de las herramientas más recurrentes para la planeación es la Gestión del ciclo del proyecto a través de la Metodología de Marco Lógico (MML), la cual es útil tanto para el diseño como para el seguimiento y evaluación de las diferentes intervenciones.

Retos de la evaluación de la CSS y CTr dentro de la AGCID

En su estudio sobre la institucionalización de la cooperación chilena, Leyva (2017) identifica como uno de los principales retos el construir un sistema de seguimiento y monitoreo dentro de la AGCID (Leyva, 2017), teniendo en cuenta las capacidades y experiencias existentes y sobre las que se sostienen estas funciones en la práctica cotidiana de la institución.

La mayoría de actores entrevistados de la AGCID están de acuerdo en la necesidad de diseñar una política interior de monitoreo y evaluación, emprendimiento que sin duda pasa por la identificación de metodologías innovadoras y estratégicas con las cuales sea posible conocer acerca de los resultados, y no solo la gestión de la cooperación.

La incorporación de metodologías innovadoras también es un reto debido a que actualmente se cuenta con herramientas muy cercanas a modelos de evaluación en torno a las prácticas de la OCDE y, con base en las opiniones de los funcionarios y funcionarias, esto requiere modificaciones para contar con herramientas más adecuadas a los objetivos e intereses que persigue la cooperación chilena, las cuales a su vez deben ser sencillas y fáciles de implementar.

“En línea con la propuesta de una política, los entrevistados consideraron prioritario impulsar la idea de un área dedicada a las funciones de monitoreo y evaluación, además de otras herramientas como un Plan de Evaluación”.



En línea con la propuesta de una política, los entrevistados consideraron prioritario impulsar la idea de un área o departamento dedicado a las funciones de monitoreo y evaluación de los proyectos, integrado por un equipo técnico y especializado tanto en cooperación para el desarrollo como en su gestión. Una unidad desde la cual puedan diseñarse otros instrumentos como un Plan de Evaluación que incluya las prioridades para evaluar, desde la AGCID, los diferentes tipos de evaluación, conforme a una GpR y una planificación estratégica.

La GpR también debe permear el monitoreo y la evaluación. De acuerdo con los entrevistados, es imprescindible definir ¿qué se quiere evaluar?,

“Se hace hincapié en realizar una planificación más robusta con la cual sea factible tener un mayor control de los proyectos y, por supuesto, también monitorear y evaluar”.

¿por qué y para qué hacerlo dentro de la agencia? Igualmente, se debe responder a preguntas orientadas a ¿cómo evaluar?, ¿quién debe evaluar?, etc., de manera que se parta de una claridad en cuanto a estas funciones, acorde con las capacidades y recursos humanos que posee la agencia.

En cuanto a los aspectos técnicos de las evaluaciones, los entrevistados distinguieron como un reto darle seguimiento, monitorear y evaluar una variedad de iniciativas de CSS y CTr.

También hicieron hincapié en la necesidad de realizar una planificación más robusta con la cual sea factible tener un mayor control de los proyectos. Por consiguiente, es imprescindible conocer también metodologías de planificación de proyectos que vayan más allá de las clásicas como el Marco Lógico.

Los proyectos en la AGCID suelen ser de periodos cortos (de uno a dos años) en comparación con los que realizan otras agencias. En esta línea, es importante diseñar estrategias de seguimiento, monitoreo y evaluación que se pregunten por los efectos intermedios, finales e, incluso, una vez concluido el proyecto, para conocer qué pasa posteriormente con estas intervenciones.

Gestión del conocimiento dentro de la AGCID

En el reciente reglamento de la AGCID se incluye una Unidad de Estudios, dependiente de la Dirección Ejecutiva, la cual es la encargada de realizar, coordinar y supervisar estudios que muestren y analicen la situación de la



cooperación internacional. Asimismo, en el numeral 3 de la nueva estructura se menciona la función de la gestión del conocimiento como una de sus atribuciones.

“La Unidad de Estudios recabará y sistematizará la información para gestionar el conocimiento. De igual manera, elaborará y presentará estadísticas, datos e información orientadas a la planificación estratégica de la agencia”.

Puntualmente, se menciona que la Unidad de Estudios deberá recabar y sistematizar la información necesaria para gestionar el conocimiento en materia de cooperación internacional. De igual manera, entre sus atribuciones también está perfilar las directrices para elaborar y presentar estadísticas, datos e información orientadas a la planificación estratégica de la agencia.

Como se evidenció en los apartados anteriores, la AGCID se destaca por la publicación de información periódica sobre sus iniciativas de cooperación, principalmente en su página *web*, donde se encuentra información actualizada sobre las iniciativas de cooperación y de la propia agencia.

Asimismo, la AGCID cuenta con un Centro de Documentación desde el cual se han implementado algunas líneas de acción de gestión del conocimiento, compilando información especializada de cooperación internacional para el desarrollo. También emite semanalmente un boletín digital, que recolecta y difunde información, noticias y recursos bibliográficos sobre la cooperación internacional para el desarrollo, centrándose en lo que se produce en América Latina y el Caribe, sin dejar de incluir la actualidad mundial.

“Se ha contemplado realizar un Plan Integral de Comunicaciones que mejore los procesos de uso de la información. También se ha impulsado la Educación para el Desarrollo para sensibilizar a la sociedad chilena sobre la importancia de la CID”.

Dentro de la AGCID se ha contemplado realizar un Plan Integral de Comunicaciones que mejore los procesos de uso de la información y que contribuya a su visibilidad. Destaca que se ha hecho uso del concepto “Educación para el Desarrollo” para sensibilizar a la sociedad chilena sobre la importancia de la CID y de la solidaridad (AGCID, 2018).



Como parte del fortalecimiento de la AGCID, en la Estrategia 2015-2018, se sentaron las bases de un Sistema Nacional de Información de Cooperación a partir de tres ejes:

- > Mayor complementariedad y sinergia entre los actores de la cooperación para llevar a cabo estrategias.
- > Con el Programa de Gestión de la Información se busca incluir el uso de un espacio digital y de las tecnologías y manejo de la información.
- > Fortalecer el Consejo de la Sociedad Civil-AGCID para aportar en la definición de nuevas estrategias.

Retos de la gestión del conocimiento dentro de la AGCID

De acuerdo con los entrevistados de la AGCID, el principal reto que se tiene es compartir y sistematizar el volumen de información generado en las iniciativas de cooperación, al objeto de convertirlas en un proceso de aprendizaje institucional.

“La GpR es imprescindible para tener claridad sobre qué se quiere sistematizar, para qué y cuál es la mejor forma de hacerlo, por medio de procesos sencillos que no sobrecarguen las actividades cotidianas de los funcionarios”.

Todas las personas entrevistadas coincidieron en que otro de los retos que tiene la AGCID, es poder contar con procesos robustos de sistematización de la información, a partir del monitoreo de los programas, proyectos y actividades, de manera que esta pueda capturarse, procesarse e incorporarse en la toma de decisiones dentro de la agencia. La misma ausencia de procesos se percibe con relación a las evaluaciones.

Desde una lógica de GpR, es imprescindible tener claridad sobre qué se quiere sistematizar, para

qué y cuál es la mejor forma de hacerlo, por medio de procesos sencillos que no sobrecarguen las actividades cotidianas de los funcionarios. En esta misma línea, las y los entrevistados valoraron como prioritario diseñar conjuntamente mecanismos de intercambio de conocimientos, con



los cuales se tiendan puentes de diálogo entre las distintas áreas de la AGCID y otros actores externos relevantes.

Para fortalecer el vínculo entre la información generada en las evaluaciones que se realizan y orientarlas a la gestión del conocimiento institucional, es importante tener en cuenta las nuevas atribuciones de la Unidad de Estudios, desde la cual se prevén distintas actividades como la realización de círculos de aprendizaje entre pares —tanto entre el personal de la agencia como con los diferentes socios del proyecto, la academia e incluso con otras agencias de cooperación—, para estimular el aprendizaje horizontal dentro y fuera de la AGCID.





Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia)

Colombia se caracteriza por ser un cooperante dual (receptor y oferente), lo que lo convierte en un actor dinámico en la cooperación para el desarrollo, y un socio relevante en la oferta de CSS y CTr principalmente en América Latina y el Caribe, aunque también en otras regiones del mundo (África, Sudeste Asiático, Eurasia).

Uribe (2014) describe cómo, en los últimos diez años, Colombia registra un proceso de transformación económica que le convierte en un país con altas expectativas de crecimiento, lo que “ha permitido dar pasos decisivos en la gestión de la cooperación para intercambiar sus conocimientos y capacidades con otros países, a través de una muy activa gestión de la Cooperación Sur-Sur para consolidarse como un actor líder en el escenario internacional” (2014:289).

La APC-Colombia se creó en 2011 como el órgano encargado de gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable, así como la ayuda humanitaria que recibe y ofrece el país (Decreto 4152).

Es una oficina presidencial que se guía por la política exterior conducida por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), quien dicta la política de cooperación y su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, así como otros compromisos internacionales.

“La APC-Colombia se creó en 2011 como el órgano encargado de gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable”.

El MRE determina la orientación política, las negociaciones bilaterales y multilaterales, y el acompañamiento a las distintas iniciativas de cooperación, mientras que la APC-Colombia gestiona y coordina los distintos proyectos de cooperación internacional. Con antelación a la creación de la agencia, existen mecanismos como el Fondo de Cooperación y Asistencia Técnica (FOCAI) de 1996, el cual se creó como un instrumento orientado a apoyar a la cooperación técnica que ofrecen a otros países en desarrollo.



El acuerdo 002 de 2021 señala que la APC-Colombia tendrá un Consejo Directivo que será el principal órgano directivo y de administración con el objetivo de definir e impartir los lineamientos estratégicos de la cooperación internacional de acuerdo con la política exterior, el Plan Nacional de Desarrollo, y la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) para el periodo 2019-2022 (APC-Colombia, 2019).

El Consejo Directivo está conformado por el Director del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República; el Ministro de Relaciones Exteriores, el Director del Departamento Nacional de Planeación, el Ministro de la Defensa Nacional y tres representantes designados por el presidente de la República de Colombia.

Figura 16. Organigrama de la APC-Colombia



Fuente: elaborado de la página electrónica de la APC-Colombia (2021). Las Direcciones son conformadas por Grupos de diferentes temáticas. La Dirección General cuenta con el Grupo de trabajo de planeación.

En cuanto a los recursos humanos dentro de la APC-Colombia, en 2018 se contabilizaban aproximadamente 136 funcionarias y funcionarios; 83 de carrera administrativa (46 con plaza fija y 37 provisionales), cerca de 20 cargos de libre nombramiento y 32 consultores externos (AMEXCID-GIZ, 2019).



Para la APC-Colombia, la CSS es aquella que se presenta entre dos países en desarrollo por medio del intercambio de recursos y experiencias, sin condicionalidad y en igualdad de condiciones. Los costos implicados en la CSS se asumen conjuntamente, lo que no implica que sean en participaciones proporcionales.

Por otra parte, la CTr es aquella que combina modalidades de cooperación tradicional con la CSS con el propósito de beneficiar a un país en desarrollo. Para la APC-Colombia, es importante destacar que estas modalidades deben ir en línea con la Agenda 2030 y los ODS, teniendo en cuenta los intereses de todas las partes involucradas.

En su estudio sobre lecciones aprendidas y retos para la articulación de la CSS, Ponce (2017) enfatiza cómo la cooperación colombiana ha hecho un gran esfuerzo por impulsar modalidades propias de los países latinoamericanos como la CSS y la cooperación descentralizada, fortaleciendo las capacidades de los actores locales, concretamente a través de dos programas emblemáticos: Saber hacer Colombia y Cooperación Col-Col.

Saber hacer Colombia busca promover con los socios internacionales un portafolio de experiencias nacionales y territoriales, mediante el intercambio de conocimiento y apropiación por parte de estos actores, mientras que Cooperación Col-Col es una estructura que apunta al interior del país para promover el desarrollo local entre los diferentes actores y, posteriormente, busca cómo internacionalizar sus capacidades a través de la CSS o CTr (APC-Colombia, 2017).

De esta forma, la CSS se convirtió en un instrumento que permitió a Colombia captar recursos y orientarlos a la resolución de conflictos sociales internos y la construcción de paz, generando un proceso de aprendizaje que se integró en las iniciativas que este país comenzó a ofertar por medio de la CSS y CTr (Marín, 2017).

En relación con las diferentes agendas internacionales, se observa un activismo colombiano, tanto en la AGCED como en otras vinculadas con la CSS (PABA+40), caracterizándose como un negociador y catalizador; incluso Lemus y Santracruz (2015) sostienen que este país se ha posicionado como un país argamasa entre el modelo Norte-Sur y Sur-Sur de cooperación.

“Se observa un activismo colombiano, tanto en la AGCED como en otras agendas vinculadas con la CSS, caracterizándose como un negociador y catalizador”.



Evaluación de la CSS y CTr dentro de la APC-Colombia

La APC-Colombia planea sus proyectos de acuerdo con la ENCI 2019-2022, que tiene como objetivo responder a los cambios de la cooperación y brindar los lineamientos para la articulación entre las diferentes entidades participantes, el fortalecimiento de capacidades y la aplicación de la normatividad en materia de cooperación internacional (ENCI, 2019).

La ENCI fue elaborada por el gobierno colombiano, a través de las entidades encargadas de la coordinación de la cooperación internacional —el MRE, la APC-Colombia y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) — para gestionar una cooperación más innovadora, basada en resultados y orientada a la generación de alianzas multiactor, que respondan a las principales necesidades identificadas por el país (ENCI, 2019).

En el marco conceptual de la ENCI 2019-2022 se incluye el punto 6 que refiere que para garantizar una mejora continua de la cooperación es necesario ejecutar acciones a favor de la transparencia, el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas. Por ello, en esta misma estrategia, se reconoce la importancia de fortalecer estas capacidades para apuntar a una sostenibilidad de la cooperación colombiana (ENCI, 2019, p. 37).

Cabe resaltar que desde 2007 Colombia cuenta con estas estrategias nacionales, así como con una Hoja de Ruta de 2015-2018 como marcos estratégicos para alinear las iniciativas de cooperación con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo; la política exterior del país; el mandato presidencial para trabajar en el periodo posconflicto; y los lineamientos del Consejo Directivo de la agencia de cooperación.

En cuanto al monitoreo y la evaluación, la agencia cuenta con una caja de herramientas con un conjunto de recursos conceptuales, metodológicos, formativos y procedimentales, los cuales guían la gestión (identificación, formulación, negociación, ejecución, monitoreo y evaluación de resultados) de las iniciativas de CSS y CTr (programas, proyectos y acciones o actividades) que Colombia realiza con sus socios regionales y extrarregionales.



Cuadro 5. Caja de herramientas para el fortalecimiento de la CSS

1. Recursos metodológicos		
Indicadores para la formulación de proyectos de CSS y CTr.	Herramientas para la formulación de proyectos de cooperación internacional. Enfoques de agregación de valor, cuantificación e identificación de la oferta de la CSS de Colombia.	Dar seguimiento a la gestión y avance del proyecto e identificar los factores que han favorecido o limitado su ejecución para la toma de decisiones oportuna.
Videos sobre la identificación y formulación de proyectos.	Cápsulas que expliquen los elementos más complejos de los procesos.	Elementos de formulación.
Agenda y eventos de capacitación (webinars, diálogos y consultas).	Sistematización de ejecución de programas y proyectos.	Programas bilaterales y regionales que permitan la consulta pública con los socios involucrados.

Fuente: elaboración propia con información de la APC-Colombia (2019).

En este conjunto de recursos sobresale su orientación en cuanto a la metodología y perfeccionamiento de las iniciativas de CSS, y también los aspectos formativos relacionados con el intercambio de los aprendizajes generados en las mismas. De forma semejante, uno de sus recursos emblemáticos e innovadores es su Modelo de Cuantificación y Agregación de Valor que diseñó la APC-Colombia para evaluar sus proyectos de CSS y CTr.

Este modelo tiene cinco componentes centrales que son evaluados para determinar el impacto de los proyectos o el valor que éstos agregan en el desarrollo de los participantes, y que se presentan a continuación:



Figura 16. Componentes del Modelo de Agregación de Valor



Fuente: elaboración propia con la información presentada por la APC Colombia en el Proyecto MECSS.

Para el diseño de cada uno de estos componentes, desde la APC-Colombia, se identificaron una serie de preguntas generales que permiten conocer y ahondar más sobre cada uno de ellos, y hacer una valoración del proyecto de CSS y CTr, como se muestra a continuación:



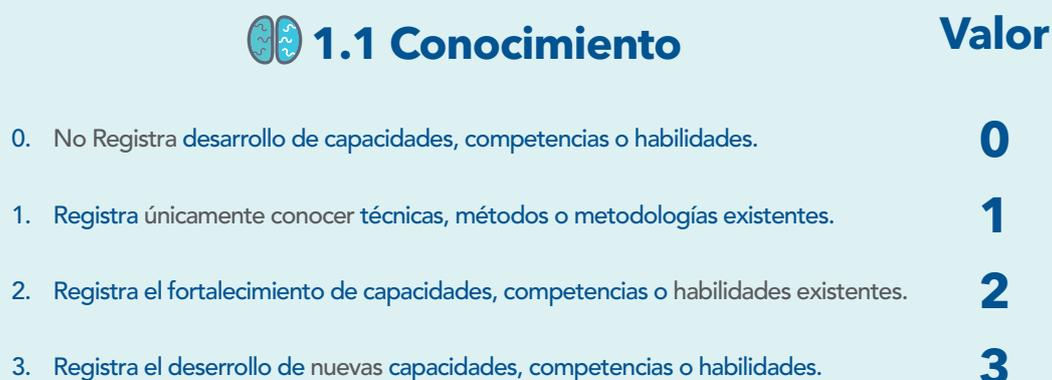
Figura 17. Componentes y preguntas clave del Modelo de Agregación de Valor



Fuente: elaboración propia con la información presentada por la APC-Colombia en el Proyecto MECSS.

Este modelo integra las percepciones de los múltiples actores y/o participantes dentro de un proyecto de CSS (entidades técnicas sociales), a través de las respuestas que proporcionan y por medio de una calificación que cada actor otorga a los componentes, en una escala numérica como la que se presenta enseguida, para el componente 1.1 conocimiento.

Figura 18 . Escala del componente 1.1



Fuente: elaboración propia con la información presentada por la APC-Colombia en el Proyecto MECSS.

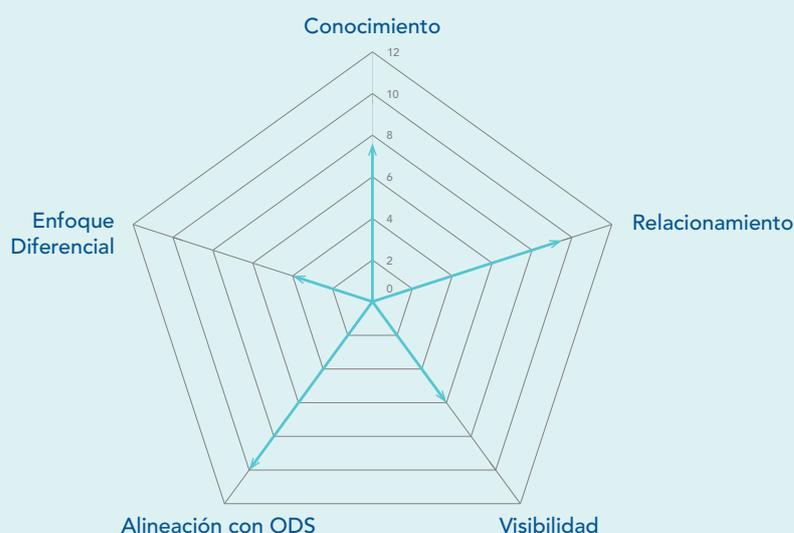


En cada componente se valoran diferentes dimensiones, por ejemplo, en el componente de Nivel del conocimiento se toman en cuenta:

- 1.1 Conocimiento, participantes que adquieren mayores capacidades, competencias o desarrollan las habilidades ya existentes.
- 1.2 Conocimiento, técnicas, métodos, saberes, metodologías desarrolladas o mejoradas.
- 1.3 Productos de aprendizaje elaborados.

Este proceso de valoración permite graficar cuál es el valor que agrega el proyecto, como se muestra en la siguiente figura aportada por la APC-Colombia:

Figura 19. Gráfico de estimación del valor y los aportes de un proyecto de CSS y/o CTr



Fuente: elaboración propia con la información presentada por la APC-Colombia en el Proyecto MECSS.

La APC-Colombia inició con el diseño del Modelo de Agregación de Valor en 2015, y aunque en la propia voz de los entrevistados de esta agencia, ha sido un proceso lento, también se han construido capacidades para su aplicación en varios programas y proyectos de CSS y CTr.



El proceso de aplicación de este modelo ha implicado una apropiación del mismo. Primero, por parte de los servidores públicos de la APC-Colombia, lo que se evidencia en una articulación y cohesión en torno a un recurso

“Este modelo rebasa las fronteras de la administración pública colombiana para compartirse como una buena práctica de la APC-Colombia en la valoración de la cooperación, recurso que se convierte en un insumo valioso para ser incorporado en otras agencias”.

innovador que surgió dentro de esta institución. Posteriormente, su extensión y difusión se hizo hacia las contrapartes colombianas, que son las ejecutoras de los proyectos de cooperación y agentes fundamentales para la valoración a través de este modelo.

En un tercer nivel, este modelo rebasa las fronteras de la administración pública colombiana para compartirse como una buena práctica de la APC-Colombia en la valoración de la cooperación, recurso que se convierte

en un insumo valioso para ser incorporado en otras agencias o dependencias las cuales realizan acciones similares y, sobre todo, en aquellas que coordinan iniciativas de CSS y CTr en la región iberoamericana.

Asimismo, para los entrevistados de la APC-Colombia este modelo ha contribuido a unificar criterios de evaluación dentro de la agencia, lo que dota de cierta estructura e institucionalidad a esta función en las iniciativas de cooperación, partiendo de la premisa fundamental de la articulación de múltiples actores tanto fuera como dentro de Colombia.

En esta línea, la APC-Colombia busca avanzar en la estandarización de ciertas herramientas de seguimiento y evaluación que le permitan hacer comparables sus proyectos entre sí y, de esta forma, tomar decisiones de política con mayores insumos, a la par de facilitar la rendición de cuentas hacia los distintos entes públicos a los que reporta esta institución.

Retos de la evaluación de la CSS y CTr dentro de la APC-Colombia

La APC-Colombia se ha distinguido por ser un actor líder en la búsqueda de alternativas para fortalecer sus capacidades en materia de seguimiento y evaluación de la cooperación en general, y de la CSS y la CTr puntualmente. Ejemplo de lo anterior son las diferentes evaluaciones realizadas



desde la agencia, así como el diseño, aplicación y difusión de su Modelo de Agregación de Valor.

Este activismo lo ha colocado como un actor puente entre las diferentes agencias y entidades en Iberoamérica para fortalecer estas capacidades y encontrar vínculos con aquellos actores, como el PIFCSS, que pueden contribuir a ello de alguna u otra manera, como en el caso del proyecto MECSS del cual surge el presente documento.

No obstante, los entrevistados por parte de la propia agencia identifican todavía importantes retos en cuanto a la institucionalización dentro de la APC-Colombia. El primero de ellos es impulsar la estandarización de criterios unificados en el seguimiento y evaluación que fomenten una cultura institucional, no solo en esta agencia, sino también en los actores involucrados en el sistema colombiano de cooperación.

“Retos en cuanto a la institucionalización de la APC-Colombia: el primer de ellos es impulsar la estandarización de criterios unificados en el seguimiento y evaluación que fomenten una cultura no solo en esta institución, sino también, en los actores involucrados en el sistema colombiano de cooperación”.

Para los entrevistados, en la APC-Colombia aún no hay un consenso sobre para qué evaluar, por consiguiente, más que evaluaciones se efectúa un seguimiento o balance de los programas y proyectos, proceso que, si bien ofrece insumos relevantes para la generación de evidencia, no logra avanzar en la institucionalización de una cultura de la evaluación.

En línea con ello, otro reto es que las herramientas con las que cuenta la APC-Colombia sean fáciles de comunicar y cumplimentar, tanto por parte del personal de la agencia, como por las contrapartes técnicas o los socios. En este sentido, los entrevistados proponen que estos procesos se tornen ágiles y pragmáticos sin perder su solidez técnica.

En materia de recursos humanos, otro reto identificado en las entrevistas es la necesidad de profesionalizar cuadros de personal dedicado específicamente al seguimiento y a la evaluación, puesto que muchas veces el funcionario que gestiona y opera el proyecto es quien evalúa, lo cual no necesariamente es lo óptimo si se quiere fortalecer el seguimiento y la evaluación.



Sumado eso, la sobrecarga de actividades sobre los operadores también impacta en algunas prácticas que se han incorporado en la APC-Colombia como el acompañamiento en terreno de los proyectos y, todavía más, al momento de estar dando seguimiento o hacer las evaluaciones. Esta situación impide aplicar ajustes a las iniciativas de CSS y CTr, los cuales, muchas veces, se toman de forma apresurada y sin estar fundamentados en la evidencia.

Finalmente, otro de los retos que reportan los entrevistados es cómo involucrar a los tomadores de decisiones de alto nivel, algo necesario para poder institucionalizar el seguimiento y la evaluación como funciones esenciales dentro de la agencia para que su práctica no dependa del respaldo político y/o del liderazgo de la dirección de turno, sino que se construya y se institucionalice dentro de la APC-Colombia.

Gestión del conocimiento de la APC-Colombia

En principio, es importante mencionar que dentro del Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la APC-Colombia se contempla un eje de gestión del conocimiento, que busca diseñar procesos de aprendizaje y organización enfocados en la creación, organización, transferencias y aplicación de todo el conocimiento que se genera a través de las iniciativas de CSS y CTr.

El PIC se conforma de los siguientes componentes:

- > **Inducción:** busca que el servidor público construya una cultura organizacional y de la administración pública.
- > **Reinducción:** orienta la integración de los servidores en virtud de los cambios producidos.
- > **Capacitación en seguridad y salud en el trabajo:** busca socializar política y objetivos de interés en el tema.
- > **Curso de inglés para servidores.**
- > **Capacitación especializada de acuerdo a las temáticas de la agencia.**

Destaca que, en 2017, los funcionarios de la agencia identificaron 52 temáticas de capacitación acordes con el Plan Nacional de Formación y Capacitación de este país, algunos de estos ejemplos son: valor público, gestión del conocimiento y gobernanza para la paz; desarrollados por medio de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo y Espacios de Conocimiento (PAEs).



Los PAEs son un conjunto de actividades programadas e implementadas por un grupo de empleados de la agencia para resolver las necesidades de aprendizaje y aportar soluciones a los problemas de su contexto laboral, incluyendo las necesidades de intercambio de información.

En la década que va de 2010 a 2020, se identifican diversos ejercicios de gestión del conocimiento que ha implementado la APC-Colombia, uno de ellos es el Sistema Integrado de Gestión llamado Brújula, aplicativo tecnológico diseñado para dar seguimiento a las iniciativas de la agencia, acorde con la planeación estratégica y contemplando la gestión documental, la gestión de riesgos, y la gestión del talento humano, además de otros elementos necesarios para la gestión institucional.

La APC-Colombia lanzó en 2010 otra plataforma pública, denominada Cíclope, como un mecanismo de visualización que permite ubicar geográficamente los recursos comprometidos de la cooperación internacional del país, tanto de la AOD que recibe, como de las modalidades de CSS y CTr que oferta este país. Dentro de Cíclope hay información de cada proyecto como objetivos, cooperantes involucrados, ejecutores, beneficiarios, recursos, municipios involucrados, etc.

La evolución de las diferentes modalidades de cooperación, así como las relaciones con los socios y las alianzas estratégicas conformadas con ellos, ha generado que Cíclope esté en constante revisión para cargar, sistematizar y reportar la información de una forma más clara, eficaz y que atienda a estos cambios, orientándose a la búsqueda de informes más detallados para el seguimiento de los programas, proyectos y acciones de CSS y CTr.

Desde 2015, la APC-Colombia publica “Saber Hacer Colombia” como un repositorio que reúne experiencias nacionales y regionales documentadas, con el objetivo de recopilar aprendizajes significativos y concretos, buenas prácticas e intercambios de conocimientos sobre cooperación, con el apoyo del PNUD. Como resultado de este portafolio, en 2017, se contaba con 75 estudios de caso documentados en construcción de paz y desarrollo sostenible.

“Desde 2015 la APC-Colombia publica “Saber Hacer Colombia” como un portafolio que reúne experiencias nacionales y regionales documentadas, con el objetivo de recopilar aprendizajes significativos y concretos, buenas prácticas e intercambios de conocimientos sobre cooperación”.



De igual manera, es importante incluir algunas plataformas que desde la APC-Colombia se han impulsado como el *Hub* del Conocimiento sobre Cooperación Sur-Sur, por medio del cual se comparten aprendizajes y se articulan comunidades de práctica en torno a la CSS. En 2021, esta agencia empezó a ofrecer cursos cortos dirigidos a funcionarios de diversos países del Sur Global.

En esta línea, la APC-Colombia apoya financieramente al Proyecto Mesoamérica (PM) para el lanzamiento de la Plataforma COOPERASUR como una herramienta útil para ofertar cursos sobre conocimientos técnicos mediante tecnologías de la información, en un entorno de reactivación económica de la región tras la pandemia de COVID-19; lo que demuestra el esfuerzo de la APC-Colombia para difundir la CSS y CTr a través de medios virtuales (Proyecto Mesoamérica, 2021).

Retos de la gestión del conocimiento dentro de la APC-Colombia

“Un reto en la gestión del conocimiento es consolidar lazos de confianza entre los funcionarios y también entre las diferentes áreas, para que se pierda el miedo de compartir y externar las distintas experiencias que conlleva la gestión de iniciativas de CSS y CTr”.

La APC-Colombia cuenta con diversas fortalezas en planificación, seguimiento y evaluación que deben orientarse para potenciar la gestión del conocimiento. Al respecto, los entrevistados reportan que es importante seguir promoviendo el aprendizaje de todo el personal técnico involucrado en la CSS y CTr acerca de lo que está aconteciendo en estas iniciativas, para incorporar estos aprendizajes en los procesos institucionales de la agencia.

En este sentido, para los entrevistados, uno de los retos es mantener y consolidar espacios de discusión plenaria donde se socialicen los resultados de las evaluaciones, inclusive aquellos hallazgos que no son satisfactorios, pero representan valiosos aprendizajes sobre lo que funcionó y no en la CSS y la CTr.

La continuidad de estos espacios implica generar y consolidar lazos de confianza entre los funcionarios, y también entre las diferentes áreas, para que se pierda el miedo de compartir y externar las distintas experiencias que no son del todo positivas en la gestión de estas iniciativas.



Todos los entrevistados sostienen que, la APC-Colombia ya cuenta con las bases para una cultura de la gestión del conocimiento debido a las experiencias y buenas prácticas que se han implementado, es necesario dar continuidad y dinamismo a estas acciones, debido en gran parte a que el aprendizaje institucional es un proceso que no se detiene y está en constante transformación, y que además depende de múltiples factores, tanto de dentro como de fuera de la agencia de cooperación.



Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)

El Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SNCI) en Uruguay está integrado por el conjunto de actores que tienen un rol en la cooperación internacional del país. En este sentido, pueden identificarse como parte del sistema los organismos del Poder Ejecutivo (Presidencia de la República, Ministerios y otras entidades sectoriales), los Poderes Legislativo y Judicial, los Entes Autónomos, los Servicios Descentralizados, los Gobiernos Departamentales y municipales, así como los órganos de control.

Asimismo, el SNCI uruguayo está integrado por las agencias, fondos y organismos de desarrollo y representaciones diplomáticas de países cooperantes en Uruguay, las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones del sector privado y las instituciones académicas uruguayas.

La AUCI fue creada en diciembre de 2010 y funciona en la órbita de la Presidencia de la República. Cuenta con un consejo directivo y una dirección ejecutiva designada por la presidencia de este país. Esta agencia tiene el mandato de la planificación, diseño, supervisión, administración, coordinación, ejecución, evaluación, seguimiento y difusión de actividades, proyectos y programas de cooperación internacional, tanto la que se recibe como la que se otorga (Ley 18.719).

“La AUCI tiene el mandato de la planificación, diseño, supervisión, administración, coordinación, ejecución, evaluación, seguimiento y difusión de actividades, proyectos y programas de cooperación internacional, tanto las que recibe como las que oferta”.

De acuerdo con el estudio de Galeano (2019), la AUCI fue producto de un proceso de fortalecimiento institucional de la cooperación internacional. Primero, como una estrategia para buscar alternativas de gestión y acceso a recursos ante el retiro del país de gran parte de los socios oferentes de cooperación tradicional y, segundo, como una respuesta al incremento de las capacidades del país para comenzar a involucrarse en nuevas modalidades de cooperación como la CSS y CTr.



Uruguay formó parte del proyecto piloto *ONE United Nations* que buscó identificar cómo fortalecer la institucionalidad en un país que estaba graduándose como País de Renta Media Alta, y comenzaba a potenciar su rol dual como oferente y receptor de cooperación, lo que ameritaba tener una institución ad hoc para la atención de estas acciones.

En el año 2019, la AUCI presentó la publicación de la Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030. El documento parte de la premisa de que la cooperación internacional es una herramienta esencial para apoyar la transición de Uruguay y del mundo hacia el desarrollo sostenible (AUCI, 2018).

Desde la AUCI se gestionan distintos tipos de cooperación en los que participa Uruguay: Cooperación Tradicional, Cooperación Sur-Sur; Cooperación Triangular; Cooperación Regional y Multipaís y Cooperación Multilateral. Específicamente, la CSS que Uruguay recibe y brinda apunta a la generación y fortalecimiento de capacidades humanas e institucionales mediante el intercambio de experiencias, conocimientos y tecnologías para el desarrollo sostenible, buscando las mejores soluciones adaptadas al contexto local y nacional donde se aplican (AUCI, 2018).

Por otra parte, la CTr se define, de acuerdo a lo conceptualmente acordado en el marco de la Cooperación Iberoamericana, espacio como una modalidad de CSS en la que participan un conjunto de actores que, pudiendo todos ellos realizar distintos tipos de aportes (técnicos, financieros u otros), se reparten el ejercicio de tres roles: primer oferente, segundo oferente y receptor.

“Desde la AUCI, la CSS apunta a la generación y fortalecimiento de capacidades humanas e institucionales mediante el intercambio de experiencias, conocimientos y tecnologías para el desarrollo sostenible, buscando las mejores soluciones adaptadas al contexto local y nacional donde se aplican”.

En este sentido, para esta agencia, la CSS y la CTr están estrechamente vinculadas, teniendo como particularidad el poner en el centro las necesidades del socio receptor, así como las capacidades que pueden aportar como país, haciendo un cruzamiento de la demanda con la oferta. Generalmente, la CSS de Uruguay ha estado enfocada en América Latina y el Caribe y se gestiona a través de las COMIXTAS que se tienen con cada uno de los países.



Evaluación de la CSS y CTr dentro de la AUCI

La AUCI no cuenta con una estrategia y/o política de seguimiento y evaluación de las iniciativas de cooperación en general, ni de CSS y CTr en particular, aunque este tema está dentro de las prioridades a desarrollarse durante la presente gestión gubernamental.

A pesar de lo anterior, se hace imprescindible destacar que, en la práctica, sí se llevan a cabo estas funciones a través de diferentes iniciativas, aunque enfocadas, principalmente, al seguimiento (reuniones trimestrales o de medio término) o balance general de los programas bilaterales, así como algunas evaluaciones enmarcadas en mecanismos de cooperación específicos que Uruguay tiene con otros países como Alemania, España y México.

Con base en ello, desde esta agencia de cooperación se han diseñado y aplicado algunas herramientas para dar seguimiento a los programas y proyectos como el Informe de Actividad y el Informe Final, mediante los cuales se puede tener un balance agregado de la ejecución de las iniciativas de CSS y CTr.

De acuerdo con el personal entrevistado de la AUCI, varios de estos recursos se han diseñado teniendo en cuenta las experiencias de otros países de la región como Colombia, cuya experiencia sirvió como insumo para las diferentes versiones del documento de formulación de iniciativas de CSS.

La experiencia más concreta de evaluación de proyectos de CSS y CTr en la que AUCI ha participado se realizó para uno de los proyectos triangulares ejecutados en el marco del Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe. En este caso, además de tratarse de una evaluación externa, se trató de un proceso de intercambio, generación e incorporación de aprendizajes por parte de la AUCI y de sus socios.

Esta evaluación tuvo algunas de las siguientes características:

- > Evaluación externa para la cual se contrató una consultora.
- > Participaron alrededor de 24 personas.
- > Esta evaluación se orientó a ser una “evaluación de las evaluaciones” o meta evaluación de las acciones de CTr entre estos países.
- > Como resultado de esta evaluación se generó un documento de Buenas Prácticas que no fue publicado.



- > Los resultados de la evaluación permitieron reorientar el proyecto.
- > Uno de los retos identificados fue cómo incorporar los resultados de esta evaluación en el aprendizaje institucional.

Estos ejemplos, así como los ejercicios de seguimiento o balance de los programas y proyectos de CSS, han servido para generar evidencia para la toma de decisiones conjunta entre la AUCI y sus socios, primordialmente orientada a conocer los avances de los proyectos en el marco de los programas bilaterales aprobados, así como para valorar su continuidad o no.

“Los ejercicios de seguimiento o balance de los programas y proyectos de CSS, han servido para generar evidencia para la toma de decisiones conjunta entre la AUCI y sus socios, primordialmente orientada a conocer los avances de los proyectos”.

De igual manera, con estos ejercicios se fortalecen las relaciones de confianza y trabajo entre la AUCI y las instituciones técnicas participantes en dichos proyectos, cuya inclusión resulta fundamental si se quiere fomentar una cultura de seguimiento y de evaluación en el sistema uruguayo de cooperación.

Retos de la evaluación de la CSS y CTr dentro de la AUCI

Los entrevistados de la AUCI señalan que actualmente es posible identificar sobre todo retos e interrogantes en lo relacionado con la evaluación de la CSS y la CTr. En este sentido, es importante identificar estos desafíos de la voz de los propios funcionarios encargados de estas iniciativas, con el propósito de perfilar posibles recomendaciones que permitan fortalecer las capacidades en cuanto a las funciones mencionadas.

“La AUCI realiza seguimiento de todas las iniciativas de CSS y CTr que gestiona, con el objetivo de obtener un balance general de las mismas y siguiendo una metodología orientada por aspectos cualitativos, en los que se tomen en cuenta las percepciones de los diferentes actores”.



La AUCI realiza seguimiento de todas las iniciativas de CSS y CTr que gestiona con el objetivo de obtener un balance general de las mismas, y siguiendo una metodología orientada por criterios cualitativos, tomando en cuenta los atributos de los programas y proyectos a través de las percepciones de los diferentes actores involucrados.

Por ello, para esta agencia es fundamental reflexionar sobre qué se quiere medir y/o evaluar de la CSS y CTr y con qué fines y alcances. Todo eso, en lógica de planificación estratégica en la cual se contemplen las distintas capacidades y recursos que ya ha desarrollado la agencia, sin olvidar los desafíos existentes en materia de capacidades institucionales, recursos financieros y humanos.

En esta línea, desde la AUCI se considera fundamental fortalecer las capacidades en la planeación/formulación de proyectos que permitan contar

“Es importante el diseño de una metodología de evaluación flexible que tome en cuenta las buenas prácticas realizadas por la AUCI, y las experiencias de evaluación de otras agencias de cooperación”.

con ciertos estándares y hacer valoraciones comparadas de las iniciativas ejecutadas, antes que hacer ejercicios robustos de evaluación. Todo ello en el entendido de que, si no se cuenta con una buena formulación de las mismas, estas no podrán ser evaluadas.

Vinculado a eso, es importante el diseño de una metodología de evaluación flexible, derivada del aprendizaje de las buenas prácticas realizadas por la AUCI, y de las ex-

periencias de evaluación de otras agencias de cooperación, como las involucradas en este proyecto MECSS.

Por último, otro reto identificado por las y los entrevistados de la AUCI es cómo dar seguimiento y evaluar contando con escasos recursos humanos, debido a que la agencia tiene poco personal destinado a la coordinación y gestión de la CSS y la CTr y, aunque sus perfiles son altamente especializados —tanto académica como profesionalmente— para realizar estas funciones, muchas veces, se ven saturados con las actividades administrativas asociadas a los proyectos, lo que no les permite dedicarle tanto tiempo a su seguimiento y valoración.



La Gestión del conocimiento dentro de la AUCI

En cuanto a la gestión del conocimiento es importante mencionar que la AUCI reporta información con base en lo establecido en la Ley N° 18.381, referente al Derecho de Acceso a la Información Pública, así como a la transparencia activa de esta institución. Por lo tanto, se comparte información acorde con la legislación para que pueda ser consultada por otros actores interesados en la cooperación uruguaya, dentro y fuera del país.

“La AUCI comparte información acorde con la legislación para que pueda ser consultada por otros actores interesados en la cooperación uruguaya, dentro y fuera del país”.

En el portal web de la AUCI es posible identificar diversos documentos con contenido referente a la cooperación uruguaya y que impulsan el compartir esta información fuera de la agencia.

Sobre las modalidades de CSS y CTr destaca el documento Oferta de la cooperación internacional de Uruguay a través de las Buenas Prácticas, en el que se abordan las capacidades en las que Uruguay ha logrado desarrollar experiencia y conocimientos que pueden ser compartidos por medio de estas iniciativas.

De igual forma, se cuenta con una Guía para la ejecución de actividades de CSS, cuyo contenido se conforma de los pasos a seguir para acceder a recursos para financiar actividades en el marco de proyectos de CSS.

Ambos documentos, junto a otras publicaciones, abonan a un mayor conocimiento y alcance de la CSS y CTr entre los diferentes actores del sistema de cooperación uruguayo, y aún más allá, entre otros actores regionales e internacionales.

Retos de la gestión del conocimiento dentro de la AUCI

Las personas entrevistadas coincidieron en que la gestión del conocimiento se aborda de manera incipiente dentro de AUCI debido, mayormente, al poco personal con el que cuenta y que está enfocado en la coordinación de las iniciativas de CSS y CTr, sin contar con margen para liderar, diseñar o implementar mecanismos de gestión del conocimiento.



En cuanto a la captura y recolección de la información, el personal entrevistado externó que la AUCI tiene pocos instrumentos para sistematizar los datos y la información generada a través del seguimiento de las iniciativas de CSS y CTr, de manera que es necesario diseñar herramientas digitales mediante las cuales se pueda reportar de forma fácil y rápida y, paralelamente, implementar estrategias para capacitar sobrellelado, dado que estos informes se complementan principalmente por las contrapartes técnicas.

“Es necesario instaurar una política de gestión del conocimiento, a través de la cual se socialicen los aprendizajes y el conocimiento generado por los proyectos y, puntualmente, los hallazgos y resultados de los balances generales y evaluaciones”.

En las entrevistas, también se mencionó que existen pocos mecanismos de intercambio entre los funcionarios públicos de las distintas áreas de la AUCI, por eso plantean como necesario instaurar actividades de gestión del conocimiento a través de las cuales se socialicen los aprendizajes y el conocimiento generado por los proyectos y, puntualmente, los hallazgos y resultados de los ejercicios de seguimiento.

Para alcanzar lo anterior, en voz de las y los entrevistados es prioritario fomentar relaciones de confianza entre el personal de las distintas áreas de la AUCI, mediante reuniones o actividades que permitan socializar las experiencias de CSS y CTr y, paulatinamente, implementar mecanismos de mayor alcance para el intercambio y la gestión del conocimiento.





6

**Análisis
comparado**

En el siguiente apartado se presenta un breve análisis comparado de las cinco agencias participantes del proyecto MECSS, teniendo en cuenta que la comparación se centrará, primeramente, en la identificación de las similitudes y diferencias de las cinco agencias a través de la identificación de variables relacionadas específicamente con el seguimiento, la evaluación y la gestión del conocimiento, y no otros aspectos institucionales de las agencias de cooperación.

Estas variables analíticas se enuncian a continuación:

- > Marco normativo o estratégico
- > Estructura institucional
- > Enfoque conceptual del seguimiento y de la evaluación
- > Principios y/o criterios rectores
- > Objeto de la evaluación
- > Metodologías
- > Recursos humanos
- > Herramientas e instrumentos
- > Productos de las evaluaciones
- > Vinculación con la gestión del conocimiento

En un segundo momento, se presentarán algunas fortalezas y los retos de las funciones de seguimiento y evaluación, así como de gestión del conocimiento en las agencias participantes, teniendo en cuenta la información que se compartió durante el proyecto MECSS entre estas agencias, además de información complementaria recabada durante esta consultoría.

En el Anexo 2 se presenta el Cuadro comparativo completo con las variables analíticas de las cinco Agencias de Cooperación. A continuación, se presenta un análisis agregado de cada una de las variables:

Marco normativo o estratégico

Las agencias de cooperación analizadas tienen, cada una, marcos normativos o estratégicos distintos que regulan la coordinación de las diversas



iniciativas de cooperación y, específicamente, su seguimiento y evaluación como funciones públicas. En algunos casos, como el de México, se cuenta con leyes que regulan la gestión y coordinación de la cooperación, especificando dentro de esos procesos la importancia de planificar, dar seguimiento y evaluar.

En el caso de México, la LCID en su artículo 11 señala la importancia de la generación de evidencia para la toma de decisiones en cooperación, ubicando a la evaluación como un recurso para ello. El mismo artículo también menciona que hay diferentes momentos para evaluar, dependiendo del ciclo del proyecto. De misma manera, lo establecido en la ley se respalda a través de los diferentes documentos de planificación, como el PROCID para el periodo 2014-2018, y se prevé que esta tendencia continúe en el nuevo PROCID. Una situación similar se presenta en Uruguay, a través de la Ley 18.719.

En los casos de Brasil y Colombia, sus agencias de cooperación tienen el claro mandato de planificar, acompañar y evaluar las diferentes modalidades de cooperación, tanto en la oferta, como en la demanda. En Brasil, estas funciones se han respaldado a través de decretos presidenciales que aplican a toda la administración pública y se orientan a una cultura de la Gestión por Resultados.

En el caso de Colombia, sobresalen los antecedentes en las estrategias nacionales o las hojas de ruta de cooperación que se han derivado de los decretos presidenciales y articulan el sistema nacional de cooperación, incluyendo dentro de estos marcos estratégicos al seguimiento y la evaluación.

Por último, también vale la pena retomar que Chile acaba de emitir una nueva estructura de la AGCID con el cual se fortalece la función del monitoreo de las diferentes iniciativas de cooperación en las que participa este país.

Estructura institucional

La estructura institucional, al igual que el marco normativo, es distinto en cada una de las agencias de cooperación analizadas. Únicamente en la AMEXCID se identifica a la Dirección de Planeación y Evaluación como una unidad técnica especializada en estas funciones, la cual acaba de ser recientemente mandatada en el Art. 68 del Reglamento Interior de la SRE. Esto refleja un claro interés por institucionalizar la práctica del seguimiento y de la evaluación en la cooperación mexicana.



Una situación similar se presentó recientemente en la AGCID con la creación del Departamento de Negociaciones Internacionales para la identificación y formulación de las diferentes iniciativas de cooperación (bilaterales, trilaterales y multilaterales), y también para la realización del monitoreo de las mismas, concretamente, lo que revela la importancia que la agencia le otorga a esta función. Igual énfasis se observa en la AUCI, donde se hace hincapié en la relevancia del seguimiento o balance de los programas, proyectos, e incluso, actividades.

En los casos de Brasil, Colombia y Uruguay el seguimiento y la evaluación son realizados directamente por las coordinaciones o direcciones encargadas de coordinar y/o gestionar las distintas iniciativas de CSS y CTr, tanto de oferta como de demanda; situación que muchas veces representa una sobrecarga para estas unidades encargadas de múltiples funciones a lo largo de todo el ciclo de las iniciativas de cooperación.

En las cinco agencias de cooperación analizadas, el trabajo a través de las COMIXTAS es fundamental para la gestión de las distintas iniciativas, al igual que para su seguimiento y evaluación, de manera que estos se convierten en los instrumentos institucionales idóneos donde tienen lugar los procesos evaluativos. Dentro de estas comisiones se conforman otros grupos técnicos o de trabajo específicamente para la evaluación de los proyectos, como los CAP en el caso brasileño.

Enfoque conceptual del seguimiento y la evaluación

En el apartado anterior de este estudio, donde se describe cada una de las agencias de cooperación, es evidente que cada una de ellas tiene sus propios enfoques y conceptos de lo que son la CSS y la CTr, y también la forma de evaluarlas. En el caso de Brasil, la cooperación que ofrece a otros países —en similar o menor nivel de desarrollo— se rige por los principios internacionales de la Cooperación Sur-Sur, los cuales hacen referencia a la solidaridad, intereses compartidos, no condicionalidad y horizontalidad, entre otros.

La impronta del Sur global, en cierta medida, también está presente en las otras cuatro agencias, aunque de distintas formas. En el caso chileno, por ejemplo, es imprescindible orientar su cooperación con los principios internacionales de la CSS para fomentar la integración regional. Para la AGCID, la CSS se implementa a través de la transferencia técnica y la formación de capital humano, esto se constata en la práctica, por la dinámica oferta de becas para cursos y otros programas de fortalecimiento de capacidades.



En suma, en todas las agencias, la orientación al intercambio y fortalecimiento de capacidades es clave, lo cual se evidencia claramente en el caso uruguayo, cuya CSS se enfoca en potenciar las capacidades humanas e institucionales de los países socios, y en el desarrollo sostenible.

En todas las agencias de cooperación también se busca, a través de la CSS, fomentar relaciones horizontales de intercambio que rompan con las lógicas de una cooperación tradicional y vertical. Por esta razón, en Brasil, Colombia y México se pone énfasis en la necesidad del intercambio de aprendizajes de ida y vuelta, así como en el financiamiento de las iniciativas en base al esquema de costos compartidos, lo que no implica que las participaciones sean proporcionales, como bien señala la APC-Colombia.

En línea con ello, es importante mencionar que la CSS que gestionan estas agencias toma en cuenta los intereses de todos los socios, lo que le imprime un sello característico a los vínculos de cooperación que se establecen, y que se relaciona con los procesos de seguimiento y evaluación que se llevan a cabo para evaluar estas iniciativas.

Principios y/o criterios rectores

Los principios y/o criterios para evaluar la CSS y la CTr dentro de las agencias de cooperación, están estrechamente vinculados con la variable analítica anterior (enfoque conceptual), debido a que este enfoque permea directamente la forma de darle seguimiento y evaluar estas iniciativas. Estos principios y/o criterios funcionan como líneas ordenadoras de estas funciones dentro de las agencias de cooperación.

Los principios y criterios de la CSS se toman en cuenta para evaluar en casi todas las agencias, pero, más marcadamente en la ABC, la AGCID y la AUCI; mientras que en la AMEXCID se observa una importante tendencia al uso de los criterios de evaluación provenientes de la OCDE, y que igualmente sirven para evaluar la AOD u otras modalidades de cooperación, aunque la agencia mexicana también incluye otros criterios del Sur Global y transversales, los cuales considera necesarios medir a través de las evaluaciones.

De igual manera, en la APC-Colombia se observa una marcada proximidad a la OCDE —organización en la que Colombia también tiene representación—, pero, con criterios del Sur y, sobre todo, con aportaciones propias e innovadoras, a través de su Modelo de Agregación de Valor, que han hecho que este país destaque por sus contribuciones originales para la evaluación de la cooperación por y desde el Sur global.



En AGCID y AUCI también sobresalen las aportaciones con criterios propios que, más que en las evaluaciones, se buscan incluir en sus programas, proyectos y acciones de CSS y CTr. Llama la atención el acentuado énfasis que se realiza en los intereses de los países socios y la construcción conjunta, cruzando la oferta con la demanda como lo hace la AUCI, o bien incluyendo criterios sociales como es el caso de la AGCID. Esas prácticas se orientan a una reducción de las desigualdades tanto en las relaciones internacionales como en los objetivos que se busca alcanzar a través de la cooperación.

Objeto de la evaluación

Esta variable es relevante pues varias de las personas entrevistadas en las agencias de cooperación indicaron que es necesario definir objetivos claros sobre el qué y para qué evaluar las iniciativas de la CSS y CTr, los cuales, en la mayoría de los casos no se tienen del todo definidos, sobre todo en las agencias uruguaya y chilena, cuyas prácticas se orientan más a la planificación y seguimiento de estos proyectos que a la evaluación.

No obstante, destaca que las evaluaciones tienen como objeto las distintas iniciativas que efectúan las agencias de cooperación (programas, proyectos, acciones, etc.), aunque los alcances varían dentro de cada una de ellas. Por ejemplo, muchos de los programas que la ABC tiene en África son de tal envergadura que implementan evaluaciones de resultados e impacto con un intenso trabajo de campo para recabar información.

Por ejemplo, en el caso de la agencia mexicana, se tiene por mandato evaluar incluso el programa presupuestario de cooperación a cargo de la SRE, así como del PROCID, cuyas actualizaciones con base en evidencia están incluidas en la propia ley mexicana de cooperación. Del mismo modo, en la experiencia evaluativa de la AMEXCID se han evaluado programas regionales de gran envergadura con la ayuda de otros organismos o actores regionales e internacionales.

También existen casos de experiencia en evaluaciones de actividades o acciones muy puntuales de evaluación, por ejemplo, la APC-Colombia tiene entre sus objetivos la evaluación de programas, proyectos, acciones y actividades. Lo mismo sucede en el caso de Brasil donde la ABC incluso evalúa las que considera “acciones simplificadas” de cooperación.

En la AGCID también se identifican evaluaciones externas como las realizadas en los proyectos del Fondo Chile-México, mediante la contratación de consultorías para su realización. Cabe destacar que, en esos procesos



evaluativos, se conforman equipos técnicos con la participación de expertos de ambas agencias cuyo objetivo es implementar las sugerencias de los evaluadores externos.

Metodologías

Las metodologías de evaluación de la CSS y la CTr son diversas y no necesariamente están estandarizadas, pero sobresale el caso de la ABC, que tiene una amplia oferta de cooperación hacia diferentes regiones geográficas del mundo y que, por ende, posee diferentes tipos de evaluación que suelen negociarse con los países socios, aunque, tiene como base la metodología de la cooperación técnica bilateral que se realiza con ALyC o con países de África.

Tanto en los casos brasileño como en el mexicano, se han definido metodologías dependiendo del objeto a evaluar. Por ejemplo, tanto para el programa presupuestario como para el PROCID de la AMEXCID, se realizan evaluaciones con metodologías que analizan el diseño y los resultados de esos programas marco de la cooperación mexicana; mientras que para los programas o proyectos bilaterales se aplican otras metodologías para analizar los avances a la mitad del proyecto o al cierre.

Estas últimas evaluaciones también son realizadas por la ABC en el marco de las COMIXTAS que tienen con países de ALyC y otras regiones del mundo, mas cuenta con evaluaciones de resultados e impactos para ciertas iniciativas que se realizan con África. En cuanto a quién hace las evaluaciones, en el caso brasileño la mayoría son internas, es decir, que involucran al propio equipo de la ABC, pero en algunos casos son externas como en las evaluaciones de cooperaciones trilaterales con organismos internacionales o regionales.

Todas las agencias de cooperación analizadas cuentan con casos de evaluaciones externas. La AUCI también cuenta con algunas buenas prácticas como la evaluación realizada en el marco del Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe. De igual manera, APC-Colombia cuenta con esas experiencias, aunque la mayoría de sus evaluaciones siguen siendo internas y, en ellas, aplica su Modelo de Agregación de Valor con los recursos y capacidades humanas que cuenta esta agencia de cooperación, así como sus contrapartes técnicas.



Recursos humanos

Vinculado con lo que se abordó en la variable anterior sobre quién y desde dónde se realizan las evaluaciones, es importante también analizar los recursos humanos que poseen las agencias para realizar el seguimiento y la evaluación de la CSS y la CTr. Un común denominador son los ejercicios internos que se realizan por quienes están a cargo tanto de la coordinación (en las agencias) como de la operación (en las agencias y/o contrapartes) de los programas y proyectos.

Incluso en el caso de la AMEXCID, que tiene una Dirección de Planeación y Evaluación, estos ejercicios se realizan principalmente por el personal que se encarga de la coordinación y gestión de programas y proyectos. Sin embargo, el contar con esta unidad contribuye a coordinar las funciones de seguimiento y evaluación con base en metodologías e instrumentos definidos desde la misma.

En el caso de la agencia brasileña se identificó una buena práctica de involucramiento del personal de otras coordinaciones en los ejercicios de seguimiento y evaluación, lo que contribuye a contar con diferentes perspectivas en la valoración de los programas y proyectos de CSS y CTr. Este es el caso puntual del programa piloto de “evaluación cruzada” que se está realizando para un proyecto de cooperación trilateral.

Herramientas e instrumentos

Todas las agencias de cooperación analizadas cuentan con diferentes tipos de instrumentos para la planificación, el seguimiento y la evaluación de sus iniciativas de CSS y CTr. Sobresale que todas cuentan con formatos de reporte e informe de sus programas y proyectos, atendiendo en la mayoría de los casos a una lógica de la gestión del ciclo del proyecto y, por ende, empleando metodologías como el Marco Lógico.

Las agencias de Uruguay y Chile se orientan más al seguimiento y/o monitoreo de sus iniciativas, por eso cuentan con herramientas de planeación como modelos de formulación de proyectos, informes de actividad (intermedios y finales), y reportes de conclusión.

Por otro lado, en Colombia y México, las agencias cuentan con cajas de herramientas que tienen diferentes tipos de formatos y que permiten planear, monitorear e incluso evaluar los proyectos de CSS. Estas son importantes prácticas que tienden a la estandarización en la forma de evaluar dentro de las agencias de cooperación y contribuyen a cimentar una cultura de la evaluación. Los instrumentos en cada una de estas agencias son



resultado de la aplicación de capacidades humanas y técnicas, convirtiéndose en valor agregado de la acción pública.

Por su parte, en el caso de Brasil, la agencia también cuenta con herramientas de seguimiento y evaluación que se han desarrollado dentro de las coordinaciones encargadas de la cooperación con las distintas regiones. Además, la ABC posee experiencia en la aplicación de instrumentos para la recolección de información, tales como encuestas, entrevistas, grupos focales, talleres, etc. que suele aplicar en las misiones de evaluación que realiza en ciertos programas o proyectos de CSS y CTr.

Productos de las evaluaciones

En esta variable se intenta identificar cuáles son los productos y posibles usos de las evaluaciones una vez que se realizan, incluyendo, por supuesto, los ejercicios de seguimiento que se realizan en cada una de las agencias de cooperación analizadas. Destaca que todas tienen informes o reportes de sus programas y proyectos, así como del seguimiento y evaluación que se realiza, sin embargo, son pocos los casos en los que esos ejercicios se dan a conocer dentro de las agencias y, menos aún, se publican para una audiencia más amplia.

Las agencias de México y Brasil, además, utilizan prácticas novedosas en la comunicación de las evaluaciones, empleando el uso de infografías, informes u otras estrategias que permiten compartir y ampliar el alcance de sus evaluaciones. Esto se evidencia en sus portales electrónicos, donde se puede acceder a ciertas evaluaciones.

Todas las agencias cuentan con publicaciones académicas y de divulgación que, si bien no son específicamente sobre el seguimiento y la evaluación de la CSS y la CTr, sí, abordan los enfoques generales de estas iniciativas e incluyen aspectos relevantes para estas funciones. En especial, la APC-Colombia cuenta con diferentes plataformas y mecanismos virtuales para dar a conocer esos ejercicios en la región, y también en otros espacios internacionales.

Vinculación con la gestión del conocimiento

Esta última variable analítica es central en este estudio y, de acuerdo con la información recabada y las respuestas de las entrevistas, es una de las funciones más rezagadas dentro de las agencias de cooperación analizadas, especialmente en su vinculación con el seguimiento y evaluación de la CSS y la CTr. No obstante, también se observan importantes experiencias que es necesario compartir y profundizar en su estudio.



En esta variable se toma en cuenta la definición y composición de la gestión del conocimiento de acuerdo con el PIFCSS (2021), que señala que esta función tiene tres fases: capturar, procesar y difundir hacia el interior al exterior de las agencias de cooperación. En principio, es importante mencionar que, en agencias como la AGCID y la AMEXCID, la gestión del conocimiento se integra en las leyes respectivas de cooperación o en reglamentos internos.

En los reglamentos aprobados recientemente en Chile y México incluso se menciona a la gestión del conocimiento como atribución de alguna entidad determinada dentro de las agencias de cooperación: Unidad de Estudios en Chile, Dirección General de Operación de Proyecto en México. Esto revela la importancia que estas instituciones le están dando y cómo la incorporan en sus diversos marcos normativos o de planeación.

En cuanto a la captura y procesamiento del conocimiento, en los casos de la ABC y la AMEXCID se identifican sistemas de recolección, sistematización y análisis de la información de los programas y proyectos de cooperación. En ellos, muchas veces, se hace distinción entre los diferentes tipos de cooperación (SAP, SGPFIn en Brasil), o entre los sistemas diseñados para el interior y exterior de la agencia de cooperación (InfoAMEXCID y RENCID en México).

Para el caso colombiano, la gestión del conocimiento se contempla dentro de la APC-Colombia en su Plan Institucional de Capacitación (PIC) que se orienta a diseñar procesos de aprendizaje, transferencia y aplicación del conocimiento, siendo llevado a la práctica a través de los PAEs, mecanismos que estimulan la generación, intercambio y transferencia del conocimiento en los equipos de la agencia de cooperación.

En la APC-Colombia se identifican varias prácticas novedosas de intercambio entre las diferentes unidades mediante reuniones periódicas en las que los funcionarios aprenden unos de otros, tanto a nivel individual como a nivel institucional. Estas sinergias se ven reflejadas en la difusión del conocimiento precisamente en la agencia de cooperación, pues cuenta con importantes plataformas que difunden los aprendizajes de la CSS y la CTr dentro y fuera de la institución.

Ejemplo de ello son las plataformas Brújula, Cíclope, *Hub* del Conocimiento sobre Cooperación Sur-Sur, y la Plataforma COOPERASUR. Algunas de ellas se encuentran en fase de cierre o actualización, otras son de reciente creación, y todas están orientadas a capturar, procesar y difundir información sobre la CSS y la CTr, lo que permite generar conocimiento sobre estas prácticas en el sistema de cooperación en Colombia, en la región latinoamericana, e incluso internacionalmente.



Balance general del seguimiento y la evaluación

En principio, es relevante comenzar a identificar las fortalezas del seguimiento y de la evaluación en estas agencias de cooperación, con la precisión de que, como se observó en el análisis institucional, la información disponible es asimétrica, por tanto, no depende de la antigüedad de las agencias sino de la evolución institucional registrada en cada caso conforme a múltiples factores nacionales e internacionales.

Estas fortalezas, por sí mismas, representan una especie de buenas prácticas en cuanto a acciones institucionales que se han diseñado e implementado desde las agencias de cooperación para conformar sus propios sistemas de seguimiento y evaluación, y pueden convertirse en referentes factibles de trasladarse a los entornos institucionales de otras agencias.

Cuadro 5. Fortalezas del seguimiento y evaluación en las agencias de cooperación dentro del proyecto MECSS

Seguimiento y evaluación	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colombia	AUCI
	Cuenta con valiosas prácticas de evaluación debido al volumen y diversidad de sus iniciativas de CSS y CTr.	Cuenta con marcos normativos, institucionales y financieros para la CSS y CTr.	Cuenta con una amplia generación de reportes orientados a la rendición de cuentas y transparencia pública.	País considerado puente en el sistema de cooperación internacional y en la CSS y CTr.	Cuenta con herramientas de gestión de CSS que sirven de base al seguimiento y la evaluación.
Fortalezas	Da seguimiento y/o evalúa todo, incluso acciones simplificadas.	El seguimiento y la evaluación están asociados con la planificación de proyectos.	Reciente reglamento interno que mandata el monitoreo.	Tiene una Caja de herramientas con instrumentos metodológicos y formativos.	CSS orientada al cruzamiento de oferta (capacidades de la AUCI) y demanda (necesidades de los socios) y viceversa.
	En sus evaluaciones están presentes los principios de CSS.	Posee una Caja de herramientas con instrumentos de planeación, seguimiento y de evaluación.	Antecedentes y experiencias relevantes en evaluaciones puntuales en el marco de CTr y Fondos conjuntos.	Innovación con el Modelo de Agregación de Valor.	Las evaluaciones de medio término y/o las reuniones de seguimiento tienen el objetivo de ayudar a la toma de decisiones para la continuidad o no de los proyectos.



Seguimiento y evaluación	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colombia	AUCI
Fortalezas	La evaluación se caracteriza por la horizontalidad y la flexibilidad.	Ha elaborado pilotajes de los instrumentos para valorar su utilidad.		A través de este modelo busca identificar los cambios de comportamiento y el fortalecimiento de capacidades	
	Intensa negociación con socios y contrapartes en todo el proceso de evaluación.	Ha contado con la asistencia técnica de organismos y otras agencias de cooperación.		Estrategias de socialización y comunicación de las evaluaciones.	
		Institucionalmente cuenta con un área dedicada a la Evaluación de la CID.			

Como se observa en el cuadro anterior, cada una de las agencias tiene fortalezas particulares que corresponden a las características de sus propios sistemas nacionales de cooperación para el desarrollo, así como a la evolución institucional que han tenido en los últimos años, vinculada en gran parte al respaldo político con el que cuentan las iniciativas de cooperación en estos países, principalmente su oferta a través de las modalidades de CSS y CTr.

Las cinco agencias cuentan con distintas capacidades sobre el seguimiento y la evaluación de la CSS y la CTr en Iberoamérica, que corresponden a sus diferentes marcos normativos e institucionales. Muchas de estas capacidades son factibles de compartirse como buenas prácticas o experiencias relevantes. Por consiguiente, es necesario darlas a conocer y compartirlas con el fin de intercambiar estrategias que permitan fortalecer este tipo de instituciones, fundamentales para los sistemas nacionales de cooperación para el desarrollo, así como para la cooperación de los países en general.

La principal fortaleza radica en las herramientas e instrumentos que se han diseñado en las cinco agencias y que, independientemente de su grado de avance institucional, poseen particularidades y enfoques que es importante conocer. Si bien en este proyecto Brasil y México cumplen el rol de países oferentes, existen buenas prácticas y experiencias relevantes en las agencias de los otros tres países, de las cuales resulta importante aprender.



Es importante resaltar que, aunque la existencia de los marcos normativos e institucionales parece imprescindible para realizar el seguimiento y la evaluación, la experiencia brasileña de la ABC demuestra cómo estas funciones pueden efectuarse con dinamismo aún sin contar con estos marcos. Por el contrario, el modelo de México, país que cuenta con marcos jurídico-institucionales recientes, es lo que le ha permitido fortalecerse institucionalmente y sentar las bases para su sistema nacional de cooperación para el desarrollo.

En todos los casos analizados es importante el reconocimiento del seguimiento y de la evaluación como funciones útiles y necesarias para la generación de evidencia, con la cual se contribuye a la una toma de decisiones basada en evidencia. La experiencia en Chile, presenta una rendición de cuentas permanente debido a los mandatos de la administración pública de este país, que abonan a generar información periódica sobre los recursos que se destinan a la cooperación y al Presupuesto por Resultados como un eslabón de la GpR, de acuerdo con el enfoque del BID (García Moreno, et al 2015).

A su vez, la experiencia de la APC-Colombia es un claro ejemplo de cómo un país de renta media puede aprender de sus experiencias, como receptor de cooperación, para incorporarlas en sus iniciativas como oferente de CSS y CTr. Reflejando que, pese a limitaciones institucionales, es posible innovar y diseñar instrumentos como su caja de herramientas y, sobre todo, su Modelo de Agregación de Valor. Este modelo es una muestra clara de cómo un actor del Sur Global puede proponer e implementar su propia forma de valorar la cooperación con base en aprendizajes procedentes de agendas internacionales, atendiendo igualmente a las prioridades de su política exterior y de cooperación para el desarrollo.

De igual manera, la experiencia de la AUCI en Uruguay demuestra la necesidad de la alianza con socios de CSS y CTr para adquirir y fortalecer capacidades institucionales para el seguimiento y la evaluación.

En este sentido, la construcción de alianzas y el trabajo multiactor se convierte en un factor fundamental para continuar con el desarrollo y fortalecimiento de estas funciones, ya sea dentro de cada agencia, así como en la región iberoamericana.

Por otra parte, las cinco agencias analizadas presentan retos fundamentales que es importante tomar en consideración en el análisis, puntualizando que se contemplaron los retos más mencionados por los entrevistados en las agencias, así como los más relevantes, acorde con las implicaciones que tienen para generar un cambio institucional que favorezca a las funciones de seguimiento y evaluación.



A continuación, se presenta en cuadro con los retos identificados en cada agencia:

Cuadro 6. Retos de seguimiento y evaluación en las agencias de cooperación dentro del proyecto MECCS

Seguimiento y evaluación	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colombia	AUCI
Retos	La diversidad en la forma de evaluar, debido a las múltiples iniciativas de CSS y CTr que se gestionan desde esta agencia.	Fomentar una cultura de la evaluación dentro y fuera de la agencia.	Crear una política interna de evaluación que sea implementada por un área específica.	Buscar la institucionalización y apropiación de instrumentos para el seguimiento y evaluación en la propia agencia.	Apuntar a una política y/o estrategia de planificación y evaluación.
	Definir una política de evaluación que oriente las prácticas que ya se han realizado dentro de la ABC.	Involucrar todas las áreas de la agencia en la evaluación, así como a los/las tomadores/as de decisiones.	Fortalecer la planificación y su vinculación con el monitoreo y la evaluación.	Se realiza más un balance o seguimiento que una evaluación.	Contemplar el destinar recursos humanos para el seguimiento y la evaluación.
	Establecer un área que coordine el seguimiento y la evaluación dentro de la ABC.	Generar discusión sobre la necesidad o no de la homologación de procesos.	Integrar la reflexión sobre la orientación de la evaluación dentro de la agencia (planificación estratégica).	Fomentar una cultura de la evaluación al interior y exterior de la agencia.	Recursos humanos con múltiples funciones que van en detrimento del seguimiento y la evaluación de proyectos.
	Sintetizar y gestionar la información que se genere con las evaluaciones.	Nuevas metodologías de seguimiento y evaluación en atención a los retos de la agencia.	Generar un Plan Anual de evaluación.	Fortalecer la estandarización de criterios de evaluación.	Escaso conocimiento de buenas prácticas sobre evaluación.
	Alcanzar una estandarización de sus procesos de evaluación.	Incorporar una estrategia de capacitación continua en materia de seguimiento y evaluación.	Metodologías innovadoras propias para la cooperación Sur-Sur y Triangular que este país realiza.		Incorporar una estrategia de capacitación sobre seguimiento y evaluación.
	Diseñar estrategias de capacitación, constantes, en evaluación.	Prever recursos significativos para llevar a cabo evaluaciones.			



En cuanto a los retos identificados en cada una de las agencias de cooperación, primero que nada, es importante precisar que, en todas estas instituciones se gestiona una diversidad de iniciativas de CSS y CTr, convirtiendo los procesos de seguimiento y evaluación en tareas complejas, pero no imposibles de realizar. Esta diversidad es latente en la cooperación brasileña, debido a que su alcance es más amplio que el de las otras agencias por su cercanía con los países de África y Asia.

Si bien en todas estas agencias se cuenta con prácticas de seguimiento y evaluación, es prioritario en todas ellas el fomento de una cultura de la evaluación que permee en las iniciativas de CSS y CTr, partiendo del reconocimiento de estas funciones en la generación de evidencia, la toma de decisiones, el diseño y ajuste de programas y proyectos, además de la planeación de las políticas de cooperación en los sistemas nacionales.

Este reto se presenta como necesario en una agencia como la AMEXCID que, a pesar de contar con alrededor de una década de existencia, haber evolucionado rápidamente y poseer un marco normativo e institucional robusto, tiene todavía un camino por recorrer en cuanto al reconocimiento del seguimiento y la evaluación en sus iniciativas de cooperación, en especial en relación al involucramiento de los múltiples actores, primordialmente las contrapartes técnicas, que aún parecen alejadas de estos procesos.

Este mismo reto es compartido por la APC-Colombia, institución que cuenta con valiosos instrumentos para el seguimiento y la evaluación, que requieren de la apropiación, primeramente, de las diferentes áreas de la agencia, así como de las contrapartes técnicas y otros actores involucrados en la CSS y CTr. Esta no es una area fácil, lo cual la convierte en un desafío institucional a mediano y largo plazo.

Otro de los retos evidenciados en las cinco agencias es el concerniente a la vinculación del seguimiento y de la evaluación como parte de la planificación general del ciclo de los proyectos, para no verlas a estas fases como aisladas. Este es un reto latente en la AGCID, donde se prevé priorizar en una planificación más robusta antes de avanzar en evaluaciones de mayor calado que, quizá, carezcan de elementos que necesitaban haberse abordado en las fases previas de identificación, formulación y diseño de los proyectos. Este criterio también es compartido por la AUCI.

Finalmente, el reto compartido por todas las agencias es el de contar con escasos recursos para gestionar las iniciativas de CSS y CTr y, en particular, para darles seguimiento y evaluarlas. La escasez de recursos no solo se refiere a los financieros, sino también a los humanos, tecnológicos, metodológicos e incluso institucionales. En la AUCI, es evidente que muy pocos profesionales llevan a cabo las gestiones de CSS y CTr, lo que va en



detrimento del tiempo que se destina al seguimiento y la evaluación de los proyectos, cuyos procesos requieren de recursos especializados y adecuados para su consecución.

Balance de la gestión del conocimiento

En este apartado se presenta un balance general de las fortalezas y los retos de la gestión del conocimiento identificados de forma agrupada en las cinco agencias de cooperación analizadas. Es importante precisar que la información disponible y reportada en las entrevistas sobre esta función fue mucho menor en comparación con la información proporcionada acerca del seguimiento y de evaluación de la CSS y CTr.

Cuadro 7. Fortalezas y retos de la gestión del conocimiento en las agencias de cooperación participantes en el proyecto MECSS.

Gestión del conocimiento	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colombia	AUCI
Fortalezas	En todas las evaluaciones se generan informes e infografías con los resultados.	Se elaboran y publican informes dirigidos acordes con la legislación de transparencia y rendición de cuentas.	Publicación y difusión de proyectos, programas y Fondos, orientados a la rendición de cuentas y transparencia pública.	Cuenta con valiosas experiencias de gestión interna, como los PAEs y otras acciones de intercambio intra-agencia.	Cuenta con mandatos para generar información acorde con la ley de acceso y transparencia activa.
	Existen algunas experiencias de intercambio de aprendizajes que necesitan ser potenciadas.	Cuentan con registro y sistema interno para sistematizar proyectos de cooperación.	Cuentan con un Centro de Documentación que contribuye a la difusión y reflexión en temas de cooperación a nivel de país y regionalmente.	Ha echado a andar plataformas para la gestión externa de conocimientos sobre CSS y CTr.	Cuenta con herramientas de gestión de CSS que sistematizan los mecanismos mediante los cuales se aprueban, ejecutan, financian y reportan las iniciativas y sus resultados.
		Se aplican proyectos pilotos en las evaluaciones que han permitido mejorar los instrumentos y generar un aprendizaje institucional continuo.	Nuevo reglamento interno que mandata la gestión del conocimiento.		



Gestión del conocimiento	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colombia	AUCI
Retos	Robustecer mecanismos como el SAP para que profundicen la información.	Encontrar estrategias que permitan generar intercambios entre las diferentes direcciones sobre CSS y CTr.	Mejorar los mecanismos que permitan recolectar y sistematizar la información de CSS y CTr.	Dar continuidad a las buenas prácticas de intercambio intra-agencia que hagan sostenible la gestión del conocimiento.	Fortalecer mecanismos para sistematizar información sobre CSS y CTr.
	Mapear el conocimiento y diseñar estrategias de diálogo y contacto entre las diferentes coordinaciones para gestionar el conocimiento	Incorporar los resultados y hallazgos de las evaluaciones en la gestión del conocimiento.	Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento en la institución, liderada por la Unidad de Estudios.	Mantener un activismo en cuanto a la difusión e intercambio de conocimientos con otros actores, entre ellos, agencias de cooperación.	Crear más espacios de intercambios internos sobre las iniciativas de cooperación.
		Generar la cultura de la gestión del conocimiento.			
		Indispensable lograr una coordinación interna e interinstitucional óptima para la gestión del conocimiento.			

En cuanto a la gestión del conocimiento, llama la atención que esta función cuente con importantes áreas de oportunidad en prácticamente todas las agencias de cooperación. No obstante, un valioso ejemplo es el de la APC-Colombia, que se ha posicionado como un referente en cuanto a la generación de mecanismos habilitadores de la gestión del conocimiento y de la información general dentro de la agencia.

Desde la APC-Colombia se ha impulsado la generación de plataformas que permitan compartir e intercambiar conocimiento sobre CSS y CTr, así como capacidades en estas modalidades de cooperación. Tal es el caso de las plataformas “Saber hacer Colombia”, el Hub del Conocimiento sobre CSS, y la reciente COOPERASUR para la región mesoamericana.

Además, esta agencia es un claro ejemplo de cómo es posible generar espacios intra agencia que permitan compartir información sobre lo que está aconteciendo en los distintos programas y proyectos de cooperación y, puntualmente, sobre los resultados de sus evaluaciones. La existencia de los PAEs es una buena práctica factible de trasladarse a los espacios institucionales de otras agencias.



Precisamente, en las otras agencias se plantea como un reto en la gestión del conocimiento el propiciar espacios que permitan el diálogo e intercambio entre las diferentes áreas, lo que seguramente fortalecerá la confianza e impulsará procesos más robustos y efectivos de gestión del conocimiento con los cuales se genere valor público en estas instituciones.

En un balance general, es necesario que se fortalezca y se consolide la gestión del conocimiento dentro de las agencias de cooperación, y que esta repercuta directamente en mejoras en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las iniciativas de CSS y CTr. Este proceso empieza por identificar los obstáculos internos y externos a la agencia que impiden el avance de la gestión del conocimiento.

De igual manera, es importante orientarse a la gestión externa de la información de la CSS y CTr en general, así como de los resultados de las evaluaciones en particular, lo que permitirá tender lazos con otros actores, entre ellos, las agencias de cooperación de la región que buscan aprender y compartir. La ejecución del propio proyecto MECSS es un ejemplo claro de una estrategia de intercambio interagencial que apunta al aprendizaje entre pares y a la incorporación de este conocimiento en las distintas agencias de cooperación participantes.





7

**Recomen-
daciones**

En el siguiente apartado y a modo de conclusiones orientadas a la práctica, se incluyen algunas recomendaciones derivadas del análisis de cada agencia de cooperación, así como las valoraciones comparadas que se presentaron anteriormente en el presente estudio. Estas recomendaciones apuntan a la conformación de un SSyE que atienda a las diferentes fortalezas y retos institucionales de cada una de las agencias de cooperación. Además, las recomendaciones se realizan de forma agregada y, por ende, se aplicarán de distinta forma a cada institución.

En este sentido, se propone una serie de recomendaciones que deben ser aplicadas de forma indistinta en cada una de las agencias de cooperación, dependiendo de sus intereses en materia de cooperación e institucionales, así como las capacidades con las que cuentan, las cuales reflejan la diversidad de la CSS y CTr en los países latinoamericanos.

Las recomendaciones atienden a los **diez pasos para diseñar, construir y mantener un SSyE** que se presentan en la Figura 6 y se desarrollan en el Anexo 1, por consiguiente, el orden de las recomendaciones atiende a estos pasos.

Con una orientación a la puesta en práctica de las recomendaciones, se presenta cada una de ellas en una ficha, la cual contiene los siguientes elementos:

- > La recomendación;
- > El paso al que se relaciona de acuerdo con los diez pasos para la conformación de un SSyE;
- > Una explicación o fundamentación de la recomendación;
- > Una o dos líneas de acción que representan un curso tentativamente factible para su puesta en práctica;
- > Herramientas o metodologías que pueden servir para atender a esta recomendación echando mano de las capacidades y recursos de las agencias de cooperación.



Recomendación 1	
 <p>Paso: Identificación de necesidades, capacidades y disposición institucional <i>(Needs Assessment)</i></p>	<p>Recomendación: Conocer y distinguir cuáles son las necesidades, capacidades y recursos que se encuentran disponibles dentro de la agencia de cooperación para realizar las funciones de seguimiento y evaluación.</p>
<p>Explicación de la recomendación:</p>	<p>Como punto de partida se propone que las agencias de cooperación cuenten con un conocimiento claro de cuáles son las capacidades y recursos institucionales con los que cuentan, así como los factores que en el interior y/o exterior de la agencia afectan estas funciones.</p> <p>Muchas veces no se conoce con claridad cuáles son las capacidades con las que ya se cuenta, y, por ende, hay un desconocimiento de cuáles son necesarias desarrollar, fortalecer y consolidar de acuerdo con el Enfoque de Desarrollo de Capacidades (EDC).</p> <p>Desde el EDC se reconoce que todas las instituciones ya cuentan con ciertas capacidades (no se parte de cero) y están presentes en los niveles: individual, institucional y sistémico o del entorno. En la conformación de un SSyE es imprescindible partir de un autodiagnóstico que se realice hacia el interior de la agencia de cooperación.</p>
<p>Línea de acción:</p>	<p>Realizar un análisis de necesidades y capacidades institucionales, así como de los factores políticos y técnicos disponibles para realizar el seguimiento y la evaluación para conformar sus propios sistemas (normativas, recursos, herramientas, instrumentos, etc.).</p>
<p>Herramientas metodológicas factibles de utilizar:</p>	<p>Análisis con base en el EDC; análisis de necesidades (<i>Needs Assessment</i>); diagnóstico estratégico del seguimiento y evaluación; análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); entre otras.</p>



Recomendación 2	
 <p>Paso: Construir acuerdos sobre el seguimiento y la evaluación</p>	<p>Recomendación: impulsar y promover una cultura de la generación de evidencia dentro de las agencias de cooperación en la que se remarque la importancia del seguimiento y la evaluación para tener información acerca de las iniciativas de CSS y CTr.</p>
<p>Explicación de la recomendación:</p>	<p>Las agencias de cooperación analizadas tienen distintas capacidades y en niveles diferenciados en torno al seguimiento y la evaluación. Sin embargo, es necesario sensibilizar e involucrar a todas las unidades y funcionarios en una cultura de generación de evidencia a través de las evaluaciones, de manera que se conviertan en funciones institucionales.</p> <p>La sensibilización y el involucramiento requieren visibilizar los beneficios de las evaluaciones para las diferentes áreas, así como para la agencia de cooperación en general, lo que muchas veces pasa por orientar las evaluaciones más al aprendizaje institucional que a la identificación de resultados, transparencia o rendición de cuentas.</p> <p>Esto pasa por construir un lenguaje y entendimiento común entre las diferentes áreas y funcionarios de las agencias, partiendo de reconocer la forma en la que se involucran con las funciones de seguimiento y evaluación.</p> <p>La construcción de una cultura institucional en determinado tema requiere de un proceso de largo alcance que, si bien no se logra a corto plazo, sí debe ser detonado por actores clave como los funcionarios que participaron en este estudio, y son quienes están convencidos de la importancia de las evaluaciones.</p> <p>Ahora bien, en esta fase de construcción de un sistema de seguimiento y evaluación es imprescindible echar mano de las <i>soft skills</i> o habilidades suaves que todo evaluador debe tener y las cuales son necesarias para transmitir y comunicar la importancia de los ejercicios evaluativos, su vinculación con el conocimiento y su relevancia para la toma de decisiones.</p> <p>Por ello es importante también encontrar espacios de capacitación que permitan fortalecer este tipo de habilidades, las cuales se complementan con las <i>hard skills</i>.</p> <p>Algunas de las <i>soft skills</i> para la evaluación son: trabajo en equipo, comunicación, articulación de actores, negociación, liderazgo, resiliencia, etc.</p>
<p>Línea de acción 2.1:</p>	<p>Elaborar un análisis de involucrados en la evaluación dentro de la agencia de cooperación donde se identifiquen claramente los intereses, la forma de involucramiento y las ventajas que cada uno de los actores tendría de las evaluaciones.</p>
<p>Línea de acción 2.2:</p>	<p>Diseñar una campaña de fortalecimiento y difusión sobre la importancia de la evaluación dentro de la agencia de cooperación, lo cual requerirá echar mano de las <i>soft skills</i> de los funcionarios clave que contribuyan en esta campaña.</p>
<p>Herramientas metodológicas factibles de utilizar:</p>	<p>Mapeo de actores; análisis de involucrados o actores clave; campaña de sensibilización, difusión, comunicación interna; etc.</p>



Recomendación 3	
 Paso: Planeación estratégica del SSyE	<p>Recomendación: Identificar y articular los elementos básicos que se requieren sobre el seguimiento y la evaluación dentro de la agencia de cooperación, y posteriormente, articularlos en una estrategia de planificación que sirva de brújula para estas funciones.</p>
Explicación de la recomendación:	<p>En la conformación de los sistemas de seguimiento y evaluación es esencial que el punto de partida sean procesos de reflexión y planificación estratégica, por medio de los cuales se definan los fundamentos de estas funciones dentro de cada agencia de cooperación, con el fin de tener claridad en qué se quiere evaluar, para qué se quiere evaluar, cómo y quiénes participaran en estos procesos, cómo se desea aprender, entre otros cuestionamientos fundamentales, así como tener en cuenta la diversidad de las iniciativas gestionadas de CSS y CTr.</p> <p>El partir de estos procesos reflexivos, se contribuirá a observar al seguimiento y la evaluación como dos funciones que agregan valor, pero que deben estar articuladas con las otras funciones dentro de las agencias y/o entidades encargadas de la gestión de la CSS y CTr, aunque esto debe llevarse a la práctica a través de procesos participativos y de consulta que involucren al mayor número de participantes posible dentro de las instituciones.</p> <p>En la conformación de sistemas de seguimiento y evaluación dentro de las agencias es relevante introducir la elaboración de planes de evaluación que, ya sea anual o bienalmente, permitan conducir estos procesos partiendo de una definición estratégica de los mismos teniendo en cuenta los recursos, capacidades y alcances para realizarlos periódicamente.</p> <p>La definición de planes de evaluación anuales en algunas agencias ha permitido que se conozcan con claridad los objetivos de las evaluaciones, la materia evaluable (programas, proyectos, acciones, actividades), así como los medios a través de los cuales se llevan a cabo los procesos evaluativos al interior de estas instituciones. Esto también aportará a la transparencia y rendición de cuentas tanto con las contrapartes como con la ciudadanía.</p>
Línea de acción 3.1:	<p>Liderar un proceso interno de planificación estratégica de las funciones de seguimiento y evaluación dentro de las agencias de cooperación por medio del cual se definan las principales preguntas: ¿qué se quiere evaluar?, ¿para qué?, ¿cómo se quiere evaluar?, ¿por quién?</p>
Línea de acción 3.2:	<p>Diseñar planes periódicos de seguimiento y evaluación en los que se definan los fines y alcances de estas funciones, así como los programas, proyectos y/o acciones que se evaluarán y los tipos de evaluación.</p>
Herramientas metodológicas factibles de utilizar:	<p>Estrategia básica de planificación estratégica para un SSyE; algunos análisis como Trípod, Las fuerzas de Porter, Análisis 360 de la institución, pensamiento estratégico, etc.</p>



Recomendación 4	
 Paso: Diseño de indicadores generales para el seguimiento y evaluación de la CSS y CT	<p>Recomendación: diseñar y darle seguimiento y/o monitorear indicadores que permitan tener información general sobre los programas, proyectos y/o acciones de CSS y CTr dentro de las agencias de cooperación.</p>
Explicación de la recomendación:	<p>Todas las agencias de cooperación realizan diferentes tipos de seguimiento y/o monitoreo por lo cual se torna importante tener indicadores no solo de las diferentes iniciativas de CSS y CTr, sino también diseñar indicadores generales que permitan tener una visión amplia de lo que acontece dentro de las agencias de cooperación con estas modalidades de cooperación.</p> <p>Muchos de estos indicadores ya existen dentro de las agencias, o bien, su información es recopilada por medio de diferentes formatos de reporte con información sobre los proyectos. Con base en estos insumos es posible construir indicadores cuantitativos, así como cualitativos con los cuales se genere información agregada de la CSS y CTr.</p> <p>La conformación de un sistema de indicadores es la base de la GpR, orientada a una gestión integral del ciclo del proyecto, y no de fases aisladas. En específico, es imprescindible no abordar el seguimiento y la evaluación por separado e integrarlas desde las fases de identificación, formulación, diseño y planeación de los proyectos.</p> <p>Con ello, se garantizará que se reúnan las condiciones de evaluabilidad para efectuar evaluaciones cada vez más robustas dentro de las agencias, y que se atiendan a los requerimientos políticos, técnicos e institucionales de cada contexto institucional.</p> <p>El análisis de evaluabilidad contribuye a identificar los recursos y atributos con los que cuenta el programa o proyecto para ser susceptible o no de un proceso evaluativo. Este enfoque es ampliamente utilizado en evaluaciones del desarrollo y permite definir cualitativamente si es factible o no evaluar, así como el tipo de evaluación.</p>
Línea de acción 4.1:	<p>Construir un sistema de indicadores a través del cual se registre información sobre los programas, proyectos y/o acciones de CSS y CTr dentro de la agencia de cooperación, los cuales se monitoreen periódicamente y sirvan de insumo para los diferentes ejercicios de evaluación.</p>
Herramientas metodológicas factibles de utilizar:	<p>Indicadores cuantitativos y cualitativos; línea base; fichas de indicadores; variables dependientes e independientes; metodología CREMA; análisis de evaluabilidad; entre otros.</p>



Recomendación 5	
 Paso: Generar un sistema de información	<p>Recomendación: conformar y articular un sistema de recolección de la información para el seguimiento y evaluación teniendo en cuenta los recursos y capacidades dentro de la agencia de cooperación.</p>
Explicación de la recomendación:	<p>En los análisis de las agencias de cooperación se encuentran casos, como el de Brasil y México, con sistemas de información que están en consolidación y representan una buena práctica en la conformación de estos mecanismos, que permiten capturar y procesar información sobre las iniciativas de CSS y CTr.</p> <p>El contar con un sistema de información, o sistemas, permite que las agencias de cooperación controlen los flujos de información y los orienten para su utilización en diferentes fines, entre ellos la toma de decisiones interna, así como los diferentes requerimientos de transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>Este sistema de información es también clave para la GpR, pues es un cimiento para otras capacidades institucionales de seguimiento y evaluación que son factibles de desarrollarse, si se cuenta con una concentración y clasificación de la información generada por las diversas actividades de una institución.</p>
Línea de acción 5.1:	<p>Articular un sistema de información dentro de la agencia de cooperación que esté conectado con las funciones de seguimiento, evaluación, e incluso, con la gestión del conocimiento.</p>
Herramientas metodológicas factibles de utilizar:	<p>Plataformas de almacenamiento, reporte, procesamiento y análisis de datos, diagramas y flujos de información, análisis de sistemas, etc.</p>



Recomendación 6	
 <p>Paso: Mapear los procesos de seguimiento y evaluación dentro y fuera de la agencia de cooperación</p>	<p>Recomendación: identificar cuáles son los diferentes procesos generales para el seguimiento y la evaluación, tanto hacia el interior como al exterior de la agencia de cooperación, que permitan distinguir cuáles son las áreas potenciales a mejorar en cada uno de ellos.</p>
<p>Explicación de la recomendación:</p>	<p>Vinculado con la planeación estratégica y el sistema de información e indicadores, un siguiente paso fundamental sería el identificar cuáles son los procesos generales de las funciones de seguimiento y evaluación tanto dentro como fuera de la agencia de cooperación.</p> <p>Lo anterior, con el propósito de identificar las cadenas de actividades y/o funciones que se ven involucradas para dar seguimiento y evaluar la CSS y CTr. Muchas veces, parece obsoleto tener mapeados estos procesos, pero son necesarios para identificar cuáles son las áreas de mejora y cómo atenderlas.</p>
<p>Línea de acción 6.1:</p>	<p>Mapear e identificar los procesos generales del seguimiento y la evaluación tanto dentro como fuera de la agencia para tener claro cuáles son las áreas de mejora.</p>
<p>Herramientas metodológicas factibles de utilizar:</p>	<p>Rastreo y análisis de procesos; evaluaciones de procesos; técnicas de cartografía de procesos y procedimientos institucionales; diagramas del SIPOC; mapas de procesos BPMN; Diagramas de Lenguaje de Modelado Unificado; <i>Value Stream Mapping</i>; Modelo IPO (<i>Input-Process-Output</i>).</p>



Recomendación 7	
 Paso: Identificar metodologías, técnicas y herramientas de evaluación	<p>Recomendación: desarrollar y consolidar metodologías, herramientas, técnicas e instrumentos para realizar el seguimiento y, puntualmente, las evaluaciones de la CSS y CTr dentro de las agencias de cooperación.</p>
Explicación de la recomendación:	<p>Todas las agencias de cooperación poseen herramientas e instrumentos para darle seguimiento y monitorear sus proyectos de CSS y CTr, algunas de ellas cuentan incluso con metodologías establecidas.</p> <p>No obstante, en cada agencia de cooperación es necesario desarrollar y /o consolidar el diseño de metodologías y recursos innovadores y estratégicos de seguimiento y evaluación de iniciativas de CSS y CTr, con los cuales se incrementen las alternativas para efectuar estas funciones atendiendo al tipo de cooperación que ofertan y a los intereses de desarrollo y política exterior de cada país.</p> <p>La identificación de estos recursos puede venir de las experiencias de otros países iberoamericanos y latinoamericanos, así como de otras regiones del Sur global, e incluso, de socios de otras modalidades de cooperación; lo necesario es nutrir los recursos y adaptarlos a los diferentes entornos institucionales. En este ejercicio, se torna fundamental el aprendizaje e intercambio entre pares como el que se generó en el marco del proyecto MECSS.</p> <p>En el diseño y difusión de herramientas para el seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, es necesario tener en cuenta la elaboración de instrumentos sencillos y ágiles, que no impliquen una carga para los funcionarios responsables de su llenado y/o utilización ni se conviertan en un obstáculo para su empleo, tanto al interior de la agencia de cooperación como con las contrapartes técnicas y los socios.</p> <p>Es imprescindible acompañar estas herramientas con instructivos de llenado práctico, así como con estrategias de capacitación, difusión y promoción (talleres, charlas, webinarios), a través de las cuales se transmita la importancia de dar seguimiento, evaluar y gestionar el conocimiento, tanto para las iniciativas de CSS y CTr, como para el fortalecimiento institucional.</p> <p>Buscando fortalecer no solo los sistemas internos de cada agencia de cooperación, sino también de aportar en el entorno regional, la experiencia acumulada del proyecto MECSS puede ser una plataforma para esbozar algunos estándares de seguimiento y evaluación de la CSS y CTr en la región. Lo cual no implica en la homologación de estas prácticas, pero sí, en una aproximación a la construcción de un lenguaje común.</p>
Línea de acción 7.1:	<p>Encabezar la elaboración de repositorios internos en cada agencia de cooperación, donde se concentren los recursos con los que actualmente cuentan para el seguimiento y la evaluación, y se incluya un espacio para las aportaciones innovadoras factibles de implementarse y/o adaptarse a estas iniciativas.</p> <p>Esta línea de acción podría convertirse en un repositorio regional que concentre y comparta las diferentes metodologías y herramientas para la evaluación de la CSS y CTr en la región, recurso que actualmente es inexistente.</p>



<p>Línea de acción 7.2:</p>	<p>Identificar estándares del seguimiento y evaluación de la CSS y CTr dentro de cada una de las agencias de cooperación, y quizá, extenderlo a una propuesta regional como continuidad del presente proyecto MECSS, que permita aportar a la consolidación de capacidades en las regiones iberoamericanas y latinoamericanas.</p>
<p>Herramientas metodológicas factibles de utilizar:</p>	<p><i>Benchmarking</i> de metodologías de evaluación; selección y clasificación de metodologías para la evaluación de la CSS y CTr; elaboración de estándares de seguimiento y evaluación; plataformas web que permitan elaborar repositorios abiertos a determinadas audiencias.</p> <hr style="border-top: 1px dotted #000;"/> <p>Metodologías de evaluación: Teoría de Cambio, Mapeo de Alcances; <i>Design Thinking</i>; <i>Capacity Works</i>; <i>Self Evaluations</i>; Evaluaciones rápidas; Evaluaciones orientadas al Uso; Evaluación participativa; Evaluación con Enfoque de Género; Evaluación de la Capacidad Institucional; Análisis Costo-Beneficio; Evaluaciones de Impacto Cualitativo; entre otros.</p>



Recomendación 8	
 Paso: Utilizar la información de las evaluaciones	<p>Recomendación: tener claridad en cuáles son los potenciales usos y utilidades de las evaluaciones que se realizan dentro de las agencias de cooperación para las iniciativas de CSS y CTr.</p>
Explicación de la recomendación:	<p>Las evaluaciones que se diseñen e implementen para las iniciativas de CSS y CTr deben estar orientadas al uso, de manera que es imprescindible que desde su gestación se aplique un Enfoque orientado al Uso (EoU), por medio del cual se identifique con claridad para qué se quiere realizar la evaluación, así como sus posibles usos, dentro o fuera de las agencias de cooperación.</p> <p>Las evaluaciones orientadas al uso son cada vez más frecuentes en políticas públicas, y es un enfoque que pone en el centro la utilización de estos instrumentos y no solamente su cumplimiento. Vinculado con ello, es importante identificar las posibles audiencias a las que se dirigirán las evaluaciones e, incluso, la forma en la que se comunicarán sus resultados y hallazgos.</p> <p>Los usos de las evaluaciones pueden ser muy distintos: rendición de cuentas, aprendizajes, valoración de los alcances de la intervención, conocer los resultados y efectos de la intervención, orientación para la toma de decisiones, fortalecimiento institucional, etc. pero, en cualquiera de los casos es indispensable conocer cuál será el uso para orientar la evaluación en ese sentido.</p>
Línea de acción 8.1:	<p>Diseñar una Hoja de Ruta para el uso de las evaluaciones en donde se identifique claramente el proceso que siguen las evaluaciones, la distinción de sus hallazgos y su transformación en "aspectos susceptibles de mejora" dentro de los programas, proyectos y acciones de CSS y CTr</p> <p>La identificación y el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora es una estrategia que emplean algunas instituciones públicas de evaluación para orientar sus evaluaciones al uso y su puesta en práctica a través de acciones de mejora a las intervenciones públicas.</p>
Herramientas metodológicas factibles de utilizar:	<p>Cartografía de las evaluaciones y sus potenciales usos; mapeo de procesos de las evaluaciones; identificación y seguimiento de aspectos susceptibles de mejora; metodología de EoU; etc.</p>

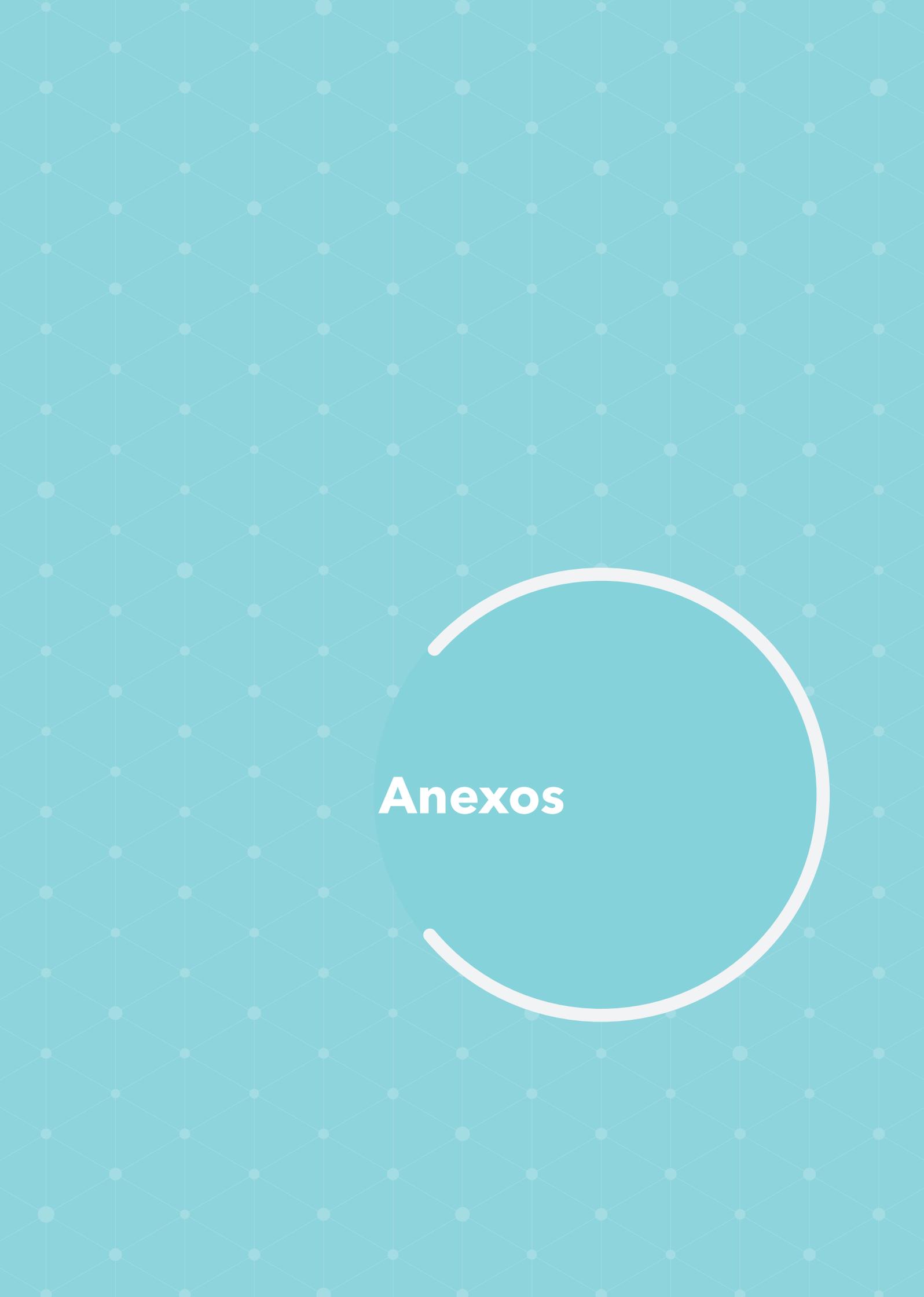


Recomendación 9	
 Paso: Gestión del conocimiento del seguimiento y la evaluación	<p>Recomendación: identificar cómo es deseable y posible vincular los procesos de seguimiento y evaluación de la CSS y CTr con la gestión del conocimiento institucional, para generar una cultura del aprendizaje al interior de las agencias de cooperación.</p>
Explicación de la recomendación:	<p>El contexto actual, de recuperación post pandemia de COVID-19, representa una valiosa oportunidad para incorporar cambios institucionales en las agencias de cooperación en las cuales la gestión del conocimiento gane peso como función fundamental para la gestión en general de las iniciativas de CSS y CTr. Esto pasa, por la necesidad de generar sistemas de información que permitan no solo capturar y procesar la información, sino también difundirla, así como los aprendizajes de las iniciativas de CSS y CTr y sus procesos de seguimiento y evaluación en particular.</p> <p>Para la difusión e intercambio interno y externo de los aprendizajes es necesario incluir esquemas innovadores de gestión del conocimiento, echando mano de herramientas digitales y presenciales que permitan generar valor público con el procesamiento y comunicación de los aprendizajes, capacidades, habilidades, conocimientos, competencias, los cuales se presentan en las diferentes procesos, fases y funciones dentro de cada agencia de cooperación.</p> <p>Por consiguiente, la gestión del conocimiento por sí misma es una función orientada a la generación de valor, tanto para las agencias de cooperación como para la administración pública; y que no debe abordarse como un fin, sino como un medio que contribuye a tomar mejores decisiones al interior de la agencia y, paralelamente, apunta al fortalecimiento de la institución.</p> <p>En el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en materia de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento es fundamental el aprendizaje entre pares, lo que implica contar con más experiencias de intercambio de acciones, buenas prácticas y retos institucionales entre las agencias de cooperación.</p> <p>El propio proyecto MECSS representa un espacio idóneo en el que las agencias participantes iniciaron un proceso de diálogo y externalización de sus acciones respecto a las funciones mencionadas. En este sentido, es necesario valorar la continuación del vínculo que se ha generado con este proyecto y profundizar sus alcances para los próximos años, aprovechando la red de contactos que existe entre los puntos focales de estas agencias interesados en el fortalecimiento de capacidades.</p>
Línea de acción 9.1:	<p>Diseñar mecanismos para compartir e intercambiar el conocimiento y los aprendizajes del monitoreo y evaluaciones de la CSS y CTr que se realizan dentro de las agencias de cooperación.</p>
Herramientas metodológicas factibles de utilizar:	<p>Consultar metodologías ágiles y flexibles para la gestión del conocimiento; Reuniones de intercambio; Mesas redondas dentro de la agencia; <i>Bar Camps</i> o <i>peceras</i> temáticas; <i>Study tours</i>; programas de <i>Mentoring</i>; <i>Networking Analysis</i>; Intercambio entre pares; etc.</p>



Recomendación 10	
 Paso: Mantenimiento de un SSyE dentro de la agencia de cooperación	<p>Recomendación: determinar cuáles son los fines y alcances del Sistema de Seguimiento y Evaluación, así como las medidas que se adoptarán para continuar con su desarrollo y consolidación dentro de la agencia de cooperación.</p>
Explicación de la recomendación:	<p>Dentro de los planes periódicos de evaluación (propuestos en la Recomendación 3), es importante incluir los fines y alcances de estas funciones, así como las medidas que se adoptarán para emprender una ruta de consolidación del Sistema de Seguimiento y Evaluación dentro de la agencia de cooperación, abonando a la sostenibilidad del mismo.</p> <p>Es necesario que cada una de las agencias diseñe estrategias de fortalecimiento de capacidades orientadas al seguimiento y evaluación de la CSS y la CTr (cursos, talleres, diplomados, seminarios virtuales, presenciales o híbridos), las cuales, de acuerdo al EDC, tomen en cuenta los diferentes niveles de capacidades: individuales, institucionales y sistémicas, así como la articulación de sus resultados y hallazgos con la gestión del conocimiento institucional.</p> <p>Como se ha mencionado en estas recomendaciones, es importante no solo desarrollar y fortalecer capacidades políticas y técnicas, sino también incluir estrategias para competencias, habilidades y aptitudes (soft skills), las cuales también son necesarias y muchas veces están minusvaloradas.</p> <p>Estas estrategias deben detonarse por medio de alianzas multiactor, y en este sentido, es fundamental vincularse con las instancias encargadas del seguimiento y evaluación de políticas públicas en sus países (sistemas nacionales de evaluación).</p> <p>A nivel regional iberoamericano, es importante también sumar a diferentes actores con quienes se puedan concretar estrategias de fortalecimiento de capacidades de las agencias, como, organismos regionales, bancas de desarrollo, organismos internacionales, fundaciones, centros de pensamiento, entre otros contemplando, por supuesto al PIFCSS que es una importante iniciativa para el fortalecimiento de capacidades.</p>
Línea de acción 10.1:	<p>Diseñar una estrategia interna de desarrollo de capacidades en seguimiento y evaluación de la CSS y la CTr que tome en cuenta los niveles: individual, institucional y sistémico, así como otros factores dentro de la agencia de cooperación.</p>
Línea de acción 10.2:	<p>Elaborar un inventario de potenciales aliados externos a la agencia de cooperación que contribuyan con el fortalecimiento y mantenimiento del Sistema de Seguimiento y Evaluación: organismos internacionales, agencias de cooperación, programas internacionales y regionales, bancas de desarrollo, fundaciones, universidades, organizaciones de la sociedad civil (internacionales o nacionales), entre otros.</p>
Herramientas metodológicas factibles de utilizar:	<p>Estrategias virtuales y presenciales de fortalecimiento de capacidades en seguimiento y evaluación; mapeo o rastreo de actores relevantes; mecanismos de creación y mantenimiento de alianzas multiactor.</p>





Anexos

Anexo 1. Diez pasos para diseñar un SSyE

Cuadro 8. Diez pasos para diseñar un SSyE y su descripción, aplicado a agencias de cooperación

Pasos	Descripción
 <p>1. Identificación de necesidades, capacidades y disposición institucional (<i>Needs Assessment</i>)</p>	<p>Forma de determinar las necesidades y capacidades de una agencia de cooperación, así como de otros actores dentro y fuera de la misma para conformar un SSyE.</p> <p>En esta valoración se identifican temas como la presencia o la falta de líderes, incentivos, papeles y responsabilidades, capacidad organizativa y barreras que impiden iniciar el sistema.</p>
 <p>2. Construir acuerdos sobre el seguimiento y la evaluación:</p>	<p>Este paso tiene un componente político que parte de la generación de interés por el seguimiento y la evaluación, seguida de la definición de acuerdos con las principales partes interesadas tanto dentro como fuera de la agencia de cooperación.</p>
 <p>3. Planeación estratégica del SSyE</p>	<p>En este paso se define qué y para qué dar seguimiento y evaluar. Es una fase en la que se decide hacia dónde dirigir los recursos (humanos, financieros, técnicos) de la institución para cumplir con ambas funciones.</p> <p>Al identificar los objetivos estratégicos que se prevé alcanzar con el SSyE es necesario tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> > El punto de partida de los datos básicos (por ejemplo, el promedio de los tres últimos años, el último año, la tendencia promedio). > Una Teoría del Cambio y una forma de desagregarla en un conjunto de logros limitados por el tiempo. <ul style="list-style-type: none"> > Los niveles de recursos de financiación y de personal en el tiempo previsto para cumplir el objetivo. > La cantidad de recursos externos que se espera complementen los recursos corrientes del programa. <ul style="list-style-type: none"> > Las preocupaciones de las políticas pertinentes. > La experiencia organizativa (especialmente administrativa) en la ejecución de proyectos y programas en este campo sustantivo.
 <p>4. Diseño de indicadores generales para el seguimiento y evaluación de la CSS y CTI</p>	<p>La especificación de lo que se va a medir en cuanto a los resultados generales de la CSS y CTI, no sólo ayuda a hacerle seguimiento al progreso, sino que también puede constituir una herramienta valiosa para enfocar los esfuerzos y crear sincronización dentro de una organización, si se hace con suficiente prontitud en el proceso.</p> <p>El desarrollo de indicadores es una actividad central en la construcción de un sistema de SyE, y dirige la posterior recopilación, el análisis y la presentación de datos. No deben subestimarse los problemas políticos y metodológicos para crear indicadores verosímiles y apropiados.</p>

 <p>5. Generar un sistema de recolección de información para los indicadores</p>	<p>Recopilar datos básicos significa esencialmente tomar las primeras medidas de los indicadores para averiguar "¿Dónde nos encontramos hoy?" dentro de la agencia de cooperación.</p> <p>Las fuentes de datos básicos pueden ser primarias (recopilados específicamente para este sistema de medición), o secundarias (recopilados con otro fin). Los datos secundarios pueden provenir del interior de una organización, del gobierno o de fuentes internacionales de datos.</p> <p>Una vez hayan seleccionado las fuentes de datos básicos para los indicadores, los evaluadores deciden quién debe recopilar los datos y cómo, se identifican y desarrollan instrumentos de recopilación de datos, como, formularios para acumular información de archivos o registros, protocolos de entrevistas, encuestas e instrumentos de observación.</p>
 <p>6. Mapear los procesos de seguimiento y evaluación dentro y fuera de la agencia de cooperación</p>	<p>En esta fase se propone distinguir claramente cuáles son los procesos para realizar el seguimiento de los proyectos de CSS y CTr, los que tienen que ver tanto con las unidades/áreas internas de la agencia de cooperación, así como con las contrapartes nacionales (operadores), y otros actores vinculados con estos proyectos.</p> <p>En esta fase es imprescindible identificar los vínculos entre los procesos de seguimiento y evaluación en cada uno de los proyectos de CSS y CTr, y también, de manera agregada dentro de la institución</p> <p>Una evaluación debe utilizarse adicionalmente al seguimiento cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Exista un resultado o un desempeño inesperado y atípico que requiera investigación adicional. > Se efectúen asignaciones de recursos o presupuesto entre proyectos. <ul style="list-style-type: none"> > Se discuta si expandir o no un proyecto. > Ha pasado un largo período sin mejora, sin que exista una explicación clara del porqué. <ul style="list-style-type: none"> > Proyectos similares informan resultados divergentes, o cuando los indicadores para el mismo resultado presentan tendencias divergentes. > Se intenta comprender el mérito, el valor y el significado de lo realizado. > Se examinan detenidamente los costos en relación con los beneficios.
 <p>7. Identificar metodologías, técnicas y herramientas de evaluación</p>	<p>En esta fase se remarca la importancia de distinguir cuáles son las principales metodologías, técnicas o herramientas empleadas dentro de la agencia de cooperación para darle seguimiento a la CSS y CTr.</p> <p>Contar con un balance de estos elementos permitirá que se tenga un acervo de: con qué se cuenta dentro de la institución y qué es factible estandarizar, teniendo en cuenta la diversidad de iniciativas en torno a estas modalidades de cooperación existentes dentro de las agencias de cooperación.</p>
 <p>8. Utilizar la información de las evaluaciones</p>	<p>A través de las evaluaciones se generan diferentes tipos de información que es imprescindible identificar, por ejemplo, es factible obtener algunos de estos tipos de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Se están haciendo las cosas correctas (estrategia). > Se están haciendo correctamente (operaciones). > Existen mejores formas de hacerlas (aprendizaje). <p>Para que las agencias dependan de la información recopilada de un SSyE, deben contar con la calidad y la confiabilidad de la información que se recopila. La información deficiente, inexacta y sesgada no es útil para nadie.</p> <p>El punto crucial de un SSyE es suministrar información a los usuarios apropiados de forma oportuna, de tal modo, que la puedan tener en cuenta (o escoger ignorarla) para administrar el proyecto.</p> <p>Diferentes actores tienen papeles importantes en el uso de la información para fortalecer los procesos de rendición de cuentas, transparencia y asignación de recursos.</p>

<p>9. Informar y comunicar de los hallazgos</p>	<p>Una parte crítica es determinar qué hallazgos se informan a quién, en qué formato y a qué intervalos. El análisis y la presentación de los datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Suministran información sobre el estado de los proyectos. <ul style="list-style-type: none"> > Arrojan pistas sobre problemas. > Crean oportunidades para considerar mejoras en las estrategias de ejecución. <p>> Suministran información importante a través del tiempo sobre tendencias y direcciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Ayudan a confirmar u objetar las acciones de los proyectos. <hr/> <p>A través de las evaluaciones es importante distinguir cuáles son los principales puntos de decisión a nivel de proyecto, de manera que sea claro cuándo serán más útiles los hallazgos para quienes toman las decisiones. Si los datos y el análisis llegan demasiado tarde, no podrán afectar las decisiones.</p>
 <p>10. Gestión del conocimiento del seguimiento y la evaluación</p>	<p>Comprender la utilidad de la información para varios usuarios es una razón básica para construir un SSyE. En muchas sociedades, los usuarios potenciales, como son los ciudadanos, las ONGs y el sector privado, se dejan fuera del flujo de información. Los datos del SSyE tienen usos tanto internos (gubernamentales) como externos (de la sociedad) que hay que reconocer y legitimar.</p> <hr/> <p>Uno de los usuarios directos de la información generada en el SSyE es la propia agencia de cooperación, dentro de la cual se deben incorporar la información generada a través del seguimiento y evaluación de la CSS y CTr que permita conectar los aprendizajes en beneficio de la propia institución.</p>
 <p>11. Mantenimiento de un SSyE dentro de la agencia de cooperación</p>	<p>Asegurar la longevidad y la utilidad de un SSyE constituye un reto. Para la sostenibilidad son de importancia crucial estos seis componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Demanda. > Claridad y responsabilidad en los papeles. > Información digna de confianza y verosímil. <ul style="list-style-type: none"> > Rendición de cuentas. > Capacidad. > Incentivos. <p>Cada componente debe atenderse continuamente para asegurar la viabilidad del sistema.</p>

Fuente: elaboración y adaptación propia con base en Morra y Rist (2010).

Anexo 2. Cuadro comparativo de las cinco agencias de cooperación

Cuadro 9. Análisis comparativo de las cinco agencias de cooperación participantes en el proyecto MECSS de acuerdo con las variables analíticas seleccionadas

Variables	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colombia	AUCI
A. Marco normativo o estratégico	La ABC tiene entre sus atribuciones la planificación, el acompañamiento y la evaluación de la CSS y CTr.	La LCID establece que la AMEXCID debe basar sus acciones en evidencia, ya sea a través de la elaboración de ejercicios evaluativos previos a la ejecución, o bien, mediante la realización de evaluaciones de resultados e impactos (Art. 11).	De acuerdo a la Resolución 3, al Departamento de Negociaciones Internacionales le corresponde coordinar la identificación y la formulación de las diferentes iniciativas de cooperación (bilaterales, trilaterales y multilaterales); así como realizar las funciones de monitoreo.	En el marco conceptual de la ENCI 2019-2022 se incluye el punto 6, que refiere que para garantizar una mejora continua de la cooperación es necesario ejecutar acciones a favor de la transparencia, el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas, Por ello, en esta misma estrategia, se reconoce la importancia de fortalecer estas capacidades para apuntar a una sostenibilidad de la cooperación colombiana.	Esta agencia tiene el mandato de la planificación, diseño, supervisión, administración, coordinación, ejecución, evaluación, seguimiento y difusión de actividades, proyectos y programas de cooperación internacional, tanto la que se recibe como la que se otorga (Ley 18.719).
	La ABC sigue los Decretos de Gobernanza con directrices para la mejora del desempeño y herramientas de seguimiento de resultados.	El Consejo Consultivo de la AMEXCID, como máximo órgano, debe conocer estas evaluaciones anualmente y emitir su opinión sobre las mismas (Artículo 16).			Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030.
	La ABC, en la práctica, cuenta con diversas experiencias y buenas prácticas en la CSS y CTr.	En el PROCID, que está por publicarse, se incluyen varias estrategias orientadas a reforzar las funciones de evaluación.			
	El Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Sur-Sur es un referente institucional para la planificación de proyectos, y contiene elementos básicos para el monitoreo y la evaluación.				

B. Estructura institucional de las evaluaciones	<p>La evaluación se realiza desde las distintas Coordinaciones de la ABC que atienden la cooperación hacia las regiones geográficas: ALyC y África.</p>	<p>En el Reglamento Interior de la SRE, la AMEXCID cuenta con una Dirección de Planeación y Evaluación (Art. 68), cuyos objetivos son proponer metodologías y herramientas para la planeación estratégica, seguimiento y evaluación de las acciones de cooperación, así como coordinar todas las acciones relacionadas con estas funciones.</p>	<p>La AGCID no tiene un área específica para evaluación ni un plan para esta función. Con la Resolución 3 se plantea la creación del Departamento de Negociaciones Internacionales para la identificación y la formulación de las diferentes iniciativas de cooperación (bilaterales, trilaterales y multilaterales); así como realizar las funciones de monitoreo de las mismas.</p>	<p>Las evaluaciones se llevan a cabo por los funcionarios que trabajan en la Dirección de Demanda y la Dirección de Oferta; en esta última se llevan a cabo las evaluaciones a las iniciativas de CSS y CTr.</p>	<p>En la práctica, sí, se llevan a cabo estas funciones, aunque enfocadas, principalmente, al seguimiento o balance general de los programas bilaterales, así como algunas evaluaciones enmarcadas en mecanismos de cooperación específicos que Uruguay tiene con otros países, como, Alemania, España y México.</p>
	<p>Las COMIXTAS sirven como marco para las evaluaciones de la cooperación técnica bilateral, sobre todo para la región de ALyC.</p>	<p>Las COMIXTAS también son una plataforma idónea para el seguimiento y evaluación de la CSS y CTr.</p>	<p>Desde la AGCID también se han realizado evaluaciones puntuales a programas de cooperación triangular y fondos de cooperación.</p>	<p>Las COMIXTAS también son una plataforma idónea para el seguimiento y evaluación de la CSS y CTr.</p>	<p>Las COMIXTAS también son una plataforma idónea para el seguimiento y evaluación de la CSS y CTr.</p>
	<p>Dentro de las COMIXTAS se conforman grupos técnicos de trabajo, y también Comités de Acompañamiento de Proyectos (CAP).</p>				
C. Enfoque conceptual del seguimiento y las evaluaciones	<p>Desde mediados del siglo XX, Brasil comienza a darle un sello del Sur con los criterios: solidaridad, horizontalidad, no condicionalidad, prioridad en la demanda, no asociación con intereses comerciales y económicos de los países socios del Sur Global.</p>	<p>Las evaluaciones dan mayor claridad y transparencia, y también ayudan a alcanzar mayor entendimiento de las prioridades de las contrapartes con las que gestionan las iniciativas de cooperación. De la misma forma, con las evaluaciones se busca identificar la utilidad y el valor agregado de la cooperación frente a los países socios.</p>	<p>Este país se orienta por los principios reconocidos a nivel internacional para la CSS y en el espacio latinoamericano, y busca fomentar la integración regional con sus países vecinos.</p>	<p>La CSS es aquella que se presenta entre dos países en desarrollo por medio del intercambio de recursos y experiencias, sin condicionalidad y en igualdad de condiciones. Los costos implicados en la CSS se asumen conjuntamente, lo que no implica que sean en participaciones proporcionales.</p>	<p>La CSS que Uruguay recibe y brinda apunta a la generación y fortalecimiento de capacidades humanas e institucionales mediante el intercambio de experiencias, conocimientos y tecnologías para el desarrollo sostenible, buscando las mejores soluciones adaptadas al contexto local y nacional donde se aplican.</p>
	<p>Esta agencia pone en el centro de la evaluación el desarrollo de capacidades, con la que es factible valorar cambios de comportamiento y resultados en los socios en cuatro dimensiones: individual, organizacional, interinstitucional y social/contextual.</p>		<p>La CSS chilena está orientada a la transferencia técnica y a la formación de capital humano, entre los países en desarrollo, principalmente con los países de América Latina y el Caribe.</p>		

D. Principios y/o criterios de la evaluación	<p>Los propósitos de la evaluación son: medir el desempeño (aspectos operativos y gerenciales), la eficacia, la eficiencia, diseño y planificación; identificar las lecciones aprendidas en cada proyecto, bien como su sostenibilidad.</p>	<p>Los criterios empleados son: pertinencia/ relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad/ sostenibilidad; con otros criterios más apegados a la CSS como: participación, apropiación y complementariedad.</p>	<p>La cooperación chilena trasciende de la dimensión exclusiva del crecimiento económico hacia un contexto más amplio e inclusivo, promoviendo la dignidad de las personas, la justicia social, los derechos humanos y la sustentabilidad.</p>	<p>El modelo de agregación de valor, en lugar de incluir criterios, incluye componentes, que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nivel de conocimiento; -Visibilización; -Relacionamiento; -Aporte a la implementación de la Agenda 2030; -Enfoque diferencial. 	<p>La CSS y la CTR están estrechamente vinculadas para esta agencia, teniendo como particularidad el poner en el centro las necesidades del socio receptor, así como las capacidades que pueden aportar como país, haciendo un cruzamiento de la demanda con la oferta.</p>
		<p>A estos últimos criterios se agregan otros, como: el enfoque de género –sumamente relevante para proyectos sociales–, y el criterio de alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de valorar si los programas y/o proyectos están en línea con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.</p>			

E. Objeto de la evaluación	<p>Se evalúan todos los programas y proyectos bilaterales, trilaterales o regionales, e incluso, globales (con diversos países de regiones distintas).</p>	<p>Se evalúan distintos instrumentos e iniciativas, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El PROCID; - El programa presupuestario de CID de la SRE; - Programas bilaterales de cooperación técnica; - Fondos y fideicomisos; - Mecanismos regionales como el Proyecto Mesoamérica; - Proyección o acciones de ayuda humanitaria. 	<p>AGCID refuerza la importancia de contar con las evaluaciones para rendir cuentas e informar sobre el desempeño de los diferentes recursos intervinientes en las iniciativas de cooperación.</p>	<p>La APC-Colombia evalúa programas, proyectos, y acciones o actividades, que Colombia realiza con sus socios regionales y extrarregionales.</p>	<p>La AUCI lleva a cabo estas funciones a través de diferentes iniciativas, aunque enfocadas, principalmente, al seguimiento o balance general de los programas bilaterales, bien como algunas evaluaciones enmarcadas en mecanismos de cooperación específicos que Uruguay tiene con otros países, como, Alemania, España y México.</p>
	<p>También se evalúan “acciones simplificadas”, que pueden ser actividades puntuales o capacitaciones.</p>		<p>De igual forma, desde la AGCID también se reconoce la importancia de las evaluaciones para el aprendizaje sobre cooperación e institucional, el cual se vincula con la identificación de los resultados y efectos de las iniciativas realizadas.</p>		
	<p>Las evaluaciones se realizan dentro de las distintas coordinaciones de la ABC, y son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas con países de América Latina y el Caribe (bilaterales); - Iniciativas con países de África, Asia y Oceanía (bilaterales y regionales); - Iniciativas de Cooperación Trilateral y Alianzas con países desarrollados; - Iniciativas de Cooperación Trilateral con organismos internacionales. 				

<p>F. Metodologías</p>	<p>La metodología de evaluación base es la utilizada en la cooperación técnica bilateral Sur-Sur.</p>	<p>El programa presupuestario de CID de la SER, y el PROCID, evalúan el diseño, la consistencia y los resultados.</p>	<p>La incorporación de metodologías innovadoras es un reto, debido a que, actualmente, se cuenta con herramientas muy cercanas a modelos de evaluación en torno a las prácticas de la OCDE y, con base en las opiniones de los funcionarios, esto requiere un cambio, para contar con herramientas más adecuadas a los objetivos e intereses que persigue la cooperación chilena.</p>	<p>Se utiliza el Modelo de Cuantificación y Agregación de Valor que diseñó la APC- Colombia para evaluar sus proyectos de CSS y CTr.</p>	<p>Los ejercicios de seguimiento o balance son internos, es decir, realizados por el personal de la AUCI.</p>
	<p>La mayoría son evaluaciones internas.</p>	<p>Los Programas bilaterales de cooperación técnica: (diseño, medio término y cierre).</p>			<p>También se cuenta con algunos ejemplos de evaluaciones externas, como la que se realizó en el marco del Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe.</p>
	<p>Por periodo, las evaluaciones se clasifican en medio término y finales (Para ALyC).</p>	<p>Las iniciativas de cooperación técnica y científica (evaluaciones intermedias, así como evaluaciones finales).</p>			
	<p>Las evaluaciones de la Cooperación Trilateral con Organismos Internacionales son externas.</p>				
	<p>También se han llevado a cabo "evaluaciones cruzadas" en la Cooperación Trilateral y Alianzas con Países Desarrollados.</p>				
	<p>Por tipo de evaluación, realizan evaluaciones de resultados e impacto (Para África, Asia y Oceanía).</p>				

G. Recursos humanos	Las evaluaciones se llevan a cabo por los propios analistas y/o coordinadores de los programas y/o proyectos con el personal operativo, y ocasionalmente, por personal de otras coordinaciones de la ABC, e instituciones técnicas brasileñas, incluyendo al personal de las agencias de cooperación o de las entidades operadoras socias.	Las evaluaciones de la cooperación técnica bilateral se realizan en el marco de las COMIXTAS por los propios coordinadores y operadores de los programas.	Generalmente se realizan acciones de seguimiento que son ejecutadas por los propios coordinadores y/u operadores del proyecto.	Evalúan los gestores o encargados de la coordinación del proyecto, y también las contrapartes técnicas, quienes llevan a cabo toda la operación del proyecto.	Los ejercicios de seguimiento se llevan a cabo por el personal de la AUCI que se encarga de la coordinación de los proyectos.
		Las evaluaciones regionales se realizan de forma externa, mediante la contratación de consultores (en el marco de programas con organismos o agencias: PNUD, GIZ, FAO).	En casos como el Fondo Chile México, se cuenta con ejemplos de evaluaciones externas al contratar a consultores externos. En estas evaluaciones se conformó un equipo técnico, con la participación de expertos de ambas agencias, cuyo objetivo era implementar las sugerencias de los evaluadores externos.	El funcionario que gestiona y opera el proyecto es quien evalúa, lo cual, no necesariamente es lo óptimo si se quiere fortalecer el seguimiento y la evaluación.	
H. Herramientas e instrumentos	Formatos de seguimiento y evaluación de proyectos.	La Caja de herramientas de evaluación es uno de los pilares de la práctica de seguimiento y evaluación.	Para los casos de la cooperación que Chile gestiona, no se cuenta con una metodología estándar de seguimiento y evaluación, más bien, se emplean estrategias ad hoc a cada proyecto.	Caja de herramientas como un conjunto de recursos conceptuales, metodológicos, formativos y procedimentales, los cuales guían la gestión (identificación, formulación, negociación, ejecución, monitoreo y evaluación de resultados) de las iniciativas de CSS y CTr.	Desde esta agencia de cooperación se han diseñado y aplicado algunas herramientas para dar seguimiento a los programas y proyectos, como, el Informe de Actividad y el Informe final.
	Misiones de evaluación donde se aplican entrevistas, cuestionarios o grupos focales, y talleres de discusión	Formatos de presentación, seguimiento, finalización y evaluación "ex ante" de proyectos, acordes con la metodología de Marco Lógico ya usada en las herramientas de presentación de proyectos de la AMEXCID.	Una de las herramientas más recurrentes para la planeación es la Gestión del ciclo del proyecto a través de la Metodología de Marco Lógico (MML).		
I. Productos de las evaluaciones	Informes y reportes de evaluaciones que se presentan a través de infografías, o reportes en la página de la ABC.	Informes o reportes finales de los proyectos, así como de las evaluaciones que se realizan.	Informes y reportes sobre los recursos financieros invertidos en los proyectos.	Informes y reportes de evaluación.	Informes de seguimiento de los proyectos.
		Publicaciones académicas y de divulgación sobre las evaluaciones.	Informes de evaluación.	Publicaciones académicas y de divulgación sobre la CSS y CTr. Plataformas donde se incluye información sobre el seguimiento y evaluación.	Publicaciones académicas y de divulgación sobre la CSS y CTr.

J. Vinculación con la gestión del conocimiento	<p>Diferentes sistemas de captura de la información como SAP y SGPFIn, con los cuales se registran los elementos generales de los proyectos y su progreso.</p>	<p>La LCID especifica que esta agencia tiene que administrar el registro y sistema de información de la cooperación (Art. 10, Fracc. VIII).</p>	<p>En el reciente reglamento de la AGCID se incluye una Unidad de Estudios, dependiente de la Dirección Ejecutiva, la cual será la encargada de realizar, coordinar y supervisar estudios que muestren y analicen la situación de la cooperación internacional.</p>	<p>En el PIC de la APC-Colombia se contempla un eje de gestión del conocimiento, que busca diseñar procesos de aprendizaje y organización enfocados en la creación, organización, transferencias y aplicación de todo el conocimiento que se genera a través de las iniciativas de CSS y CTr.</p>	<p>En cuanto a la gestión del conocimiento es importante mencionar que la AUCI reporta información con base en lo establecido en la Ley N°. 18.381, referente al Derecho de Acceso a la Información Pública, así como a la transparencia activa de esta institución.</p>
	<p>Dentro de las coordinaciones se llevan a cabo espacios de discusión e intercambio que tienen que consolidarse y fomentarse entre coordinaciones.</p>	<p>En la reestructura del Reglamento Interior de la SRE se menciona que la Dirección General de Operación de Proyectos es la instancia encargada de coordinar, entre otras acciones, la gestión del conocimiento.</p>	<p>Asimismo, en el numeral 3 del reglamento se menciona a la función de la gestión del conocimiento como una de sus atribuciones.</p>	<p>Tienen los PAES para impulsar el trabajo en equipo.</p>	
	<p>La ABC tiene interés en un plan de gestión del conocimiento, muestra de ello es el proyecto para compartir experiencias con la UNOSSC y JICA, así como la capacitación de un funcionario de la Agencia.</p>	<p>La AMEXCID cuenta con los sistemas RENCID e InfoAMEXCID.</p>	<p>La Unidad de Estudios deberá recabar y sistematizar información necesaria para gestionar el conocimiento en materia de cooperación internacional. Así mismo, entre sus atribuciones también está perfilar las directrices para elaborar y presentar estadísticas, datos e información orientadas a la planificación estratégica de la agencia.</p>	<p>Y antecedentes en sistemas de información, como, Brújula, Cíclope, Hub del Conocimiento sobre Cooperación Sur-Sur y la Plataforma COOPERASUR.</p>	
		<p>Se presenta una desconexión de los procesos, hallazgos y resultados de las evaluaciones con la gestión del conocimiento.</p>			

Referencias bibliográficas

ABC (2015). Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul. Brasília: ABC.

ABC (2018). Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral. Brasilia: ABC. Recuperado de <http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarConteudo/1518>

ABC (2019). Manual de Diretrizes da Cooperação Trilateral. Brasilia: ABC. Recuperado de <http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarConteudo/636>

AGCID (2017). Balance de Gestión Integral. Recuperado de <https://www.agci.cl/acerca-de-agci/balance-de-gestion-integral>

AGCID (2015). Política Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo. https://www.agci.cl/images/centro_documentacion/POLITICA_DE_COOP_PARA_EL_DESARROLLO_26nov15.pdf

AGCID (2013). Documento de trabajo: evaluando proyectos de cooperación triangular. Recuperado de https://issuu.com/agci/docs/v.f_-_abril_documento_de_trabajo_-_

AMEXCID (2018a). Catálogo de capacidades. Recuperado de <https://de.sre.gob.mx/capacidades/>

AMEXCID (2018b). Cooperación AMEXCID-PNUD para fomentar la formación en temas de CID. Recuperado de <https://www.gob.mx/amexcid/prensa/cooperacion-amexcid-pnud-para-fomentar-la-formacion-en-temas-de-cid?idiom=es>

AMEXCID-GIZ México (2018). Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular en beneficio de América Latina y el Caribe entre 2013-2018. Recuperado de https://alianzaamexcidgiz.mx/wp-content/themes/amexcid/productos/CoopTriangular_Lecciones%20aprendidas.pdf

AMEXCID-GIZ México (2019). Estudio comparativo de 16 agencias de cooperación para el desarrollo: insumos para su análisis y reflexiones. Recuperado de <https://alianzaamexcidgiz.mx/estudio-comparativo-de-16-agencias-de-cooperacion-internacional/>

AMEXCID (2021). Panel sobre evaluación de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica. Semana de la Evaluación GLocal 2021, CLEAR LAC. Recuperado de <https://clear-lac.org/semana-de-la-evaluacion/semana-de-la-evaluacion-glocal-2021/>

APC-Colombia (2017). Manual del Sistema de Gestión Integral SGI (Octava edición). Recuperado de <https://www.APCColombiacolombia.gov.co/sites/default/files/e-ot-003manualsistemagestionintegralv8.pdf>

APC-Colombia (2017). Cooperación COL-COL. Recuperado de <https://www.APCColombiacolombia.gov.co/seccion/cooperacion-col-col>

APC-Colombia (2019). Caja de herramientas para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. Recuperado de <https://www.APCColombiacolombia.gov.co/sites/default/files/2021-07/Caja%20de%20herramientas.pdf>

APC-Colombia (2019). Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2019-2022. Recuperado de <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/Documento%20ENCI%20español.pdf>

Argilés, J. M. (2015). Veinticinco años de evaluación de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. *Revista Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, 3, 19-52. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/REPPP/article/view/13359>

AUCI (2018). Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030. Recuperado de <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Politica%20de%20Cooperacion%20Internacional%20de%20Uruguay%20para%20el%20Desarrollo%20Sostenible%20al%202030.pdf>

BCN (2021). Resolución 3 Aprueba la organización interna de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo-AGCID. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1156805>

BRICS Policy Center (2017). Caminos para los Sistemas de Monitoreo y Evaluación de la Cooperación Sur-Sur para el Desarrollo. Recuperado de <http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarconteudo/1494>

Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile, ILPES-CEPAL, 2005.

Carmeli, A., Gelbard, R. and Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management* Vol. 52 n° 1 Pp. 95-122.

Chaplowe, S. and Cousins, J. B. (2016). *Monitoring and evaluation training: A systematic approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Chediek, J. (2017). *O papel do Brasil na Cooperação Sul-Sul. ABC 30 anos: História e Desafios Futuros*. Brasília: Fundação Alexander de Gusmão.

Clotteau, G., Boily, M.-H., Darboe, S. and Martin, F. (2011). Capacity-building in monitoring and evaluation through the design and implementation of results-based M&E systems: Lessons learned from Africa, Asia and Latin America.

De Anda, C. (2016). *Evaluación de acciones de cooperación internacional para el desarrollo: desafíos, avances y aprendizajes en la implementación de la política de evaluación de la cooperación española (tesis de maestría)*. Ciudad de México: Instituto Mora.

Diario Oficial de la Federación (DOF) (2021). Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5621170&fecha=14/06/2021

FAO-AMEXCID (2018). *Programa Mesoamérica Sin Hambre, informe de evaluación y avances 2015-2018*. Ciudad de México: FAO-AMEXCID.

Galeano, G. S. (2019). *La creación de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional: una respuesta doméstica a nuevas modalidades de cooperación. Difusión de políticas e ideas, intereses y legado histórico en el diseño institucional estatal. Tesina de licenciatura*. Montevideo: Universidad de la República.

García Moreno, Mauricio; Kauffman, Jorge y Sanginés Mario (2015). *Construyendo gobiernos efectivos, logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Washington: BID. Recuperado de http://www.sidepro-sa.com.ar/wp-content/uploads/2015/03/Construyendo_gobiernos_efectivos-Resumen.pdf

GIZ México (2018). *Fortalecimiento Institucional de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)*. Recuperado de <https://www.giz.de/en/worldwide/32922.html>

IPEA (2014). Brazilian Cooperation for International Development. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=21530

IPEA (2018). Guías de Evaluación de Políticas Públicas Ex-Ante / Ex-Post. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=32688

KDI and OCDE. (2011). Knowledge Sharing for Development: Taking Stock of Best Practices Synthesis Report. Paris: OECD.

Kim, Kyoung-Yun and Kim, Yun Seon. (2011). Causal Design Knowledge: Alternative Representation Method for Product Development Knowledge Management. Computer-Aided Design, Vol. 43 Año 9. Pp. 1137-1153.

Lemus, D. y Santacruz, A. (2015). La política de la cooperación internacional para el desarrollo: los países argamasa y el caso de México como proceso de localización normativa invertida. En Relaciones Internacionales, vol.42, No. 48, pp. 59-85.

Leyva, V. (2017). Gestión conjunta de proyectos de cooperación: mecanismos e influencia en la práctica de la cooperación de AGCI (tesis de maestría). Santiago: Universidad de Chile.

Marín, E. M. (2017). El 3.0 de las organizaciones de la sociedad civil colombianas. En E. M. Marín, y P. Ruiz (2017). Cooperación y academia: una relación pendiente en Colombia. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Pp. 219-268.

Martínez, V. (2016). La gestión del conocimiento en la cooperación internacional para el desarrollo: El Programa de Intercambio de Conocimiento coreano KSP en el Estado de Hidalgo 2014-2015, rompiendo paradigmas. Tesis de maestría. Ciudad de México: Instituto Mora.

Molinas, C. (2013). El intercambio de conocimientos en la cooperación triangular en América Latina y el caribe. Una mirada exploratoria. Bogotá: CEPEI.

Morra, L. and Rist, R. (2010). The Road to The Result. Ottawa: Carleton University.

Piefer, N. y Vega, B. (2014). Experiences of Middle-Income Countries in International Development Cooperation. Ciudad de México: GIZ.

O'Dell, C. (2013). Knowledge Management Lessons Learned: An APQC Overview. The Knowledge Management Issue. Tunisia: Annual Meeting Edition May African Development Bank Group. Pp. 24-27.

Pallavicini, V. (2014). Evaluación de políticas y Gestión por Resultados: el reto de las administraciones públicas. En Cazares, A. (Coord.) (2014). La evaluación de políticas públicas en América Latina: métodos y propuestas docentes. Ciudad de México: CIDE-CLEAR LAC-INPAE. Pp. 49-64.

PIFCSS (2019). La Cooperación Sur-Sur y el desafío de su evaluación en Iberoamérica. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/5-La_Cooperacin_Sur-Sur_y_el_desafo_de_su_evaluacin_en_Iberoamrica_.pdf

PIFCSS. (2021). Intercambio y Gestión del Conocimiento en la Cooperación Sur-Sur y Triangular: innovación en tiempos de pandemia. Realizado durante los días 2 y 3 de junio de 2021. Serie de Documentos de Trabajo Núm. 21. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/DT21-INFORME-FINAL-DEL-TALLER-ES.pdf>

PNUD. (2014). La gestión del conocimiento en el PNUD. Marco Estratégico de Gestión del conocimiento del PNUD 2014 -2017.

Ponce, E. (2017). Lecciones aprendidas y retos para la articulación de actores y la gestión de la Cooperación Sur-Sur. Serie Documentos de trabajo 14. San Salvador: PIFCSS.

PROCID (2020). Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2000-2024 de México. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342827&fecha=30/04/2014

Proyecto Mesoamérica (2021). Realizan lanzamiento de COOPERASUR: Plataforma Mesoamericana de Cooperación Sur-Sur Recuperado de <http://proyectomesoamerica.org/index.php/noticias/20-noticiaspmp/articulos-noticias/863-realizan-lanzamiento-de-cooperasuer-plataforma-mesoamericana-de-cooperacion-sur-sur>

Sánchez, G. y Romero, S. (2019). La gestión y el intercambio de conocimiento como herramientas estratégicas de la Cooperación Sur-Sur: la experiencia mexicana. Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo. 6(1). 27-46.

Shih, K. H., Chang, C. J.; Lin, B. (2010). Assessing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking Industry. Journal of Intellectual capital, Vol. 11,1. Pp. 74-8.

Sumaya, B. (2016). Brazil as Development Partner Under Lula and Rousseff. En Gu, J., Shankland, A. and Chenoy, A. (2016). *The BRICS in International Development* (pp. 25-63). Boston: Palgrave MacMillan.

Vaca, O. (2016). *La conducción de proyectos en la cooperación triangular México-Bolivia-Alemania 2011-2013* (tesis de maestría). Ciudad de México: Instituto Mora.

Uribe, R. (2014). *La Cooperación Sur-Sur en Colombia*. En Ayala, C. y Rivera de la Rosa, J. (2014). *De la diversidad a la consonancia: la cooperación sur-sur latinoamericana*. Vol. II. Ciudad de México: BUAP, CONACTY, Instituto Mora. Pp. 279-310.

