

DT

SERIE
DOCUMENTOS
DE TRABAJO

23

Rumbo a la definición de orientaciones prácticas y estándares para la evaluación de la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular en Iberoamérica



PROGRAMA IBEROAMERICANO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
**COOPERACIÓN
SUR - SUR**

DT/23

Rumbo a la definición de orientaciones prácticas y estándares para la evaluación de la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular en Iberoamérica

SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO



La Serie Documentos de Trabajo del PIFCSS tiene como objetivo contribuir al acervo de conocimientos en Iberoamérica y fomentar el debate en las distintas materias que aborda para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur y Cooperación Triangular.

Consultor

Sergio Ismael Vasquez

Secretario Técnico

Daniel Castillo Carniglia

Unidad Técnica del PIFCSS

Santiago Dematine, José Ramírez, Daniela Vargas

Diseño y Diagramación

Natanael Pereira Reumay

DESCARGO: Las opiniones vertidas en el presente documento corresponden a sus autores y no necesariamente representan la postura del PIFCSS o la de sus países miembros.

© 2023 Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.



Tabla de Contenidos

Prefacio	8
1. Presentación	10
2. Marco analítico del seguimiento y evaluación de la CSS y la CT	12
2.1 Marco analítico para la identificación de los elementos mínimos	14
3. Metodología del estudio	21
3.1 Análisis de Gabinete	22
3.2 Entrevistas a los países miembros	23
3.3 Taller	24
3.4 Sistematización de la información	24
4. Descripción y principales resultados del Taller	25
5. Diagnóstico del seguimiento y la evaluación de la CSS y la CT en Iberoamérica	35
6. Elementos mínimos para el seguimiento y la evaluación de la CSS y la CT en Iberoamérica	64
7. Conclusiones	90
Bibliografía	95

Abreviaturas y Siglas

ABC	Agencia Brasileña de Cooperación
ACIAH	Agencia Argentina de Cooperación Internacional y Asistencia Humanitaria Cascos Blancos
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
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
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
AUCI	Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional
AAA	Agenda de Acción de Accra
AGCED	Alianza Global para la Cooperación Eficaz para el Desarrollo
AGONU	Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas
AOD	Ayuda Oficial para el Desarrollo
ARSA	Agencia de Regulación Sanitaria de Honduras
BID	Banco Interamericano del Desarrollo
CAD/DAC	Comité de Ayuda para el Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPD	Cooperación Económica entre Países en Desarrollo
CID	Cooperación Internacional para el Desarrollo
Cobradi	Cooperación Brasileña para el Desarrollo
Comixtas	Comisiones Mixtas
CSS	Cooperación Sur-Sur
CT	Cooperación Triangular o Trilateral
CTPD	Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo
DGPOLDE	Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo
DESA	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas
DOF	Diario Oficial de la Federación de México
ECC	Grupo de Cooperación en Evaluación
ECD	Enfoque del Desarrollo de Capacidades en Evaluación
ESCO	Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional
FCD	Foro de Cooperación para el Desarrollo

FILAC	Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe
FOAR	Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular
G77	Grupo de los Setenta y siete
GpRD	Gestión para Resultados de Desarrollo
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MECSS	Mecanismo Estructurado para el Intercambio de Experiencias de Cooperación Sur-Sur
MEM	Metodología de Evaluación Modular
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile
MNOAL	Movimiento de Países No Alineados
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores, se emplea para varios países
NeST	Network of Southern Think Tanks
OCDE/OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU/UN	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PABA	Plan de Acción de Buenos Aires
PABA+30	Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre Cooperación Sur-Sur, Nairobi, Kenia, 2009.
PABA+40	II Conferencia de alto nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur, Buenos Aires, Argentina, 2019.
PIFCSS	Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento Institucional de la Cooperación Sur-Sur
PROCID	Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RENCID	Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo
RIS	Regional Information Systems for Developing Countries
SAIIA	South African Institute of International Affairs
SIDICSS	Sistema Integrado de Datos de Iberoamérica sobre Cooperación Sur-Sur
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores de México
ToC	Teoría del Cambio
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNOSSC	Oficina de las Naciones Unidas para la CSS, por sus siglas en inglés

Prefacio

¿Cómo medir el alcance y los resultados de iniciativas de Cooperación Sur-Sur (CSS) y de Cooperación Triangular (CT) en Iberoamérica? ¿Cómo dar cuenta y poner en valor los principios sobre los que se apoya la CSS y la CT? ¿La CSS y la CT deben contar con una metodología de evaluación y seguimiento propia diferente a la de la cooperación tradicional? Estas y otras interrogantes han estado presentes en el quehacer del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS) desde hace ya muchos años.

Desde el punto de vista del nivel nacional, son varios los países que han elaborado metodologías y ensayado acercamientos sistemáticos para evaluar la CSS y la CT. Por lo general, estos esfuerzos incluyen un enfoque flexible, toman en consideración las capacidades institucionales con las que se cuenta y consideran las particularidades que están en la base y definen estas modalidades de cooperación. Ciertamente el avance no ha sido homogéneo en Iberoamérica y hay países con muchos más años de trayectoria intentando definir e implementar sistemas de evaluación de la CSS y la CT, los cuales incluso han sido compartidos con otros socios de la región.

A nivel regional, el PIFCSS ha promovido e implementado varios esfuerzos y ejercicios concretos para conocer el estado de la evaluación de la CSS y la CT en Iberoamérica, analizar los alcances, retos, desafíos y obstáculos para desarrollar y adoptar de manera permanente la evaluación como práctica institucional. En un contexto en el que prácticamente todos los países miembros han consolidado su rol dual como receptores y oferentes de cooperación, y en línea con lo acordado en la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (PABA+40), la evaluación toma una relevancia estratégica.

Así se ha entendido desde el Programa y, con un enfoque más amplio, la evaluación de la CSS y la CT forma parte del segundo Objetivo Estratégico: “Fortalecer la gestión del conocimiento acerca de la CSS y la CT”. Conscientes de la importancia de incluir una cultura del aprendizaje en las instituciones responsables de la gestión e implementación de la cooperación, la evaluación es una herramienta que permite no solo conocer los resultados de desarrollo alcanzados por una iniciativa, sino que aprender de la propia práctica y forma de hacer de la CSS y la CT.

En ese sentido, el documento que se presenta a continuación busca contribuir al debate sobre la evaluación de la CSS y la CT, presentando no solo un diagnóstico de los países miembros, sino que algunos mínimos comunes que los países identifican para avanzar hacia una evaluación y seguimiento de la CSS y la CT más robusta. Se trata de un ejercicio colaborativo no vinculante que se propone como un primer paso para avanzar hacia orientaciones prácticas que los países puedan adoptar en la medida de sus necesidades e intereses.

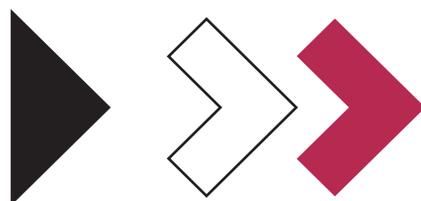
Agradecemos el interés y compromiso de los países miembros por debatir, intercambiar y reflexionar conjuntamente sobre este tema, tanto en los ejercicios de levantamiento de información (encuesta, entrevistas), como en su participación en el Taller desarrollado en la Ciudad de México en octubre de 2022. Del mismo modo, agradecemos especialmente a Sergio Vázquez, autor del presente documento y responsable de elaborar y poner en práctica una metodología participativa que permitió desatar algunos nudos críticos e identificar los hallazgos que a continuación se presentan.

Confiamos en que el presente documento será un importante aporte para aquellos profesionales directamente involucrados en la gestión de la CSS y la CT, pero también para la reflexión más amplia sobre el por qué, qué y cómo evaluar la CSS y la CT en Iberoamérica, poniendo en valor sus particularidades y evidenciando su gran aporte a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Ciertamente, se trata de un documento que no está concebido como una etapa terminal, sino que es parte de un esfuerzo más amplio y permanente del PIFCSS, que tendrá continuidad los próximos años.

Daniel Castillo Carniglia

Secretario Técnico

Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur



01 Presentación

El siguiente estudio se elaboró para el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS), y tiene el objetivo de presentar los elementos mínimos para el seguimiento y evaluación de la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular en Iberoamérica, para lo cual se realizó un análisis de documental, entrevistas a los representantes de entidades y agencias de cooperación, y la realización de un taller que se llevó a cabo en Ciudad de México, los días 25 y 26 de octubre de 2022.

Este documento da continuidad a los trabajos que el PIFCSS ha realizado 2015, orientados a fortalecer capacidades institucionales para el seguimiento y la evaluación de la oferta de iniciativas de CSS y la CT en los 21 países iberoamericanos miembros de este programa, teniendo en cuenta que todos ellos ofertan distintas iniciativas a otros países de esta región y del mundo, a muchas de las cuales, se les da seguimiento y/o evalúa también de forma diferenciada. Por lo tanto, este estudio se enfoca en la oferta de la cooperación, sin dejar de tener en cuenta los avances en el seguimiento y evaluación de otras modalidades.

En la Estrategia de Mediano Plazo 2020-2023 del PIFCSS, se incluyó como el cuarto ámbito prioritario de trabajo: avanzar en fórmulas para la evaluación, valorización, impacto y reporte de la cooperación técnica (PIFCSS, 2020), con el propósito de fortalecer los sistemas nacionales de cooperación, y visibilizar y posicionar a la CSS y CT; teniendo en cuenta que hay diferentes formas de generar evidencia, y una de ellas, es la evaluación que se distingue de las demás por ser una herramienta y función político-técnica vinculada con todo el proceso de la gestión de la cooperación.

El presente documento busca contribuir con los esfuerzos de los países miembros del PIFCSS en el fortalecimiento de capacidades institucionales para la CSS y la CT, por ende, la principal audiencia a la que se dirige es a las funcionarias y funcionarios públicos, quienes fungen como coordinadores, gestores, negociadores, diplomáticos, operadores, técnicos, entre otros, y tienen a su cargo estas modalidades de cooperación y, sobre todo, dar seguimiento y/o evaluar estas iniciativas.

Conforme a lo anterior, este documento se concibió como una herramienta práctica que apoye a las funcionarias y funcionarios a realizar estas funciones institucionales, y a su vez, que sienta las bases para incrementar la coordinación en materia de seguimiento y evaluación de la oferta de la CSS y CT entre los países iberoamericanos; puntualizando, que no se busca la homologación de prácticas, sino su fortalecimiento, atendiendo a la diversidad y riqueza institucional de cada país.

El contenido de este documento es una presentación con los objetivos y alcances del estudio, para precisar cuáles son sus propósitos; luego se presenta el marco analítico y conceptual desde el cual se aborda el seguimiento y la evaluación de la CSS y CT en Iberoamérica, orientado a la identificación de los elementos mínimos. Posteriormente, en el tercer apartado, se describe la metodología que se siguió en la elaboración de este estudio, incluyendo el cuarto apartado, que incluye la descripción y los principales resultados del taller.

Ya como resultados de este estudio, en principio, se presenta el Diagnóstico agregado del seguimiento y la evaluación de la oferta de iniciativas de CSS y la CT entre los países iberoamericanos (quinto apartado); lo cual sirve para dar paso a los elementos mínimos para el seguimiento y la evaluación, divididos, a su vez, en elementos básicos y elementos prácticos (sexto apartado); para finalizar con unas conclusiones generales y propuesta de los siguientes pasos en materia de cooperación, propuestos por los países iberoamericanos.



02 Marco analítico del seguimiento y evaluación de la CSS y la CT

A menos de diez años del llegar al 2030, la Cooperación Sur-Sur (CSS) y la Cooperación Triangular (CT) se han posicionado como modalidades de cooperación cada vez más relevantes para el intercambio y fortalecimiento de capacidades institucionales, y de la misma forma, para la consecución de objetivos locales, nacionales e internacionales de desarrollo estipulados en agendas como la del Desarrollo Sostenible, cuyo umbral es el mencionado año.

Ambas modalidades cuentan con atributos y características particulares que las distinguen de otras acciones de cooperación, contribuyendo a ampliar la participación en las relaciones internacionales de muy diversos actores. El auge de la CSS y la CT, ha implicado que, desde las entidades y agencias de cooperación encargadas de la gestión, así como, por parte de diferentes organismos, academia, agencias de cooperación, etcétera, haya un marcado interés por generar evidencia sobre los resultados y alcances de estas iniciativas.

En la II Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la CSS, celebrada en 2019, con motivo del 40º aniversario del Plan de Acción de Buenos Aires (PABA+40), se refrendó el compromiso para continuar impulsando estas iniciativas y, en paralelo, generar evidencia sobre su calidad y eficacia, con el objetivo de visibilizar y difundir el valor agregado que aporta la CSS en las dimensiones del desarrollo sostenible, en distintos niveles de actuación, y con la participación de una variedad cada vez más amplia de actores. Esto permitirá buscar sinergias y complementariedades con otras modalidades como la CT, en vías de una evolución de la CSS acorde con las prioridades y contextos de sus actores.

En el punto 25 de la Declaración de PABA+40 se menciona:

*“Alentamos a los países en desarrollo a que elaboren **sistemas propios para evaluar la calidad y los efectos de los programas de Cooperación Sur-Sur y Cooperación Triangular** y mejorar la recopilación de datos a nivel nacional, con el fin de promover la cooperación en la elaboración de **metodologías y estadísticas** con tal fin, según procediendo presentes los **principios específicos y las características singulares de la Cooperación Sur-Sur**, y alentamos a todos los agentes a que apoyen, a solicitud de los países en desarrollo, las iniciativas de recopilación, coordinación y difusión de información y datos y de evaluación de la Cooperación Sur-Sur”.*

En esta línea, y como complemento de los sistemas de evaluación, en el Punto 26 del **mismo documento, se promueve el** diseño de metodologías voluntarias no vinculantes, por medio de las cuales sea posible generar evidencia, partiendo de las experiencias existentes y respetando la diversidad de la CSS, así como de los enfoques nacionales. Por último, en el Punto 29, se insta a **mejorar a la CSS y la CT, a través de la evaluación de su eficacia y la calidad**, reflejando una marcada orientación al aprendizaje más que a rendición de cuentas.

Con PABA+40 queda confirmado que, en la Agenda internacional de la CSS, la evaluación se ha convertido en una herramienta con enorme potencial para la generación de evidencia, la cual actualmente es empleada por los principales oferentes de esta modalidad en el mundo, y por supuesto, en la región Iberoamérica. Lo mismo acontece con la CT, donde la evaluación se ha convertido en un medio para evidenciar los alcances de estas iniciativas, pero también por sí misma, en un proceso de aprendizaje cuando se realizan evaluaciones que involucran a las tres partes involucradas.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que la evaluación es una acción o función institucional que no surge para valorar a las modalidades de interés en este estudio (CSS y CT); el estudio y práctica de la evaluación en el ámbito del desarrollo internacional, surge y evoluciona más cercano a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en cuanto a los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación; y de igual forma, en torno a la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD), donde ya se cuenta con avances considerables en la materia, los cuales han sido trasladados a otras agendas y prácticas internacionales, incluidas las correspondientes a la CSS y CT.

Actualmente, el seguimiento -y con más fuerza aún- la evaluación, son dos funciones que están presentes en las diferentes modalidades de cooperación, por lo tanto, hay un traslado y comunicación entre distintos marcos, prácticas, metodologías, herramientas, etcétera, con una marcada predominancia de los procedentes de un modelo Norte-Sur de cooperación. Por tanto, esta es un área con un enorme potencial para la innovación en modalidades como la CSS y la CT, por y desde el Sur Global.

2.1 MARCO ANALÍTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS MÍNIMOS

Una vez realizadas las precisiones del apartado anterior, a continuación, se describe el marco analítico que se construyó para el desarrollo del presente estudio, y, sobre todo, para identificar los elementos mínimos, teniendo en cuenta, principalmente, la orientación a la construcción de sistemas de seguimiento y evaluación como se menciona en la Declaración final de PABA+40.

En principio, es fundamental precisar conceptualmente qué se entiende por seguimiento, y qué por evaluación; ambos conceptos son observados a la luz del enfoque de la Gestión para Resultados (GpR), desde el cual es posible observar ambos conceptos como acciones o funciones institucionales, intrínsecamente vinculadas con la planificación, la presupuestación y la gestión de cualquier tipo de iniciativa, incluyendo a la CSS y CT.

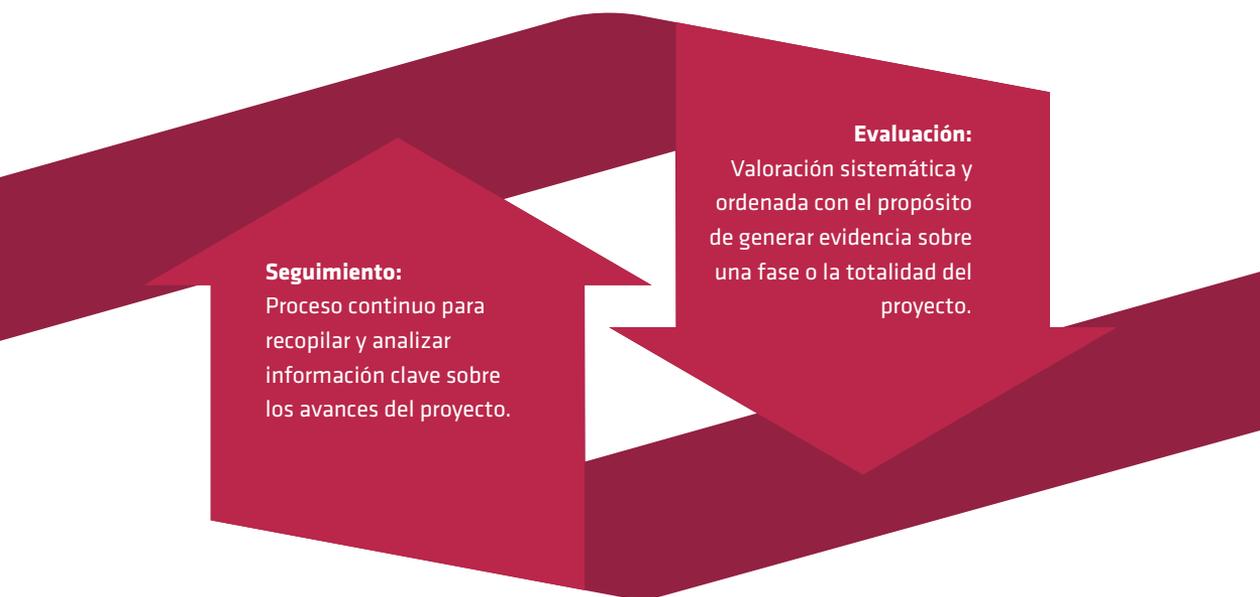
El seguimiento es un proceso continuo que permite recopilar y analizar información sobre el proyecto, muchas veces a través de indicadores clave con el fin de evidenciar los avances en cuanto al cumplimiento de sus objetivos. El seguimiento basado en resultados provee retroalimentación sobre el progreso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

El monitoreo es un término que muchas veces se emplea como sinónimo del 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, prácticamente lo mismo que el seguimiento, aunque generalmente, se le llama monitoreo cuando se realiza en la fase de implementación.

Ambas funciones son distintas a la evaluación, que se define como una valoración sistemática y ordenada que se realiza sobre el diseño, la implementación, o bien, 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 (Pallavicini, 2014).

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 intervenciones o si existen otras explicaciones que se relacionen con los cambios identificados (Morra y Rist, 2010). En materia de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), dentro de la cual se incluyen las modalidades como la CSS y la CT, Feinstein (2021) sostiene que la evaluación tiene el propósito de valorar todas estas acciones (políticas, iniciativas, programas, proyectos, etcétera), financiadas por diversos actores que cooperan en la consecución del desarrollo.

Figura 1. Definiciones de seguimiento y evaluación



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

Como parte del marco analítico, es importante destacar que la evaluación es un término que se emplea de forma indistinta en materia de la gestión de la CSS y la CT, y muchas veces no se hace alusión a una valoración sistemática, sino a un ejercicio rutinario como parte de las reuniones en el marco de las Comixtas u otras actividades. Asimismo, la evaluación, muchas veces se confunde con otras acciones o funciones institucionales, como las que se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Acciones o funciones con las que suele confundirse la evaluación

Acciones o Funciones	Descripción
Auditoría	Ejercicio de inspección de la contabilidad y situación financiera de los recursos destinados a la CSS y CT.
Registro	Manejo de información y datos sobre CSS y CT a través de un sistema en el cual la información se recolecta, sistematiza y analiza.
Cuantificación	Expresar numéricamente las acciones, proyectos y recursos destinados a las distintas acciones de CSS, identificando el valor monetario de los recursos invertidos a precios de mercado, lo que implica monetizar a la CSS.
Contabilizar	Contar proyectos, acciones, intervenciones de CSS.
Medición	Determinar cuantitativamente diferentes características de la CSS en comparación con otras acciones o, bien, con otros períodos o unidades similares.
Sistematización	Organizar a los diferentes elementos que contienen las acciones de CSS de tal manera que se integren en un reporte.
Valorización	Identificación del valor agregado de las acciones de CSS en los beneficiarios o el entorno donde se llevaron a cabo, así como para los actores involucrados.

Fuente: elaboración propia con insumos de Huitrón (2021), Pérez y Alañón (2015), Prieto Cardozo (2016a y 2016b).

Con la base de las definiciones sobre seguimiento y evaluación, es posible incluir el concepto del Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSyE) propuesto por Morra y Rist (2010), como una herramienta de gestión para dar seguimiento al progreso y evidenciar resultados, e incluso impactos, en el marco de sistemas nacionales o institucionales de desarrollo. Por lo que en el presente estudio, esta definición se adapta a la CSS y CT.

De acuerdo con Morra y Rist (2010), los SSyE se pueden diseñar, construir y mantener en cualquier tipo de organización mediante la articulación de diferentes recursos y elementos, los cuales tienen que converger para conformar el sistema. Estos recursos pueden identificarse desde el nivel nacional e institucional como lo proponen estos autores, sin embargo, al trasladarlo al terreno de la CSS y CT, esto parece complejo debido a que si bien existen estructuras institucionales encargadas del seguimiento y evaluación de estas modalidades, éstas son en muchos casos incipientes.

No obstante, el enfoque sistémico también es posible observarlo y aplicarlo en una evaluación como tal, debido a que son diferentes procesos y elementos interrelacionados que tienen como propósito valorar sistemáticamente un proyecto. Esta última idea parece ser más útil y adecuada a la actualidad de la evaluación de la CSS y CT en Iberoamérica, donde se contempla a la evaluación como un sistema que se compone de distintas partes que se comunican, a lo largo de todo el proceso evaluativo.

De esta forma, una evaluación se verá como un sistema, compuesto por una serie de fases y recursos. Para llevarlo a la práctica, es pertinente adaptar las fases propuestas para la gestión de una evaluación, aunque adaptadas a la CSS y CT:



Figura 2. Propuesta de fases para evaluar una iniciativa de CSS y CT

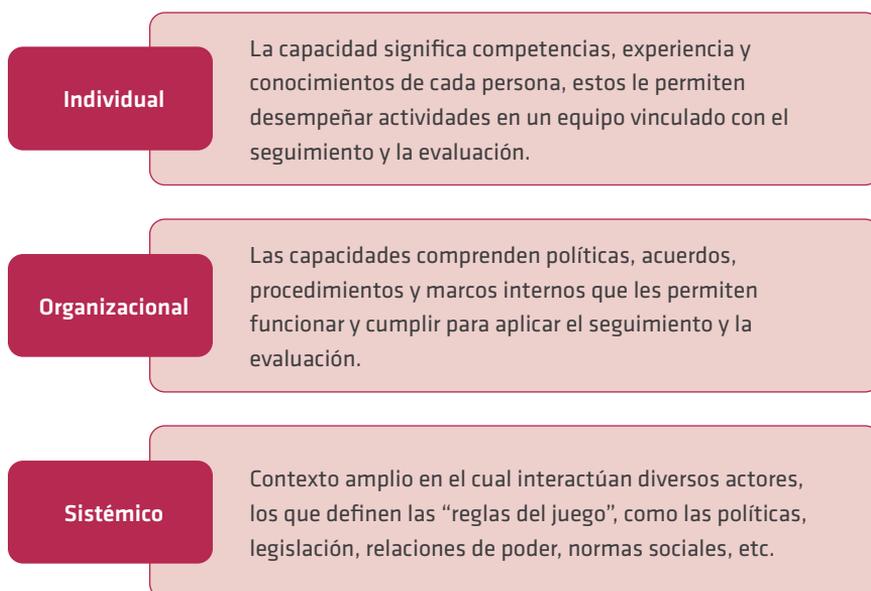
Fuente: elaboración propia con información del Curso Gestión de la evaluación de FLACSO Costa Rica, FOCELAC+, MIDEPLAN, DEval (2022).

Como se observa en las fases para evaluar una iniciativa de CSS y CT, todas ellas hacen referencia a capacidades que es necesario desarrollar y fortalecer, ya que estas acciones no se realizan solas, sino que las funcionarias y funcionarios deben tener la capacidad para hacerlo, incluyendo conocimiento, actitudes, aptitudes, etcétera.

Por consiguiente, otro de los elementos analíticos que se tomó en cuenta en la elaboración de este estudio, es el enfoque de Desarrollo de Capacidades en Evaluación (ECD, por sus siglas en inglés). Dentro del ECD, la capacidad se convierte en un componente fundamental, pero no en el fin mismo, sino en un medio a través del cual, se realizan acciones como el seguimiento y evaluación para mejorar diferentes intervenciones del desarrollo internacional (Chaplowe y Cousins, 2016).

Desde el ECD se identifican tres niveles básicos. El primero de ellos, es el de las personas o individuos; el segundo, es el de las organizaciones; y el tercero, el del sistema o entorno favorable. En la siguiente figura se presenta la definición de cada nivel:

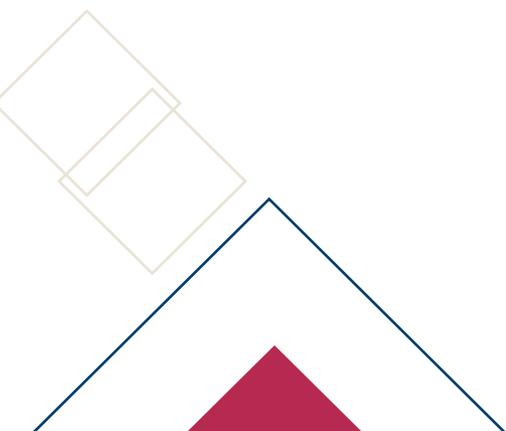
Figura 3. Niveles del fortalecimiento de capacidades en evaluación



Como se mencionó anteriormente, en cada nivel habría capacidades en seguimiento y evaluación, las cuales se requiere fortalecer y/o mantener. Por ello se incluye el enfoque del ECD, con el objetivo de identificarlas e incluso medirlas, para lo que han surgido algunas propuestas. Al respecto, Haider (2010) argumenta sobre la importancia de mapear estas capacidades en cada uno de los niveles poniendo énfasis en ciertos puntos como la planeación, el diseño o el uso de las evaluaciones, precisando que no únicamente se requiere conocer y medir sino ir más allá, tomando en cuenta otros factores contextuales sin los cuales no se desarrollarán los sistemas de seguimiento y evaluación.

Adicionalmente al ECD, de igual manera se tomaron en cuenta los diferentes esfuerzos que desde actores internacionales como organismos, programas, grupos, redes y otras iniciativas de evaluación, han realizado para conformar estándares de evaluación, los cuales se conviertan en “pisos mínimos” con los cuales sea posible evaluar determinadas políticas, programas o proyectos públicos, como los abordados en el taller precedente de la OCDE, ECG, UNEG, RELAC y de la Guía orientadora para la gestión de la CT del propio PIFCSS.

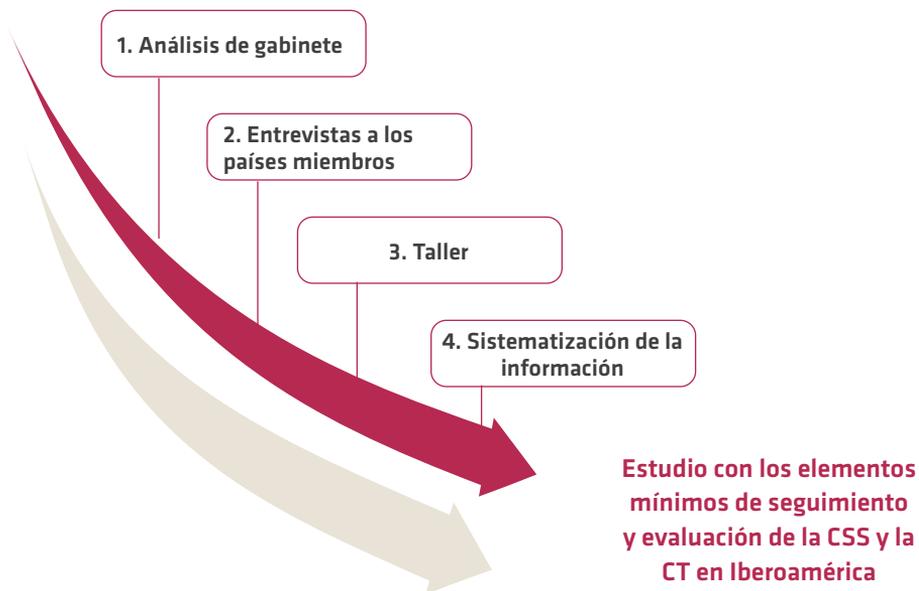
La revisión de las experiencias de elaboración de estándares para la evaluación fue relevante en este estudio, ya que permitió conocer cómo se realizaron estos procesos orientados a identificar elementos comunes o, bien, a homologar criterios, entre diferentes actores y en torno a la evaluación de sus intervenciones, en algún sector o institución específica.



03 Metodología del estudio

De acuerdo con los objetivos y naturaleza orientada a la práctica, para llevar a cabo este estudio se definió una metodología cualitativa y exploratoria, por medio de la cual fuera factible partir de un diagnóstico sobre cómo se están llevando a cabo el seguimiento y la evaluación de la oferta de las iniciativas de CSS y CT. En forma sumativa, identificar los elementos mínimos que comparten los países miembros del PIFCSS en torno a estas funciones, y sean una base conjunta para continuar construyendo estrategias cooperativas en torno al fortalecimiento de la generación de evidencia.

Figura 4. Fases del estudio para identificar los elementos mínimos del seguimiento y la evaluación de la CSS y CT en Iberoamérica



Fuente: elaboración propia.

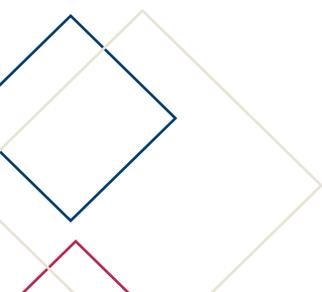
3.1 ANÁLISIS DE GABINETE

La primera parte de este estudio consistió en una revisión documental de las actividades que previamente había realizado el PIFCSS para el fortalecimiento de la CSS y la CT, como parte de la Estrategia de Mediano Plazo 2020-2023, pero también, las que ha venido realizando previamente, como el taller “Reflexión práctica de criterios para el monitoreo, seguimiento y evaluación en la Cooperación Sur-Sur” en El Salvador, 2015; y el seminario “Los desafíos de la evaluación de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica”, en Brasilia, 2019.

El Mecanismo Estructurado de Cooperación Sur-Sur (MECSS) también ha contribuido al intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los países miembros. Es el caso del “Proyecto de Intercambio sobre Evaluación de la CSS y CT y su vinculación a la gestión del conocimiento”, que se llevó a cabo entre 2019 y 2021 entre cinco agencias de cooperación: Chile, Colombia, Brasil, México y Uruguay. De la sistematización de este proceso de intercambio surgió un estudio sobre seguimiento y evaluación que fue precedente y base para el presente documento.

En esta revisión también se consultaron recursos bibliográficos sobre el fortalecimiento de capacidades institucionales en seguimiento y evaluación de políticas públicas de desarrollo, y puntualmente, material especializado en evaluación de la CSS y CT, generado por las propias instituciones iberoamericanas, así como, fuera de esta región. De igual manera, en esta revisión se incluyeron manuales, guías e informes sobre la elaboración de estándares de evaluación en diferentes organismos e instituciones internacionales.

Como producto de esta fase se definió el plan general de trabajo, incluyendo los recursos metodológicos y las variables analíticas con los cuales se podrían identificar los elementos mínimos del seguimiento y la evaluación. Asimismo, con el equipo del PIFCSS se decidió que la mejor opción para conocer y recolectar la información de los propios países miembros era a través de la realización de entrevistas y el taller, que constituyen las siguientes fases.



3.2 ENTREVISTAS A LOS PAÍSES MIEMBROS

Las entrevistas tuvieron como propósito conocer de primera mano cómo dan seguimiento y evalúan las iniciativas de CSS y CT que ofertan las entidades y agencias de cooperación que pertenecen al PIFCSS, y que esta información sirviera para conformar una línea base de estas funciones, teniendo en cuenta la diversidad institucional que existe en estos países para gestionar sus acciones de cooperación.

Con las variables analíticas que se definieron en la fase anterior, se diseñó un cuestionario que pudiera abarcar a todos los países iberoamericanos, el cual tuvo que adaptarse dependiendo de las características institucionales y prácticas de cooperación de cada uno de ellos. Las entrevistas se realizaron virtualmente durante todo el mes de septiembre, acorde con una agenda (Ver Anexo 1).

El producto final de esta fase fue la realización de 20 entrevistas virtuales, en las que participaron un total de 34 funcionarios públicos de los países miembros entrevistados. La información de estas entrevistas se organizó, sistematizó y analizó para conformar el diagnóstico y los elementos mínimos contenidos en este estudio.



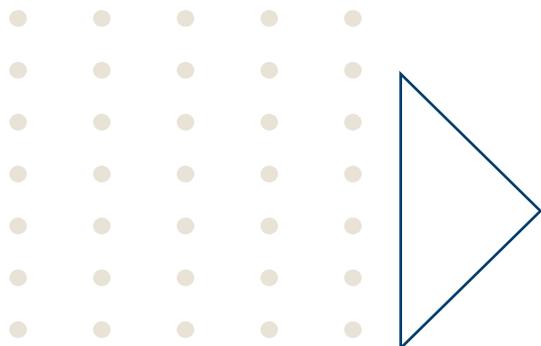
3.3 TALLER

El Taller “Rumbo a la definición de orientaciones prácticas y estándares para la evaluación de la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular en Iberoamérica”, se llevó a cabo los días 25 y 26 de octubre de 2022, en co-organización entre el PIFCSS y la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), que fungió como institución anfitriona de este evento.

La descripción del taller, junto con sus principales resultados se presenta en el siguiente apartado de este estudio.

3.4 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta última fase, el consultor sistematizó toda la información recabada en las fases previas, sobre todo en las entrevistas y el taller, donde salieron los principales insumos para el diagnóstico, y de igual manera, para la identificación de los elementos mínimos de seguimiento y evaluación de la CSS y CT en Iberoamérica.



04 Descripción y principales resultados del Taller

El Taller “Rumbo a la definición de orientaciones prácticas y estándares para la evaluación de la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular en Iberoamérica” tuvo como objetivo reflexionar y definir participativamente entre los países miembros los elementos mínimos para el seguimiento y la evaluación de la oferta de la CSS y CT en Iberoamérica; es decir, este fue el espacio privilegiado, donde los representantes de los países complementaron la fase de las entrevistas, ya no únicamente informando sobre estas funciones, sino también, reflexionando conjuntamente en torno a los elementos mínimos que pueden contribuir al fortalecimiento institucional de la CSS y la CT, a través del seguimiento y la evaluación.

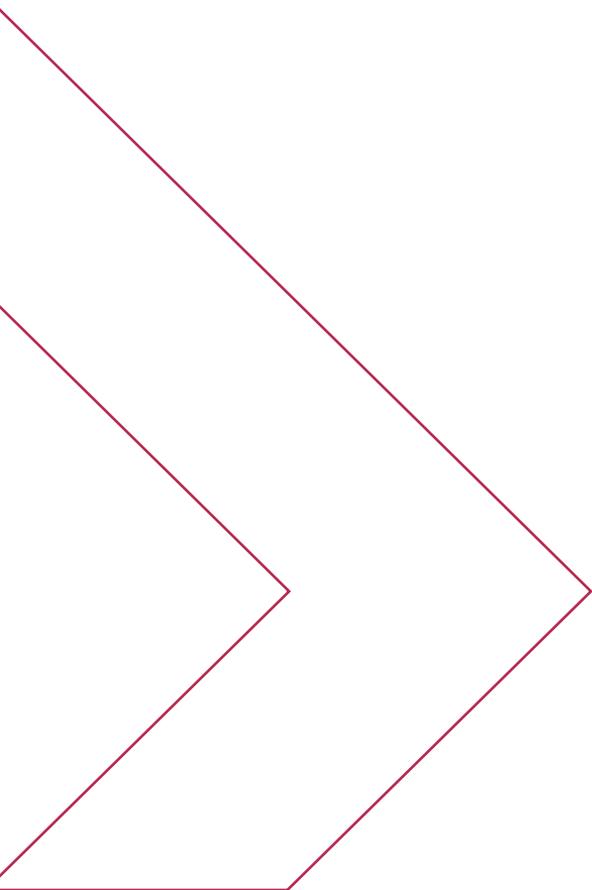
Los objetivos específicos del taller fueron:

- Revisar y analizar las prácticas e intereses para la evaluación de la CSS y CT, por parte de los 21 países miembros del PIFCSS, y en torno a estrategias, metodologías, herramientas, usos y resultados de la evaluación.
- Construir participativamente un espacio de intercambio para la definición de los elementos mínimos del seguimiento y evaluación de la CSS y CT, partiendo de las características y particularidades de estas modalidades de cooperación en los países de la región iberoamericana.

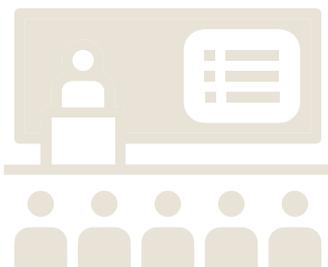
Atendiendo al objetivo del estudio y objetivos específicos del taller, esta actividad se diseñó desde un enfoque orientado a la acción, para que los participantes intercambiaran sus conocimientos y experiencias dirigiéndolos a la identificación de los elementos mínimos. Acorde con ello, el taller se diseñó para una audiencia amplia que se involucra desde diferentes funciones con la CSS y la CT (coordinación, planeación, operación, monitoreo, seguimiento, reporte y/o evaluación de estas iniciativas).

En la primera parte del taller se realizó una mesa de intercambio, en la que se convocó a actores regionales para compartir sus experiencias en torno al fortalecimiento de capacidades institucionales en materia de seguimiento y evaluación de la CSS y la CT, es así como participaron representantes de la AMEXCID, en su calidad de agencia anfitriona; del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana de Ecuador; de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID); y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México.

En este taller participaron 28 funcionarios públicos de los países miembros del PIFCSS, así como, el equipo de la Secretaría Técnica de este programa, que organizó toda la logística del evento junto con la AMEXCID. Los resultados de este taller se organizaron, sistematizaron e integraron la elaboración de este estudio, más los principales momentos se presentan a continuación:



Seminario



Objetivo

Iniciar el evento con el intercambio de algunas experiencias iberoamericanas en cuanto al seguimiento y evaluación de la CSS (Ecuador y México), de la CT (España), y del acompañamiento a través de programas o estrategias de fortalecimiento de capacidades como es el caso del PNUD México.

Principales aportaciones

En la presentación del panel se mencionó que la evaluación es un proceso reconocido por todos, se invitó a hablar de resultado y dar cuenta de qué manera la Cooperación Sur-Sur está aportando al desarrollo, se invitó al intercambio de experiencias, ya que esto último permite tener un reconocimiento del terreno en el cual se empezará a trabajar, reconocer las diferencias de los países e identificar puntos comunes y empezar a hacer un trabajo regional.



Momento 1

Experiencia de los estándares de evaluación



Objetivo

Las y los participantes leyeron y revisaron algunas de las experiencias internacionales de elaboración de estándares de evaluación como las siguientes:

- Guía Orientadora para la Gestión de la Cooperación Triangular del PIFCSS.
- Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de Latinoamérica y el Caribe (RELAC).
- Estándares de buenas prácticas en el sector público del Grupo de Cooperación en Evaluación (ECG).
- Estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).
- Estándares para la calidad de la evaluación de la OCDE.

Principales aportaciones

Una vez que las y los participantes tuvieron un periodo de tiempo para revisar estas experiencias internacionales en la elaboración de estándares de evaluación, algunas de las principales aportaciones que se recolectaron fueron:

“Pensar que es necesario tener en cuenta estos estándares en la práctica diaria de la evaluación”

El Salvador

“Observamos estos estándares lejanos a la realidad de la CSS, por lo tanto, es conveniente que entre nosotros diseñemos guías o elementos adecuados a las características de nuestra cooperación”

Chile

“Dentro del propio PIFCSS ya se cuenta con experiencias valiosas que se han realizado anteriormente como la Guía orientadora de la CT, la cual puede servir como referente”

Uruguay

“La Guía orientadora de la CT es un excelente instrumento, pero es importante revisar si este documento se ha aplicado, y si es necesario actualizarlo”

España



Momento 2

Horizonte del seguimiento y la evaluación en Iberoamérica



Objetivo

Espacio para que todas y todos los participantes partieran de un piso común sobre el seguimiento y la evaluación, partiendo de la identificación de las necesidades y problemas que se tienen a la hora de realizar estas funciones al interior de sus instituciones, así como los cambios que se requieren hacer tanto en estas entidades como a nivel regional.

Para ello, se implementó la metodología de planeación y prospectiva de la Teoría de Cambio (TdC), con el propósito de conocer más sobre los cambios que conjuntamente se identifican para fortalecer a las iniciativas CSS y CT a través de su seguimiento y evaluación.

Principales aportaciones

En grupos de trabajo, las y los participantes identificaron elementos en cada uno de los niveles de la TdC propuesta: necesidades y problemas, actividades, insumos, productos, resultados intermedios, resultados finales y propósito. Este espacio permitió reflexionar sobre aspectos básicos del seguimiento y evaluación, e identificar las convergencias y divergencias de acuerdo con la diversidad institucional de los participantes, así como, de las experiencias profesionales de cada uno con las iniciativas de CSS y CT. En este momento se elaboró una TdC del seguimiento y la evaluación de la CSS y CT, la cual puede ser una guía para el fortalecimiento de estas funciones en la región (Ver Anexo 2).

Momento 3

La brújula del seguimiento y evaluación



Objetivo

Espacio para que las y los participantes discutieran grupalmente en torno a preguntas fundamentales de la evaluación ¿qué evaluar? ¿para qué evaluar? ¿cómo evaluar? Estas discusiones grupales partieron de la presentación por parte del facilitador de definiciones básicas sobre seguimiento y evaluación, así como de otras funciones con las que tienden a confundirse.

Principales aportaciones

¿Qué estamos de acuerdo en evaluar?

Principalmente los proyectos de CSS y CT, aunque también programas y actividades.

Evaluar proyectos o programas especiales, regionales, en el marco de fondos bilaterales o regionales.

Evaluar las iniciativas emblemáticas para cada entidad por costo, proyección, importancia política del proyecto.

¿Para qué estaríamos de acuerdo en evaluar?

Conocer los resultados de los proyectos en cuanto a los cambios o efectos en la población objetivo.

Rendición de cuentas y toma de decisiones sobre lo que acontece con la oferta de la CSS o CT.

Aprendizaje institucional y sobre los aciertos y errores en la gestión de la CSS y CT.

¿Cómo estaríamos de acuerdo en evaluar?

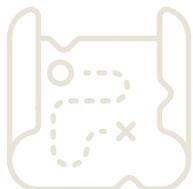
Con base en principios y criterios de evaluación propios de la CSS y CT que realizan países iberoamericanos.

Por medio de metodologías y herramientas adecuadas a las características de nuestra CSS y CT.

Construcción conjunta de guías, manuales, y otras herramientas de apoyo para el seguimiento y evaluación.

Momento 4

El mapa de la evaluación



Objetivo

Espacio en el que las y los participantes reflexionaron en torno a los principios y criterios para evaluar las iniciativas de CSS y CT. Al inicio de este momento, se presentaron algunos de los principios y criterios que han guiado a la CSS.

Principales aportaciones

En este espacio, las y los participantes discutieron grupalmente sobre cuáles son los principios o criterios que consideran más adecuados para evaluar CSS y CT, respectivamente. En trabajo grupal, se obtuvieron diversas propuestas, las cuales fueron revisadas y votadas por cada participante, en la última parte de este momento.

¿Qué estamos de acuerdo en evaluar?

Fortalecimiento de capacidades

Impacto de la CSS y/o CT

Sostenibilidad

Horizontalidad

Beneficio mutuo

Replicabilidad de las iniciativas de la CSS y/o CT

Eficiencia

Respeto a la cultura y costumbres

No condicionalidad

Flexibilidad

Gestión para Resultados

Eficacia

Alineación con los ODS

Momento 5

De las ideas a las acciones ¿cómo fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación?



Objetivo

Espacio a través del cual las y los participantes reflexionaron en torno a los elementos comunes y mínimos que deben tener en el ciclo de una iniciativa de CSS o de CT: identificación, negociación y formulación, implementación, seguimiento y evaluación.

Principales aportaciones

Nuevamente en grupos de trabajo, las y los participantes identificaron cuáles eran los elementos mínimos, divididos en dos equipos para el seguimiento, y dos equipos para la evaluación, distribuidos de acuerdo con las funciones que más llevan a cabo dentro de sus entidades o agencias encargadas de la CSS y CT. A continuación, se presentan algunos de las principales aportaciones:



Momento 6

Próximos pasos conjuntos



Objetivo

En este último espacio, las y los participantes acordaron cuáles serían los siguientes pasos para continuar trabajando en torno al seguimiento y la evaluación de la CSS y CT.

Los asistentes mencionaron la importancia de informar y consultar con sus instituciones sobre lo acontecido en este evento, así como de continuar avanzando una vez que se definan los elementos mínimos para el seguimiento y la evaluación.

Principales aportaciones

La información recabada en el taller, así como durante las entrevistas, fueron los principales insumos para la identificación de los elementos mínimos del seguimiento y la evaluación de la CSS y la CT; pero también, para la elaboración del diagnóstico regional que se presenta en el siguiente apartado.



05 Diagnóstico del seguimiento y la evaluación de la CSS y la CT en Iberoamérica

Este diagnóstico tiene el objetivo de contar con una línea de partida o piso mínimo, para conocer cómo están dando seguimiento o evaluando la oferta de sus iniciativas de CSS y CT los países miembros del PIFCSS. De acuerdo con los objetivos y el marco analítico, se definieron una serie de variables analíticas que permitieran profundizar en las prácticas institucionales de seguimiento y evaluación, y con base en las cuáles, se elaboró el cuestionario para las entrevistas.

Tabla 2. Variables analíticas consideradas en la elaboración del diagnóstico

Acciones o Funciones	
1.	Perfiles e instituciones representadas en el diagnóstico
2.	Realización de las funciones de seguimiento y/o evaluación
3.	Unidad u objeto
4.	Tipos y características
5.	Razones para dar seguimiento y/o evaluar
6.	Marco normativo, institucional y presupuesto
7.	Recursos humanos
8.	Principios y/o criterios
9.	Metodologías
10.	Herramientas
11.	Comunicación y reporte
12.	Usos o usos
13.	Otros actores que participan
14.	Necesidades o problemas
15.	Propuestas para cooperar regionalmente

Fuente: elaboración propia.

En los siguientes apartados, se presentan los resultados del diagnóstico en cada una de las variables. Como nota aclaratoria, es importante mencionar que la información reportada por cada país es muy distinta, atendiendo a la diversidad de las iniciativas de la CSS y CT que hay dentro de la propia entidad o agencia entrevistada como entre países miembros.

1. PERSONAS E INSTITUCIONES REPRESENTADAS:

El diagnóstico se elaboró de acuerdo con 20 entrevistas que se realizaron a un total aproximado de 30 funcionarios públicos de las distintas entidades y agencias de cooperación encargadas de las gestiones de las iniciativas de CSS y CT. La mayoría de ellos, participaron en el taller realizado en Ciudad de México, sin embargo, las entrevistas virtuales permitieron que se pudiera integrar a más personal.

Destaca que el perfil de las personas entrevistadas fue muy variado vinculados con la CSS y la CT desde muy distintos cargos, de igual manera en lo concerniente al seguimiento y evaluación, como los mencionados a continuación:

Perfiles representados en el estudio

- Funcionarios encargados de la dirección de las políticas o programas nacionales de cooperación para el desarrollo;
- Funcionarios encargados de la coordinación desde entidades o agencias de cooperación;
- Funcionarios encargados del seguimiento y evaluación de las iniciativas de CSS y CT.
- Personal técnico u operativo que ejecutan directamente proyectos de cooperación desde instancias como la Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA) de Honduras;
- Miembros de servicios exteriores de algunos países iberoamericanos, que se encargan sobre todo de las relaciones exteriores, así como de la negociación de las iniciativas de cooperación.

En cuanto a las instituciones representadas en este estudio y diagnóstico, destaca que también son de diferentes tipos, como se mencionan a continuación:

Instituciones representadas en el estudio

- Agencias de cooperación para el desarrollo de países iberoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, España, México, Perú, Portugal y Uruguay).
- Viceministerios, departamentos u otras áreas dentro de los Ministerios de Relaciones Exteriores (Andorra, Costa Rica, Honduras, Ecuador, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Colombia).
- Direcciones dentro de los Ministerios de Economía y Comercio, como los casos de Cuba y República Dominicana.
- Secretaría de Planificación como es el caso específico de Guatemala con la SEGEPLAN.
- Y la ya mencionada ARSA de Honduras.

Fuente: elaboración propia. Para conocer a las instituciones involucradas en este estudio.

Las entidades y agencias de cooperación involucradas son diversas, en la región de Iberoamérica se cuenta con 10 agencias de cooperación, instancias encargadas directamente de las gestiones de oferta de la cooperación para todos los casos, y de la recepción de la ayuda y/o cooperación, para los casos de los países latinoamericanos.

Algunos de las personas entrevistadas que aún no tienen agencia de cooperación, reportaron que actualmente están realizando reformas normativas e institucionales para crear estas agencias en el mediano y largo plazo, por ejemplo: Guatemala, Honduras, Paraguay y República Dominicana. Por ahora, la mayoría de las entidades entrevistadas gestiona la cooperación desde ministerios o secretarías como Economía y Comercio, y Planificación, casi siempre en estrecha coordinación con los ministerios o secretarías de Relaciones Exteriores, según sea el caso. Lo anterior, refleja una diversidad institucional en Iberoamérica para la gestión de la cooperación internacional para el desarrollo, incluyendo la oferta de la CSS y la CT, modalidades de interés en este estudio.

2. REALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE SEGUIMIENTO Y/O EVALUACIÓN

Una de las primeras variables se enfocó en conocer si las entidades o agencias de cooperación realizan un seguimiento y evaluación de las iniciativas de CSS y CT, precisando que interesan que estas acciones las realicen en la cooperación que ofrecen a otros países iberoamericanos, en su rol de socios oferentes. Las respuestas se presentan a continuación:

Tabla 3. Países que dan seguimiento y evalúan la oferta de CSS y CT en Iberoamérica

País	¿Dan seguimiento a las iniciativas de CSS y CT que ofertan?	¿Evalúan las iniciativas de CSS y CT que ofertan?
Andorra*	Sí	No
Argentina	Sí	Sí
Brasil	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí
Costa Rica	Sí	No
Cuba	Sí	No
Chile	Sí	Sí
Ecuador	Sí	Sí
El Salvador	Sí	No
España*	Sí	Sí
Guatemala	Sí	No
Honduras	Sí	No
México	Sí	Sí
Nicaragua	Sí	No
Panamá	Sí	No
Paraguay	Sí	No
Perú	Sí	No
Portugal*	Sí	Sí
República Dominicana	Sí	No
Uruguay	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas.

* En estos casos se refiere únicamente a CT, ya que no participan en la oferta de CSS.

Figura 5. Porcentajes del seguimiento y evaluación dentro de las entidades y agencias de cooperación en Iberoamérica



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la función de seguimiento, destaca que todas las entidades y agencias de cooperación entrevistadas declaran realizar algún tipo de seguimiento de la CSS y CT que ofrecen. La mayoría de ellos con sistemas que prácticamente capturan los datos generales de proyectos como: nombre, instituciones involucradas, periodo, objetivos, actividades, resultados esperados, responsables, fechas para realizar informes o balances de los avances del proyectos, e indicadores de gestión y/o resultados; es decir, información que prácticamente se integra en las fichas de un proyecto.

Algunas de las entidades entrevistadas tienen sistemas de seguimiento de la cooperación con plataformas informáticas más sofisticadas, sin embargo, la mayoría de ellos se orienta a darle seguimiento a la cooperación o ayuda -según sea el caso- que reciben. En cuanto a las agencias de cooperación, la mayoría tienen sistemas de información, con los cuales es posible darle seguimiento cuantitativo en un nivel básico a las iniciativas de CSS y CT que ofertan.

En cuanto a la función de evaluación, el número de países que realizan evaluaciones de su oferta de las modalidades de CSS y CT se reduce a 45% de las instituciones entrevistadas. Generalmente, son las agencias de cooperación iberoamericanas las que realizan evaluaciones de la oferta de cooperación, más esto no quiere decir necesariamente que sean prácticas institucionalizadas, sino que han participado en algunas evaluaciones dentro de sus programas, proyectos o fondos de CSS, como son los casos de Chile y Uruguay, o bien, de CT como España y Portugal.

Algunas agencias como Argentina, Brasil, Colombia y México tienen prácticas o herramientas más institucionalizadas para la evaluación de su oferta de CSS y CT, a las que se agregan países como Ecuador que, desde la Subsecretaría de Asuntos Económicos y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, realizan evaluaciones de manera frecuente.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que casi todas las entidades entrevistadas reportan haber estado vinculadas en algún tipo de evaluación, principalmente, quienes reciben cooperación a través de modalidades como AOD, o bien, en proyectos regionales o de CT; estas acciones, aunque no se realizan directamente por estas instituciones, sí contribuyen a fortalecer sus capacidades en materia de evaluación.

3. UNIDAD U OBJETO DEL SEGUIMIENTO Y/O EVALUACIÓN

Esta pregunta se realizó para conocer cuál es la unidad u objeto de seguimiento y/o evaluación -según sea el caso- de las entidades o agencias de cooperación. Las respuestas fueron muy variadas, aunque principalmente se le da seguimiento y/o evalúa a programas y proyectos de CSS y CT que ofertan los países iberoamericanos. Aunque estas son las unidades centrales, también entre las respuestas se identificó el seguimiento a nivel de algunas actividades emblemáticas que se encuentran dentro de algunos proyectos, incluyendo ciertas actividades de capacitación (cursos o talleres) como lo realiza actualmente la ESCO de El Salvador.

Destaca que prácticamente en todas las entidades y agencias de cooperación entrevistadas, el seguimiento a los programas y proyectos se da en el marco de las Comisiones Mixtas (Comixtas) que tienen bilateralmente con otros países iberoamericanos; e incluso, es dentro de estos espacios donde se realizan los balances de medio término, a través de informes de medio término o finales. En cuanto a las evaluaciones, los proyectos de CSS y/o CT que se ofertan son la unidad u objetivo principal, de igual manera, la negociación de las evaluaciones se lleva a cabo en el marco de las Comixtas, o bien, dentro de fondos bilaterales o regionales de cooperación, como es el caso de Chile, México y Uruguay, que realizan evaluaciones de proyectos en estos esquemas. No obstante, la unidad u objeto de evaluación es mucho más amplio entre los países iberoamericanos, ya que algunos países como programas bilaterales, o bien, como el caso de México, donde se mandata la evaluación programa presupuestario de cooperación internacional, o la evaluación bianual de su Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID); mismo caso de España, con su Programa Director de la Cooperación española, cada tres años. Destaca el caso de Brasil, país que realiza evaluaciones dentro de las coordinaciones de la ABC, como

son: iniciativas con países de América Latina y el Caribe (bilaterales); iniciativas con países de África, Asia y Oceanía (bilaterales y regionales); e iniciativas de Cooperación Trilateral. En el caso de Ecuador, se tiene estipulado evaluar la contribución de la CSS al Plan Nacional de Desarrollo en doble vía, esto es: 20% de oferta y 80% de recepción, por lo que se realiza una selección de proyectos de CSS para evaluarlos.

Tabla 4. Ejemplos de seguimiento y evaluación en países iberoamericanos

Unidad u objeto de Seguimiento	Unidad u objeto de Evaluación
<p>Cuba Programas y proyectos de cooperación con otros países de manera bilateral, participando en reuniones con los organismos cubanos que son parte de los proyectos.</p>	<p>Argentina Programas y proyectos en el marco de las Comixtas. Actualmente, con la nueva agencia, se tienen contempladas evaluaciones de medio término.</p>
<p>El Salvador Proyectos y actividades, algunos de ellos de capacitación.</p>	<p>Brasil Programas y proyectos bilaterales, trilaterales o regionales o incluso globales (con diversos países de regiones distintas). También se evalúan “acciones simplificadas”, que pueden ser actividades puntuales y capacitaciones.</p>
<p>Nicaragua Proyectos en cuanto a sus fortalezas, le dan seguimiento las instituciones técnicas, quienes envían formatos al MRE en determinada fecha.</p>	<p>Colombia Programas, proyectos y acciones o actividades que Colombia realiza con sus socios regionales y extrarregionales.</p>
<p>República Dominicana Proyectos, los informes se realizan trimestralmente. En los avances se tienen en cuenta los niveles de ejecución de actividades, presupuesto, así como seguimiento a indicadores, también se recaba evidencia como documentos.</p>	<p>España La DGPOLDE del MRE evalúa políticas de desarrollo a nivel general, pero también se evalúa el Plan director de la Cooperación Española cada tres años. De igual manera se evalúan programas como el Plan FILAC, Programa Indígena, etcétera, pero es a petición concreta de las diferentes unidades.</p>

Fuente: elaboración propia.

4. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DEL SEGUIMIENTO Y/O EVALUACIONES:

Para atender esta variable se preguntó sobre las características del tipo de seguimiento y/o evaluaciones que realizan de la CSS y CT las diferentes entidades y agencias de cooperación iberoamericanas. Los resultados en cuanto al seguimiento son muy similares, ya que la mayoría realiza informes de seguimiento al inicio, medio término y fin del proyecto u otra unidad; mientras que en los tipos de evaluaciones hay más diversidad.

En cuanto al seguimiento, como se mencionó prácticamente todos los países realizan el seguimiento a través de las Comixtas, de manera bilateral con otros países; o a través de algún organismo regional, los proyectos o acciones regionales. En todos estos casos se realizan reuniones de seguimiento y/o evaluación ya sea con las contrapartes nacionales, ejecutoras de los proyectos, como con las contrapartes internacionales, encargadas también de contribuir en el seguimiento desde el otro país.

Cada uno de los países aporta diferentes elementos al seguimiento, por ejemplo, República Dominicana hace un seguimiento con orientación a la elaboración de informes y la identificación de riesgos de gestión, con el objetivo de aplicar medidas preventivas y/o correctivas que se acuerdan conjuntamente en las reuniones de seguimiento.

En el caso de Paraguay, el seguimiento es fundamental para la toma de decisiones, involucrando a las instancias técnicas (Secretaría Técnica de Planificación) y políticas (MRE) que participan en el proyecto, y orientándose a la alineación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de los Proyectos que realizan.

En cuanto a las evaluaciones, casi todas las entidades entrevistadas mencionaron hacer evaluaciones, pero en realidad son procesos de seguimiento de la cooperación, una especie de balance que reporta los avances de determinado programa o proyecto, generando informes en diferentes periodos -dependiendo de la periodicidad definida en la Comixta con cada proyecto- pero generalmente son de medio término y finales.

Las instancias que llevan a cabo evaluaciones mencionaron realizar distintos tipos de evaluaciones, destacándose las evaluaciones de medio término, finales o de resultados. Incluso, en el caso de Ecuador, se realiza un análisis previo de evaluabilidad para valorar cuáles son los proyectos factibles de evaluar, así como cuál es la metodología más adecuada para utilizar en determinado proyecto.

En el caso de Argentina, a través de su reciente Metodología de Evaluación Modular (MEM), se contemplan evaluaciones finales, aunque actualmente se han realizado evaluaciones de medio término, debido en gran parte a que la ACIAH es muy reciente. En el caso de México, se contemplan diferentes tipos de evaluaciones, entre ellos, evaluaciones de diseño que se realizaron para sus programas emblemáticos: Sembrando Vidas y Jóvenes Construyendo el Futuro, implementados en El Salvador y Honduras.

La AMEXCID también ha realizado evaluaciones de programas bilaterales, principalmente con países de Centroamérica, con los cuales ya se tienen estrechos lazos de cooperación y pueden elaborarse procesos evaluativos más complejos. De la misma forma, destacan las evaluaciones de la cooperación regional en algunas estrategias dentro del Proyecto de Integración y Desarrollo Mesoamérica, conformado por todos los países centroamericanos, más Colombia y República Dominicana.

Una contribución para evaluar en la región la aporta Colombia con el Modelo de Cuantificación y Agregación de Valor que diseñó la APC-Colombia para evaluar sus proyectos de CSS y CT, con base en cinco componentes centrales para determinar el impacto de los proyectos o el valor que éstos agregan en el desarrollo de los países socios: nivel de conocimiento, visibilización, relacionamiento, aporte a la Agenda 2030 y enfoque diferencial.

Un caso emblemático es Brasil que, dentro de la coordinación para África, Asia y Oceanía de la ABC, ha realizado algunas evaluaciones externas para conocer los resultados e impacto en proyectos implementados, principalmente en país africanos de habla lusófona; como, por ejemplo, el proyecto la región Shire-Zambeze compartida entre Mozambique y Malawi, evaluación que implicó trabajo de campo y la aplicación de diferentes herramientas cuantitativas y cualitativas.



Tabla 5. Ejemplos de tipos y características del seguimiento y evaluación en países iberoamericanos

Tipo y características del seguimiento	Tipos y característica de la evaluación
<p>Andorra</p> <p>Cuentan con hojas o formatos para valoración de las OSC que presentan propuestas para recibir financiamiento de hasta 70%. Las OSC envían informes cada seis meses al año, integrando una memoria presupuestaria.</p>	<p>Brasil</p> <p>La metodología de evaluación base es la utilizada en la cooperación técnica bilateral Sur-Sur. La mayoría son evaluaciones internas. Por periodo las evaluaciones se clasifican en medio término y finales (Para países de América Latina y El Caribe). Las evaluaciones de la Cooperación Trilateral con Organismos Internacionales son externas.</p>
<p>España</p> <p>Todos los proyectos tienen formulación con un mecanismo de seguimiento periódico/semestral; también se realiza un seguimiento a subvenciones que se encargan de la parte económica.</p>	<p>Ecuador</p> <p>Reuniones previas de planificación con cada país, ya sea con las embajadas o los puntos focales; y ahí la Dirección de Cooperación no Gubernamental y Evaluación, hace explícito que se quieren evaluar determinados proyectos. Posteriormente, realizan la evaluabilidad de los proyectos, para diseñar una metodología.</p>
<p>Honduras</p> <p>Elaboran un informe mensual con la cartera de los proyectos a los cuales se les está dando seguimiento, posteriormente, elaboran informes de medio término y finales.</p>	<p>Chile</p> <p>Aunque realizan un monitoreo de los proyectos de CSS y CT, entre los que incluyen la impartición de becas. Han participado en evaluaciones en el marco de Fondos Bilaterales como el Fondo Chile-México.</p>
<p>Perú</p> <p>Da seguimiento a proyectos a través de las Comixtas y de forma bilateral, tienen un formato para el seguimiento a través de una Norma Técnica de seguimiento.</p>	<p>Portugal</p> <p>En el marco de los programas plurianuales con los países, se decide qué evaluar; además, evalúan proyectos que implementan las OSC portuguesas, donde se incluyen viajes a terreno igualmente, evalúan algunas acciones puntuales de intercambio entre países.</p>

Fuente: elaboración propia.

5. RAZONES PARA DAR SEGUIMIENTO Y/O EVALUAR

Esta pregunta se formuló con el objetivo de conocer cuáles eran las razones o propósitos por los que dentro de las entidades o agencias de cooperación se le da seguimiento y/o evalúan las iniciativas de CSS y CT, cuyas respuestas son muy variadas, dependiendo de los objetivos y alcances de la política exterior, las políticas o programas de cooperación en los que se participe, así como, las realidades institucionales de cada país iberoamericano.

Las respuestas podrán dividirse en cuanto a las funciones de seguimiento y evaluación. En relación a la primera de ellas, las respuestas de las entidades y agencias entrevistadas señalaron que dan seguimiento principalmente para ver cómo están avanzando los proyectos, y si es que se están alcanzando los objetivos que se establecieron entre las partes involucradas desde un inicio.

De igual manera, casi todos los países que realizan principalmente seguimiento señalaron que a través de esta función pueden conocer sobre el desempeño del proyecto, lo que les permite tomar acciones correctivas, en conjunto con las contrapartes técnicas en el país, o bien, con los socios internacionales.

“Es fundamental saber de qué han servido los proyectos, y conocer cuáles son sus falencias”

Paraguay

En cuanto a la evaluación, los países que realizan evaluaciones de las iniciativas de CSS y CT, reportaron que la principal razón para hacerlo es conocer los resultados de los proyectos. En ello se observa una clara tendencia a las evaluaciones finales que generalmente se realizan en la última fase del proyecto, o una vez concluido.

La transparencia y la rendición de cuentas son otras de las razones que más mencionan las entidades y agencias entrevistadas, señalando que incluso muchas de ellas tienen que evaluar algunos proyectos de acuerdo con su normatividad o, bien, a petición de los socios cuando es un proyecto de gran envergadura o en los casos de CT. Además, con estas razones se informa y dan argumento sobre los recursos y las decisiones que se tomaron para la consecución de las iniciativas de cooperación.

La orientación al aprendizaje institucional es una de las razones que también reportan las instancias entrevistadas, debido a que con los hallazgos, recomendaciones y conclusiones de las evaluaciones es posible tomar medidas a través de las cuales sea

posible reorientar el proyecto, o bien, darle continuidad con una siguiente fase, e incluso suspenderlo; de manera que se genera evidencia con la cual es posible tomar decisiones.

La toma de decisiones es otra de las razones que más se mencionaron, ya que con los insumos generados por las evaluaciones se cuenta con evidencia sólida que contribuye a fortalecer a las entidades y agencias de cooperación, e igualmente, puede contribuir a la mejora las iniciativas de cooperación en sus distintas modalidades.

Las entidades y agencias entrevistadas sostienen que, a través del seguimiento y la evaluación, es posible tomar decisiones en torno a continuar o no trabajando con determinada contraparte técnica en el país, o incluso, en otro país socio.

Tabla 6. Ejemplos razones para dar seguimiento y evaluar en los países iberoamericanos

Razones para dar seguimiento	Razones para Evaluar
<p>Cuba El cumplimiento de los objetivos del proyecto, los plazos establecidos, el cumplimiento de las condiciones establecidas por las partes. En fin, se evalúa todo lo pactado.</p>	<p>Argentina Para aprender, tomar decisiones y ver cómo se puede seguir trabajando con el país. Mejorar, ver cuáles circunstancias tuviste para solventar los obstáculos.</p>
<p>El Salvador Conocer el desempeño de las actividades, hacer una verificación del cumplimiento de los objetivos y que se están llegando a resultados.</p>	<p>Portugal Las evaluaciones son importantes para el aprendizaje de las instituciones.</p>
<p>Peru Conocer el avance de los proyectos y ver si se están alcanzando los objetivos.</p>	<p>República Dominicana Para hacer un análisis de países, pero también, responsabilidad con la transparencia y la rendición de cuentas.</p>

6. MARCO NORMATIVO, INSTITUCIONAL Y PRESUPUESTO

El objetivo de elaborar esta pregunta es conocer si en las entidades o agencias de cooperación se cuenta con un marco normativo o institucional específico para dar seguimiento y/o evaluar iniciativas de CSS y CT, que es el objeto de interés de este diagnóstico y estudio.

En casi todos los países iberoamericanos es evidente una evolución de la institucionalidad para la coordinación y gestión de la cooperación internacional para el desarrollo con sus distintas modalidades, y tanto para la recepción como para la oferta; ello es evidente con la existencia de 10 agencias de cooperación iberoamericanas, incluyendo al Instituto Camões de Portugal.

Así como la creación de viceministerios, secretarías, direcciones o áreas encargadas de coordinar a la cooperación. En esta institucionalidad se ha incluido generalmente un área con las atribuciones para darle seguimiento a los proyectos, vinculada con la planeación, diseño, y negociación de estos; no obstante, en muy pocos casos se presenta un área para realizar evaluaciones.

Un ejemplo del caso anterior es México, que cuenta con una Dirección de Planeación y Evaluación, la cual se mandata en el artículo 68 del reciente Reglamento Interior de la SRE (DOF, 2021), que establece como objetivos de esta dirección: 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.

Otro caso es el de la APC-Colombia, cuyas evaluaciones se llevan a cabo por las y 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 CT.

“La institucionalidad de la cooperación, incluida su evaluación, se ha impulsado en gran parte por la Declaración de PABA+40 que se orienta a la generación de evidencia sobre CSS”

Argentina

Como se mencionó anteriormente, actualmente varios países de la región como Guatemala, Honduras, Paraguay, Perú, República Dominicana, entre otros, están trabajando en sus políticas de cooperación internacional dentro de las cuales contemplan la inclusión de áreas dedicadas al seguimiento y evaluación, siguiendo algunas buenas prácticas de los países que cuentan con agencias de cooperación, o como en el caso peruano, que a pesar de contar con una agencia, reconocen la importancia de fortalecer estas funciones sobre la oferta de CSS y CT.

Por ejemplo, la recientemente creada agencia argentina, ACIAH, cuenta con una Dirección Nacional de Cooperación Internacional, desde la cual se está impulsando la evaluación de la oferta de CSS argentina, con la elaboración de una metodología modular propia, que prevé estandarizar estas prácticas y que actualmente se encuentra en fase piloto.

La mayoría de las entidades y agencias entrevistadas señalan que no cuentan con presupuesto para las funciones del seguimiento y evaluación de las iniciativas de CSS y CT, señalando esto como uno de los mayores impedimentos para realizar sobre todo evaluaciones que permitan contar con más y mejor información sobre los proyectos.

Todas las partes entrevistadas señalan que las experiencias de evaluación en las que han participado son a través de evaluaciones cuyos recursos generalmente son aportados por otros socios cooperantes (agencias de cooperación de la OCDE, organismos internacionales o regionales, bancos de desarrollo, etcétera) con quienes están insertos en proyectos en el rol de receptores o en algún proyecto de CT, lo que ha contribuido a fortalecer sus capacidades en evaluación.

Por consiguiente, la mayoría de las entidades y agencias entrevistadas señala que es prioritario buscar alianzas o vinculaciones con estos actores para poder realizar evaluaciones, y contar con recursos que se destinen específicamente a este rubro. O bien, en el marco de esquemas como fondos de cooperación, donde también se pueden destinar recursos, como es el caso de los Fondos bilaterales existentes entre los siguientes países: Costa Rica, Chile, España, México y Uruguay.



7. RECURSOS HUMANOS PARA DAR SEGUIMIENTO Y/O EVALUAR

Esta variable tiene el objetivo de conocer sobre los recursos humanos que se destinan dentro de las entidades o agencias de cooperación para el seguimiento y/o evaluación de las iniciativas de CSS y CT. En las respuestas se evidencia que las estructuras institucionales son muy distintas entre los países iberoamericanos, por consiguiente, se cuenta con áreas diseñadas principalmente para el seguimiento de la cooperación.

En estas áreas la composición es muy variada. Por ejemplo, la Dirección Nacional de Cooperación Internacional de la ACIAH argentina, está compuesta por tres personas; caso similar es la ESCO de El Salvador, que cuenta con un equipo de tres a cinco personas para darle seguimiento a los proyectos y actividades de cooperación.

Destaca por ejemplo el caso de Ecuador, que cuenta con siete personas dentro de la Dirección de Cooperación no Gubernamental y Evaluación al interior del MRE, quienes realizan el trabajo de seguimiento y evaluación de sus proyectos. En cuanto a algunas agencias como la ABC, dentro de las diferentes coordinaciones, hay personal técnico encargado de realizar las evaluaciones, lo que habla de un modelo más descentralizado al interior de una agencia de cooperación.

Esto contrario a modelos como el colombiano o mexicano, en los cuales se realizan las evaluaciones, generalmente bajo la coordinación de la Dirección de Oferta de Cooperación, y la Dirección de Planeación y Evaluación, respectivamente.



Tabla 7. Ejemplos de la conformación de equipos para dar seguimiento y evaluación

Equipo para seguimiento y/o evaluación	
<p>Costa Rica Cuenta con equipo técnico para la evaluación dentro del MIDEPLAN.</p>	<p>Cuba La dirección de política del MINCEX realiza el seguimiento de los proyectos de conjunto con la agencia de cooperación extranjera. También existe la Dirección de Cooperación del MINCEX que realiza el seguimiento de cara a los organismos cubanos. Ambas direcciones coordinan internamente las tareas relativas a la CSS y CT.</p>
<p>El Salvador La ESCO cuenta con una Coordinación de seguimiento de proyectos.</p>	<p>Ecuador Tiene la Dirección de Cooperación no Gubernamental y Evaluación dentro de la Subsecretaría de Asuntos Económicos y Cooperación Internacional Del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, Ecuador.</p>
<p>España Dentro del MRE se cuenta con una División de Evaluación, que orienta y supervisa la evaluación dentro de la DGPOLDE, pero es muy transversal a toda la cooperación; sin embargo, no realiza una evaluación sino más bien fiscalización.</p>	<p>Panamá Cuentan con un departamento de proyectos dentro de la Dirección de Cooperación Internacional del MRE.</p>
<p>Paraguay Cuenta con una Secretaría Técnica de Planificación para el Desarrollo (STP) que es la encargada de sistematizar la cooperación.</p>	<p>Perú La APCI y dentro la Dirección General de Gestión y Negociación Internacional (cooperación que reciben y otorgan), y Dirección Operaciones y Capacitación, esta última para el seguimiento.</p>
<p>Portugal Cuentan con un Departamento para evaluaciones y auditoría interna.</p>	

Fuente: elaboración propia.

8. PRINCIPIOS Y CRITERIOS PARA DAR SEGUIMIENTO Y EVALUAR CSS Y CT

En esta variable se preguntó acerca de la existencia de principios o criterios existentes en las entidades y agencias de cooperación para dar seguimiento y evaluar CSS y CT en Iberoamérica. El común denominador en esta respuesta es que las partes interesadas tienen en cuenta los principios y/o criterios existentes a nivel internacional para la CSS y CT, acordados en diferentes agendas internacionales o regionales, principalmente, los mencionados en PABA y PABA+40: solidaridad, beneficio mutuo, no condicionalidad, costos compartidos, horizontalidad.

De igual manera, la mayoría de las instancias entrevistadas hizo referencia a los criterios de evaluación de la OCDE -sobre todo los países iberoamericanos miembros de esta organización- los cuales son los más difundidos a nivel internacional: pertinencia/relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad/sostenibilidad. Entre estos dos polos, hay casos como el de México que incluye estos criterios, más algunos propios de la cooperación mexicana, como son: participación, apropiación y complementariedad.

Este mismo caso es el de Brasil, con los siguientes criterios: eficacia, eficiencia, diseño y planificación, poniendo un énfasis especial en el fortalecimiento de capacidades y la identificación de las lecciones aprendidas en cada proyecto, así como su sostenibilidad. Un caso particular es el chileno, que entre sus criterios de evaluación busca trascender 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.

En esta misma línea, Uruguay con su agencia, AUCI, coloca 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 de cooperación.

Otro caso a destacar es el de Ecuador, país que evalúa con criterios propios de cooperación, como: efectividad, eficacia, eficiencia, recursos, pertinencia, sostenibilidad, creación de redes, dotando de un énfasis especial este último criterio, que se orienta a identificar los vínculos o alianzas que se conforman con diversos actores a través de las iniciativas de CSS y CT.

9. METODOLOGÍAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Esta variable se incluyó con el objetivo de conocer más sobre las metodologías que las entidades y agencias de cooperación aplican para dar seguimiento y, sobre todo, evaluar las iniciativas de CSS y CT. En las respuestas a estas variables, destaca que hay un común denominador de metodologías de gestión, como la Metodología de Marco Lógico, la cual es una herramienta de planificación, que es útil para el seguimiento y la evaluación.

En esta línea, los países mencionaron que utilizan otras metodologías de planeación similares como Teoría de Cambio o, en el caso argentino, el haber usado la PCM procedente de la cooperación japonesa. En todas las respuestas de las entidades o agencias de cooperación que realizan evaluaciones, el común denominador mencionó realizar evaluaciones de corte cualitativo, basadas en metodologías ad hoc a cada proyecto o, bien, en algunos formatos estándares que han establecido para elaborar evaluaciones de medio término y evaluaciones finales, agregando algunas evaluaciones de diseño, así como de consistencia y resultados de los proyectos como en el caso de México. En esta fase ex ante a los proyectos, en Ecuador aplican la metodología de evaluabilidad, para identificar cuáles son los proyectos más estratégicos para evaluar, dependiendo de diferentes aspectos como la relevancia para la cooperación, la existencia de información, la facilidad para entablar contacto con las partes involucradas, realizar visitas in situ, así como tener acceso con fuentes primarias y secundarias para enriquecer la información.

En el caso brasileño, cada coordinación dependiendo del tipo de proyecto y región que atiende diseña sus propias metodologías de evaluación, pero tienen como base o estándar la metodología de la cooperación técnica bilateral Sur-Sur; agregando algunas evaluaciones “cruzadas” en cuanto a la Cooperación Trilateral; y de igual manera, evaluaciones de impacto dentro de la coordinación para África, Asia y Oceanía. Recientemente, la ABC comenzó una colaboración con el IPEA para diseñar una metodología con un proyecto en Mozambique, la cual pueda quizá extenderse para evaluar otras iniciativas brasileñas.

En cuanto a iniciativas propias creadas por los propios países iberoamericanos, destaca Colombia con su Modelo de Cuantificación y Agregación de Valor que diseñó la APC-Colombia, concretamente, para evaluar sus proyectos de CSS y CT. De igual manera, destaca como ya se ha mencionado, la reciente aportación de Argentina con la metodología de evaluación modular, que fue producto de una sólida vinculación con académicos, y ha generado amplias expectativas sobre la posibilidad de ser una guía regional en la materia, diseñada para evaluar los proyectos de CSS financiados en el marco del Fondo Argentino de Cooperación Sur-Sur y Triangular (FOAR).

La MEM consiste en evaluar CSS con un abordaje pragmático con elementos de la Cooperación Norte y Sur, dirigido a informar a distintas audiencias. El MEM se compone de 4 módulos: relaciones político-diplomáticas, procesos, resultados y sostenibilidad; así como 8 bloques, a través de los cuales se hace una ponderación.

10. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Esta variable se incluyó para conocer más y mejor sobre las herramientas de seguimiento y/o evaluación con las que cuentan las entidades o agencias de cooperación. Aquí las respuestas fueron muy variadas y abundantes, principalmente, en el seguimiento, ya que como se adelantó en este diagnóstico, esta es una función que prácticamente realizan todos los países iberoamericanos.

De manera que, todos ellos cuentan con herramientas para dar seguimiento, partiendo de Fichas de proyectos o formatos en los cuales se incluye la información básica de los proyectos, y se convierte en un instrumento central para el seguimiento. La mayoría de los países tiene sistemas de información cada vez más robustos con los cuales le da seguimiento, principalmente, a la ayuda o cooperación que reciben, aunque cada vez más están incluyendo la oferta de iniciativas como CSS y CT.

Estos sistemas de información son muy variados, y van desde el uso de formatos básicos en Excel, hasta plataformas más sofisticadas en las que se puede dar un seguimiento más exhaustivo y minucioso de los proyectos, como ejemplo, destacan los casos de El Salvador, Guatemala y República Dominicana.

Mientras que hay países como México que tienen un sistema interno y externo a la propia agencia de cooperación, como el InfoAMEXCID y el RENCID. De la misma forma, Brasil cuenta con sistemas de captura de la información como SAP y SGPFin, cada uno con distintos alcances, pero orientados a registrar los elementos generales de los proyectos y su progreso.

En la mayoría de los casos, el establecimiento de estos sistemas de información ha implicado también diseñar estrategias de coordinación desde las entidades o agencias de cooperación hacia sus contrapartes técnicas en el país, quienes son las encargadas de operar los proyectos de cooperación, y tienen la información puntual y detallada de los mismos, de manera que cada vez más se busca su involucramiento en el seguimiento y reporte.

Para la evaluación, destaca que Colombia y México cuentan con las denominadas Cajas de herramientas, que son una fuente de diferentes recursos para el seguimiento y evaluación de los proyectos, incluidas las iniciativas de CSS y CT, y los cuales han servido para estandarizar las evaluaciones, así como para instaurar una cultura de la evaluación al interior de las agencias, y también fuera de ellas. Destaca que Brasil, aunque no le llama Caja, también reúne diferentes herramientas orientadas a la evaluación.

En este aparato también es importante incluir herramientas cualitativas de las que echan mano los países iberoamericanos para evaluar. Algunas de estas son la realización de entrevistas a profundidad que aplica Ecuador para las evaluaciones de sus proyectos, así como, otras técnicas que aplican en trabajo de campo algunas agencias como la ABC y la AMEXCID (entrevistas, encuestas, grupos focales, etcétera).

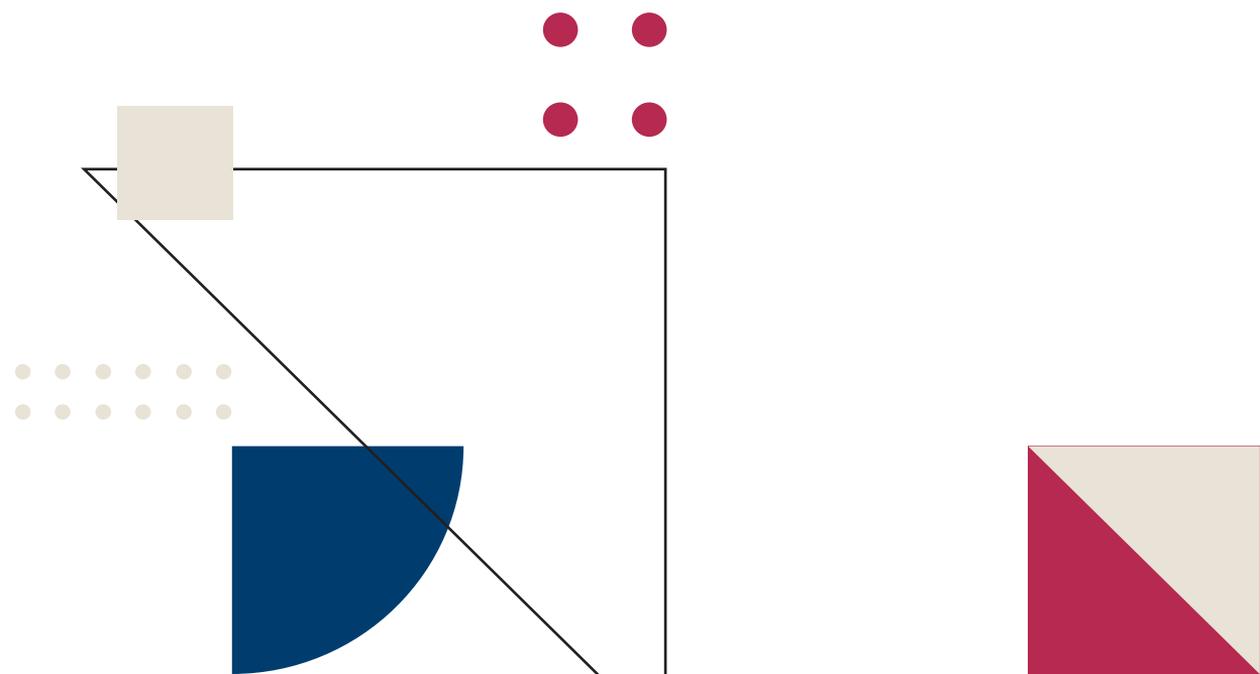


Tabla 8. Ejemplos de herramientas para dar seguimiento y evaluación a las iniciativas de CSS y CT

Herramientas para el seguimiento	
<p>Andorra Cuentan con hojas de evaluación para OSC que presentan propuestas para recibir financiamiento de hasta un 70% de los proyectos. Las OSC envían informes cada seis meses y después, en 1 año, con una memoria presupuestaria.</p>	<p>Panamá Tienen formatos de avances de los proyectos que se envían a las instituciones gestoras para que complementen estos formatos. Cuentan con una plataforma de información general donde incluyen parámetros de seguimiento con la clasificación: alto, medio y bajo. .</p>
<p>Argentina Tienen un documento inicial del proyecto que es un formato que contiene las actividades y periódicamente se va reportando el avance, con indicadores, cronograma y presupuesto (emplean formularios en Google, Excel y Memorias) En cuanto al término medio, hay un formato con información más institucional y un estado de la situación de los proyectos.</p>	<p>República Dominicana Elaboran matrices de Excel con un cronograma y los datos generales del proyecto. Como evidencias utilizan fotografías, minutas, elaboran actas de cambio. Recientemente, realizaron un cuestionario por proyecto para dar un seguimiento general en los niveles estratégico, operativo y táctico.</p>
<p>España Elaboran sus Términos de Referencia donde se incluyen diferentes herramientas para el seguimiento y evaluación, entre ellas la revisión documental.</p>	<p>Portugal Tienen un formulario sobre evaluación de CT, aunque ahora no tienen proyectos de esta modalidad que se estén ejecutando.</p>
<p>Guatemala Actualmente se está realizando una guía de Seguimiento de la cooperación tradicional y se llevan a cabo cursos de capacitación con otras entidades ejecutoras de cooperación. La dirección de gestión tiene dos guías tanto para cooperación reembolsable como no reembolsable.</p>	<p>Uruguay Cuenta con informes de seguimiento final, mencionan que se presentaron cambios en cuanto a intentar hacer una comparativa entre proyectos y resultados, es decir, para hacer un análisis entre lo planeado y lo ejecutado.</p>

Fuente: elaboración propia.

Herramientas para la evaluación

Colombia

Elaboran Actas de balance general, reuniones de medio término y final. Tiene una Caja de herramientas con el Mecanismo de Valor Agregado que contiene elementos cuantitativos y cualitativos

México

Actualmente se está dando seguimiento mensual a programas en Centroamérica como el programa Sembrando Vidas que se le está dando seguimiento mes a mes. Además, dos evaluaciones de diseño a los programas implementados, y está en proceso, la realización de dos evaluaciones de resultados, con el objetivo de tomar decisiones sobre las segundas fases de estos proyectos y su ampliación a otros países como Belice, Haití, Guatemala y Cuba.

Ecuador

Menciona que la Dirección que negocia los proyectos realiza un seguimiento, y para ello elabora bitácoras de los instrumentos con insumos de fuente secundaria (documentos)

Portugal

Tienen un formulario sobre evaluación de CT, aunque ahora no tienen proyectos de esta modalidad que se estén ejecutando.

11. COMUNICACIÓN Y REPORTE DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Esta variable tiene como objetivo el conocer cómo se presentan o comunican el seguimiento y la evaluación que realizan las entidades o agencias de cooperación sobre sus iniciativas de CSS y CT, en este punto las respuestas fueron similares, todas ellas orientadas a ser informes internos que la mayoría de las veces no se publica, sino que sirve para la toma de decisiones institucionales.

La mayoría de las evaluaciones no se publican ni se dan a conocer a otras audiencias más allá del proyecto, sino que generalmente se dan a conocer solo a las partes involucradas en los programas o proyectos, a través de las reuniones de seguimiento que se llevan a cabo, por ejemplo, en el marco de las Comixtas.

También, destaca que los hallazgos, resultados, recomendaciones y conclusiones, son incluidos en informes o reportes anuales que elaboran los países para transparentar y, sobre todo, rendir cuentas acerca de lo que están haciendo en materia de cooperación, incluyendo a las modalidades de cooperación que ofertan como la CSS y la CT.

Algunos países como Perú y Portugal publican por mandato las fichas e información relativa con los proyectos. En contraste, hay otros países que elaboran otros productos de comunicación para dar a conocer los proyectos a través de sus evaluaciones, por medio de memorias, testimoniales, infografías, videos, etcétera.



12. USO O USOS DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

El incorporar esta variable buscó explorar acerca de cómo utilizan la información generada a través del seguimiento y/o evaluación las diferentes entidades y agencias de cooperación entrevistadas. En este sentido, las respuestas fueron muy variadas, pero se concentran en que los hallazgos, resultados, recomendaciones o conclusiones de las evaluaciones -dependiendo el caso- es útil para reportar en informes más generales, tomar decisiones sobre el proyecto o la política nacional de cooperación, así como para aprender de lo que pasó en torno a las iniciativas.

Sobresale, que aún la información generada tanto en el seguimiento como en la evaluación sigue reservándose prácticamente para uso interno dentro de las entidades y/o agencias de cooperación, son pocos los casos en los que esta información se conoce por otras audiencias (academia, sociedad civil, otros sectores/actores interesados). En la mayoría de los casos, esto se realiza a través de la incorporación de algún fragmento de las evaluaciones en informes anuales o generales sobre la cooperación en general.

En las respuestas, también hay prácticamente un consenso entre los países, al señalar que la información generada tanto en el seguimiento como en las evaluaciones les sirve a los países para conocer cómo se desempeñó el proyecto, la relación con las contrapartes internacionales,



Tabla 9. Ejemplos de usos del seguimiento y evaluación a las iniciativas de CSS y CT

Uso del seguimiento y la evaluación	
<p>Andorra</p> <p>Las evaluaciones les sirven para ver necesidades y cómo pueden tomar decisiones, así como ver las tendencias de la cooperación.</p>	<p>Cuba</p> <p>La información se utiliza para posteriores reportes, análisis sobre cooperación por parte de los organismos participantes o por el MINCEX; asimismo se brinda al gobierno cuando lo requiere.</p>
<p>El Salvador</p> <p>Informes de uso interno, genéricos y ejecutivos, además se elabora una presentación visual en Power Point. Los informes sirven para ver cómo es la relación de cooperación con cada país.</p>	<p>Ecuador</p> <p>Uso interno para que se incorpore en las próximas recomendaciones. La idea es que la información sea oportuna para que sea incorporada en el Informe o Resumen Ejecutivo y que lo conozca el otro país, a través de su exposición en la COMIXTA. O bien, incorporarlo en la implementación del proyecto para tener una incidencia en sus mejoras.</p>
<p>Panamá</p> <p>La información del seguimiento les permite ver cómo está la cooperación con cada país, además de tener información puntual sobre un proyecto. Saber qué estamos haciendo.</p>	<p>Paraguay</p> <p>Los reportes de seguimiento se integran en el Informe final que es como un recuento básico de lo que aconteció con el proyecto.</p>
<p>México</p> <p>El uso de las evaluaciones del diseño permitió no solo recoger hallazgos del diseño, sino también de la operación del proyecto.</p>	<p>República Dominicana</p> <p>Para la toma de decisiones estratégicas que permitan concretar las propuestas, así como lecciones aprendidas del impacto. Además, la información del seguimiento se utiliza para hacer un análisis del país, y conocer con qué capacidades de respuesta se cuenta.</p>

13. OTROS ACTORES QUE PARTICIPAN EN EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Esta variable se incluyó en las entrevistas para conocer más sobre quiénes participan en el seguimiento y la evaluación de las iniciativas de CSS y CT en coordinación por parte de las entidades y agencias encargadas de realizar estas funciones. En la mayoría de los casos, la respuesta es que, en el seguimiento y las evaluaciones, de ser el caso, participan los socios internacionales (nivel político como técnico), además de las contrapartes nacionales, quienes son los especialistas técnicos que operan directamente los proyectos de cooperación.

Las contrapartes nacionales son fundamentales en los procesos de seguimiento y evaluación, ya que al ser ellos la parte técnica u operativa del proyecto, son quienes tienen la información directa del mismo, y en muchos casos son quienes reportan directamente sobre el respectivo avance, a través del sistema de seguimiento que el país tenga definido. De igual manera, resultan piezas clave cuando se realiza algún tipo de evaluación.

En algunos casos como Nicaragua y El Salvador, se tienen bien definidos enlaces en las otras dependencias gubernamentales, para que sean los puntos focales a los que se les envíe la información periódica sobre los proyectos.

“Es fundamental vincularse con actores académicos como IPEA e INAP para fortalecer capacidades en evaluación”
Brasil

Específicamente en lo que concierne a las evaluaciones, destaca que, al ser la mayoría de ellas internas, muchas veces quienes participan son los actores hasta ahora mencionados, quizá con el acompañamiento de algunos otros actores como organismos internacionales, agencias de cooperación, academia, etcétera, en el marco de algún convenio de colaboración. Estrategias que han resultado fundamentales para el fortalecimiento de capacidades en el seguimiento y evaluación.

Brasil y México tienen más experiencia en la realización de evaluaciones externas, en las que se tienen que hacer procesos de contratación de una persona o grupo consultor para que evalúe, proceso evaluativo que muchas veces implica el tener en cuenta a todos los actores involucrados en el proyecto.

14. NECESIDADES Y/O PROBLEMAS PARA DAR SEGUIMIENTO Y EVALUAR LA CSS Y LA CT

La inclusión de esta pregunta, más que como variable, es como cuestión exploratoria para conocer cuáles consideran las entidades y agencias que son las principales necesidades o incluso problemas que tienen para dar seguimiento y/o evaluar a la oferta de CSS y CT. Teniendo en cuenta que las necesidades son todos aquellos aspectos que hacen falta o se requieren desarrollar, mientras que los problemas son situaciones que obstaculizan la consecución de las funciones de interés en este diagnóstico.

Aquí las respuestas fueron igualmente muy variadas y amplias, ya que cada parte entrevistada mencionó diferentes necesidades y problemas para dar seguimiento y evaluar, atendiendo a las características propias de sus instituciones, así como a su forma de inserción en las distintas modalidades de cooperación como la CSS y la CT.

Para los países ibéricos, es una prioridad fortalecer sus capacidades para evaluar la Cooperación Triangular, modalidad que no tiene el mismo nivel de desarrollo que otros proyectos de la ayuda oficial que ellos ofertan. Para los tres países es necesario en su relacionamiento con Iberoamérica, el potenciar esta modalidad, y a su vez, generar evidencia sólida que permita conocer los resultados de los proyectos triangulares.

Una de las necesidades que manifestaron países como Argentina, Brasil, Chile y Uruguay, es la de contar con unidades o áreas específicas para evaluar, lo cual imprima prioridad a esta función, y que sin necesidad de evaluar todo, se fortalezca y consolide esta función dentro de sus agencias. De igual manera, estos países mencionan la importancia de consolidar sistemas internos de gestión de las iniciativas, de manera que, sus fases -incluyendo a la evaluación- no se vean como algo aislado, y, por el contrario, estén integradas en beneficio de los resultados del proyecto, así como de su gestión.

Por su parte, una de las principales necesidades reportadas por países como El Salvador, Honduras, Nicaragua, Paraguay y República Dominicana, es la importancia de contar con herramientas de seguimiento, e incluso de evaluación, ágiles que no les implique más trabajo, debido a que cuentan con pocos recursos y personal. Por ejemplo, proponen herramientas de sistematización, que les permitan tener un registro de los proyectos, con la cual se puedan realizar evaluaciones.

En casi todos los países que cuentan con agencias de cooperación, un común denominador en cuanto a las necesidades, es el cómo generar una cultura de la evaluación al interior

de estas instituciones, que logre permear en los diferentes niveles de actuación, desde el político al técnico, para incrementar la importancia de las evaluaciones en las iniciativas de CSS y CT; e igualmente, cómo sensibilizar a las contrapartes técnicas nacionales, de la importancia de reportar información periódicamente.

Vinculado con ello, otra de las necesidades más frecuentes, es la concerniente a contar con plataformas de capacitación periódica, ya que muchas veces las personas encargadas de coordinar o gestionar la CSS y CT no tienen esta experiencia, igualmente en lo que corresponde a su seguimiento y evaluación, lo que amerita el identificar estrategias de capacitación tanto para el personal de las entidades y agencias, como otros actores vinculados con estas iniciativas de cooperación.

Finalmente, otras de las necesidades que más surgió en las entrevistas, es la que concierne a cómo elaborar, diseñar y proponer metodologías y herramientas de evaluación, que correspondan y sean propias de los contextos de los países latinoamericanos, de manera que se cuente con aportaciones desde y para esta región en materia de seguimiento y evaluación.

15. IDEAS PARA COOPERAR REGIONALMENTE EN MATERIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CSS Y LA CT

Esta última pregunta se incluyó con el propósito de identificar cuáles son las propuestas que las entidades y agencias entrevistadas, contemplan para cooperar entre los países iberoamericanos en materia de seguimiento y evaluación de las iniciativas de CSS y CT. Esta pregunta también sirvió para conectar con los trabajos que se realizaron en el taller de la ciudad de México el 25 y 26 de octubre de 2022.

Las respuestas fueron diversas, varias de ellas en atención precisamente a las necesidades y/o problemas que se mencionaron en el apartado anterior. Las aportaciones que se mencionaron en esta última pregunta sirvieron para diseñar el taller, así como para perfilar los elementos mínimos de seguimiento y evaluación de la CSS y CT en Iberoamérica.

“Tener en cuenta a todos los funcionarios que no tienen formación en cooperación, quizá menos aún, en seguimiento y monitoreo”

Costa Rica

A continuación, se presenta una tabla con el resumen de algunas de estas ideas:

Tabla 10. Ejemplos de usos del seguimiento y evaluación a las iniciativas de CSS y CT

Ideas de cooperación	
<p>Andorra Mecanismos conjuntos ágiles con reportes generales sobre los proyectos.</p>	<p>España Dotar de marcos de gestión a la CT.</p>
<p>Argentina Espacio para recomendaciones, perfilar lineamientos, identificar conjuntamente: ¿cómo se pueden articular con otros países en torno al seguimiento y evaluación de la CSS y CT?</p>	<p>Guatemala Estrategias de capacitación e intercambio entre pares.</p>
<p>Brasil Proponer un MECSS específico para SyE, o bien, diseñar instrumentos para un control de calidad de las evaluaciones. Tal vez, un banco de datos o de evaluaciones de la CSS y CT.</p>	<p>México Manuales, recomendaciones que contribuyan a los procesos evaluativos de los países, quizá definir principios de la evaluación.</p>
<p>Chile Contar con un rastreo de las evaluaciones, colaboración entre pares en la región.</p>	<p>Paraguay Definir elementos conjuntos para evaluar, como criterios o guías.</p>
<p>El Salvador Diseñar capacitaciones en temas de SyE desde el ámbito regional.</p>	<p>República Dominicana Construcción y unificación de criterios, una metodología estándar. Saber generar datos fiables sobre la región que permitan contar con evidencia sólida sobre CSS.</p>

06 Elementos mínimos para el seguimiento y la evaluación de la CSS y la CT en Iberoamérica

En este apartado se presentan los elementos mínimos para el seguimiento y la evaluación de la CSS y la CT, como resultado del análisis de la información recabada en las fases anteriores, a través del análisis de gabinete, las entrevistas, así como, del taller que se llevó a cabo en Ciudad de México el 25 y 26 de octubre de 2022.

Un elemento mínimo en este estudio es aquella actividad, paso o fase que se requiere para dar seguimiento y/o evaluar alguna iniciativa de CSS o, bien, de CT dentro de las entidades o agencias de cooperación iberoamericanas, cuya presencia es necesaria “mínimamente” para que estas funciones puedan llevarse a cabo. Los elementos mínimos tienen en cuenta las funciones de seguimiento y evaluación, pero están más orientados a esta última función debido a que es la que más requiere fortalecimiento institucional.

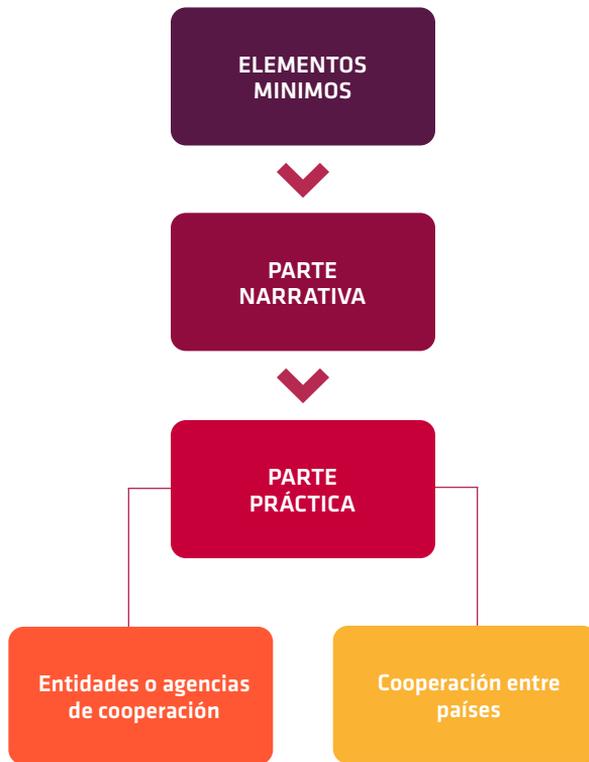
Los elementos mínimos se obtuvieron de acuerdo con la información recabada y reportada por las propias entidades y agencias de cooperación que participaron en este estudio, por lo tanto, son elementos comunes o coincidentes entre las experiencias expresadas por los participantes en las entrevistas y el taller, teniendo en cuenta la diversidad de prácticas que tienen en cuanto a las modalidades de la CSS y la CT.

Los elementos mínimos se componen de una parte narrativa planteada como recomendaciones generales para realizar las funciones de seguimiento y evaluación al interior de las instituciones encargadas de estas gestiones, y también en un nivel regional. Estos elementos fueron las menciones más comunes y recurrentes entre los entrevistados y participantes en el taller en este estudio.

En complemento de esta parte narrativa, y buscando una clara orientación a la aplicación, a cada uno de los elementos mínimos también se les integró una parte práctica, es decir, algún posible curso de acción o manera de aplicar este elemento mínimo, de manera que, estos no solamente sean recomendaciones sino guías orientadoras para fortalecer

las funciones de seguimiento y evaluación. Cada parte práctica, a su vez, se dirige tanto a las entidades o agencias de cooperación, como a la propia cooperación que pueden generarse entre los países iberoamericanos para el fortalecimiento del seguimiento y la evaluación de la CSS y la CT.

Figura 6. Elementos mínimos del seguimiento y la evaluación de la CSS y la CT



Fuente: elaboración propia.

Los elementos mínimos identificados son 12, y se mencionan a continuación con cada una de las partes arriba mencionadas.

ELEMENTO MÍNIMO 1

RECONOCER QUE LA EVALUACIÓN ES UN PROCESO SISTEMÁTICO PARA ANALIZAR ALGÚN ASPECTO DE UNA INICIATIVA DE CSS Y CT (DISEÑO, PROCESOS, RESULTADOS, IMPACTOS, APRENDIZAJES)

Este primer elemento común es importante incluirlo ya que muchas veces el término evaluación en el ámbito de la CSS y CT se utiliza de forma indistinta o, bien, se confunde con otras funciones como el propio seguimiento o monitoreo, las auditorías o las fiscalizaciones. Por consiguiente, resulta fundamental que desde cada entidad o agencia de cooperación se tenga claridad en la definición de evaluación y los alcances de esta función y herramienta institucional, así como su vinculación con otras funciones con las que se relacionan, principalmente con el seguimiento, de donde se obtienen insumos que son fundamentales para una evaluación, pero no son lo mismo.

Un ejemplo claro de esta confusión es común encontrarse en los Informes de Medio Término o Finales que realizan todas las entidades o agencias de cooperación, a los que se suele llamar evaluaciones de Medio Término o Finales, pero que en realidad son acciones de seguimiento que se realizan de los programas bilaterales o, bien, de los proyectos o actividades.

Como se evidenció en el diagnóstico, aunque casi todos las personas entrevistadas dicen hacer evaluaciones, son aproximadamente un 45% los que sí evalúan su oferta de CSS o CT, según sea el caso, reconociendo a la evaluación como un proceso sistemático de revisión, indagación y análisis, el cual puede realizarse en diferentes momentos del ciclo de la iniciativa, con el objetivo de una valoración de su diseño, sus procesos, resultados, efectos, impactos y/o aprendizajes (RELAC, 2021).



DEFINIR QUÉ ES SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN LA OFERTA DE LAS INICIATIVAS DE CSS Y CT, PARA PRECISAR LOS PROPÓSITOS Y ALCANCES DE ESTAS FUNCIONES

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

Elaborar un **Glosario de las funciones principales de la gestión de la CSS y CT**, en específico, en el seguimiento y la evaluación, puntualizando qué se entiende por cada una de ellas, y cuándo se estará realizando una, y cuándo otra.

La definición conceptual será fundamental para diferenciar de otras funciones institucionales que se realizan como la auditoría o la fiscalización, así como, dentro de la CSS la medición, cuantificación o valorización, las cuales tienen propósitos diferentes.

Echando mano de las experiencias que todas las instituciones tienen en las evaluaciones de la cooperación que reciben, así como de otras modalidades.

En cooperación entre los países iberoamericanos

Elaborar una **Guía orientadora para el seguimiento y evaluación de la CSS y CT** en la región de Iberoamérica, la cual inicie con una definición clara y compartida sobre el significado de estas funciones y sus alcances.

Hay un interés compartido por estos países en generar insumos para fortalecer el seguimiento y la evaluación, que provengan de una visión realista de las características institucionales y nacionales de estos países.

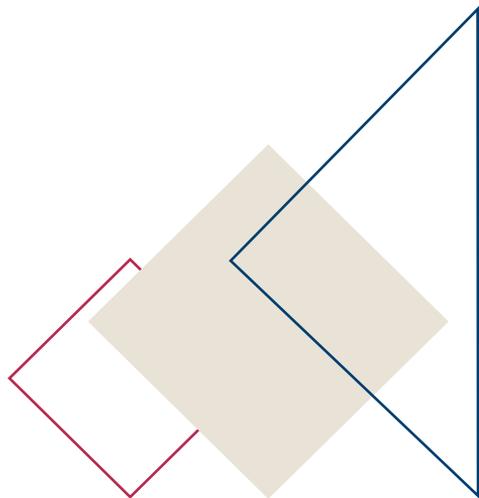
Actualmente, se cuenta con escasos recursos metodológicos para la CSS y CT en la región, por lo que es pertinente generar una Guía orientada a la incorporación voluntaria por parte de sus miembros, la cual, además, esté en una actualización constante, atendiendo a los cambios de la cooperación.

ELEMENTO MÍNIMO 2

TENER CLARO QUE NO TODAS LAS INICIATIVAS DE CSS Y CT SE TIENEN QUE EVALUAR, YA QUE NO SE CUENTA CON LOS RECURSOS NI FINANCIEROS, NI HUMANOS PARA HACERLO

Entre los países hay un consenso al señalar que es imprescindible reconocer que no es posible evaluar todas las iniciativas de CSS y CT, y, por ende, se debe tener una visión estratégica de la evaluación para aprovechar los recursos con los que cuentan las instituciones para estas funciones.

Hay un consenso entre las personas entrevistadas en reconocer la escasez de recursos financieros, humanos e institucionales en general, que se destinan a las funciones de seguimiento y evaluación, en particular a esta última. Esta situación amerita que se impulse a la evaluación desde una visión estratégica institucional en donde a la par de una definición clara de la función de evaluación, también se precisen cuáles serán los parámetros que se tomarán en cuenta para realizar alguna evaluación.



INCORPORAR A LA EVALUACIÓN COMO UNA FUNCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE LAS INICIATIVAS DE CSS Y CT

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

Vincular a la función de la evaluación dentro de la planeación institucional para que forme parte del conjunto de actividades y se articule con las otras funciones como la planificación de los programas y proyectos.

En la medida de lo posible, se propone la elaboración de **Planes anuales o bianuales de evaluación**, en cuyo contenido se especifique cuáles son las iniciativas que se evaluarán, el tipo de evaluaciones, los plazos, actores, alcances, etcétera.

Estos planes periódicos de evaluación son una práctica cada vez más empleada por diferentes instituciones públicas para planear estratégicamente sus evaluaciones y vincularlas con el quehacer institucional.

En cooperación entre los países iberoamericanos

Impulsar **Foros regionales sobre seguimiento y evaluación de la CSS y la CT**, y que algunos de ellos se dirijan principalmente para decisores de alto nivel, a quienes hace falta convencer de la importancia de estas funciones.

Las personas entrevistadas consideran como algo prioritario, la atracción de la voluntad política hacia la evaluación, ya que los cambios que son factibles de hacer dependen en gran medida del involucramiento de mandos altos y medios en los ministerios encargados de la CSS y CT.

Para ello, plantean como necesario el aprovechar espacios abiertos para el diálogo en esta modalidades como la CEPAL, SICA, SELA, SEGIB, el propio PIFCSS, y algunas instancias de la ONU.

ELEMENTO MÍNIMO 3

DISTINGUIR A LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE UNA INICIATIVA DE CSS Y/O CT

Entre las personas entrevistadas hay un consenso al reconocer la necesidad de antes de participar en un proceso evaluativo, conocer con precisión quiénes son los actores que participarán en él, y cuáles son los roles que cada uno tendrá a lo largo de la evaluación.

El involucramiento de las entidades y agencias de cooperación en las evaluaciones es muy variado, ya que muchas veces son quienes coordinan o gestionan las evaluaciones en conjunto con las contrapartes internacionales, y otras, son quienes evalúan sus propios proyectos. De manera que, es importante tener claridad en estos roles, y también conocer los roles de las contrapartes tanto nacionales como internacionales.

Las personas entrevistadas mencionaron que es fundamental la comunicación y coordinación que se presente con las contrapartes nacionales, quienes son los que están a cargo de los proyectos y reportan información periódica para el seguimiento o, bien, participan en las evaluaciones. Sin embargo, esta articulación no es la óptima lo que va en detrimento de la generación de evidencia e incluso de la consecución del proyecto.



MAPEAR A LOS ACTORES QUE ESTÁN INVOLUCRADOS EN EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE CSS Y CT

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

Diseñar un formato rápido que contribuya a que antes de cada evaluación, sea posible **mapear a los actores que están involucrados en el seguimiento y, sobre todo, en la evaluación** de las iniciativas de CSS y CT.

El formato rápido puede incluir una matriz con los actores, intereses, capacidades y responsabilidades dentro del proceso evaluativo. De manera que las personas encargadas de coordinar la evaluación conozcan a sus contrapartes y los alcances de su participación en torno a la evaluación.

De igual manera, es importante, diseñar algún mecanismo de articulación entre actores que permita agilizar la coordinación para la evaluación.

En cooperación entre los países iberoamericanos

Uno de los puntos que más mencionaron las personas entrevistadas es el relacionado con la escasez de oferta de capacitación sobre el seguimiento y la evaluación concretamente para iniciativas de CSS y CT.

Por ende, ellos mismos proponen la realización de **Programas de capacitación periódicos sobre evaluación de la CSS y CT**. Y que además, incluyan herramientas para la coordinación multiactor en el marco de estos procesos evaluativos.

Las personas que participaron en este estudio, consideran que estos programas de capacitación pueden diseñarse e impartirse por diferentes plataformas u organismos regionales, así como por las agencias de cooperación iberoamericanas con más experiencia.

ELEMENTO MÍNIMO 4

ORIENTAR EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN AL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL, A TRAVÉS DE LA INCORPORACIÓN DE SUS RECOMENDACIONES EN LA TOMA DE DECISIONES.

Una de las aportaciones más mencionadas durante este estudio, es el reconocimiento de que el seguimiento y la evaluación son funciones que generan un valor agregado para el aprendizaje institucional, ya que aportan evidencia que contribuye a tomar mejores decisiones sobre los programas y proyectos, y a su vez, a mejorar las iniciativas en general de CSS y CT, así como la política de cooperación de los países iberoamericanos.

Por ende, hay un reconocimiento explícito en incorporar sobre todo a la evaluación como una función y herramienta institucional que contribuye al aprendizaje de las entidades y agencias de cooperación, si las recomendaciones y conclusiones de las evaluaciones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones para la continuidad o, bien, para futuras iniciativas de CSS y CT.

La importancia de la orientación al aprendizaje, no le resta importancia a la rendición de cuentas, a la que también se dirigen las evaluaciones; sin embargo, la búsqueda e incorporación del aprendizaje a través de las evaluaciones puede ser un toque distintivo de la CSS y CT que se realizan desde los países iberoamericanos, en la búsqueda del intercambio y el fortalecimiento de las capacidades humanas e institucionales.

INCORPORAR LA INFORMACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN EN UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

Para este elemento mínimo hay varias orientaciones prácticas, la primera de ellas tiene que ver precisamente con el diseño de una **Estrategia de gestión del conocimiento que vincule la información obtenida en el seguimiento, y sobre todo, en las evaluaciones, con la toma de decisiones, así como el aprendizaje institucional.**

Otra de las aportaciones comunes que se registran en este estudio es la relacionada con ver la forma de **Incorporar a la evaluación desde las negociaciones bilaterales de algún programa o proyecto de CSS o CT.**

De esta forma, la evaluación tendrá más relevancia y se incorporará como una función central de la gestión de las iniciativas.

En cooperación entre los países iberoamericanos

Las personas entrevistadas consideran que si bien en el sistema internacional de CID hay un marcado interés en que las evaluaciones contribuyan a la búsqueda de resultados, es necesario que también se reconozca la importancia de evaluar para aprender sobre lo que se está haciendo, y sobre los cambios humanos e institucionales que se están generando a través de las iniciativas de CSS y CT.

En esta línea, es importante **Recopilar las buenas prácticas y experiencias sobre la vinculación entre evaluación de la CSS y CT y gestión del conocimiento**, que las entidades y agencias de cooperación llevan actualmente para abonar en el aprendizaje institucional.

ELEMENTO MÍNIMO 5

TENER EN CUENTA QUE NO TODAS LAS INICIATIVAS DE CSS Y CT SE EVALÚAN DE LA MISMA MANERA, POR LO QUE REQUIERE ANALIZARSE QUÉ Y CÓMO EVALUARSE

En el intercambio de experiencias que se presentó en el taller como parte de este estudio, una de las aportaciones más comunes era la concerniente en reconocer que cada iniciativa de CSS y CT tienen una naturaleza prácticamente propia, de esta forma, tender a una homologación de procesos y estándares evaluativos podría dejar de lado las particularidades de cada iniciativa.

Así, en la fase de negociación y formulación, es un momento oportuno para realizar algún análisis de la evaluabilidad del programa o proyecto, y de esta forma conocer con qué atributos cuentan estas intervenciones para hacer evaluaciones: información, datos, una planificación del proyecto con objetivos, resultados, indicadores, metas, fuentes secundarias de información, entre otras.



IMPULSAR LA REALIZACIÓN DE ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD, POR MEDIO DE LOS CUALES, SEA FACTIBLE CONOCER QUÉ Y CÓMO EVALUAR

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

Vinculado con el elemento mínimo 2, es importante que en la elaboración del Plan anual o bianual de evaluaciones, también se contemplen qué tipo de evaluaciones se van a realizar de acuerdo con las características de los programas o proyectos que se van a evaluar.

Para este cometido, es importante **Aplicar análisis rápidos de evaluabilidad**, por medio de los cuales, las entidades y agencias de cooperación generen evidencia sobre los atributos que tienen los programas y proyectos para ser evaluados, y con base en esta información, tomar decisiones sobre si es posible evaluar, y qué tipo de metodología se tendría que diseñar

En cooperación entre los países iberoamericanos

Entre las experiencias compartidas por los países iberoamericanos, ya se cuenta con la realización de determinados análisis de evaluabilidad para conocer los atributos evaluables de un programa y proyecto, y, por ende, qué tipo de evaluación podría realizarse.

Acorde con ellos, las personas participantes en el taller manifestaron que es importante implementar **Programas de mentoreo entre los países iberoamericanos sobre el seguimiento y la evaluación de la CSS y CT**, con los que se buscaría fortalecer capacidades a través del intercambio de experiencias entre una entidad o agencia de cooperación con más avances y otra que está iniciando, pero tiene el interés de fortalecer sus capacidades institucionales.

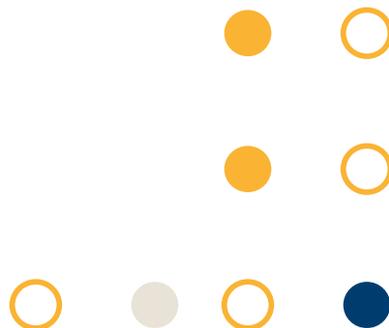
ELEMENTO MÍNIMO 6

DAR SEGUIMIENTO Y EVALUAR DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS INTERNACIONALMENTE PARA LAS INICIATIVAS DE CSS Y CT

Las personas que participaron en el taller coincidieron en que no es necesario proponer criterios de evaluación específicos para las iniciativas de CSS y CT, ya que a nivel internacional se cuenta con importantes precedentes sobre criterios definidos en agendas como PABA+40, y algunas otras como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Algunos de los criterios que más se mencionan son: la búsqueda de resultados e impactos, desarrollo de capacidades, sostenibilidad, horizontalidad, beneficio mutuo, replicabilidad, eficacia, eficiencia, respeto a la cultura y costumbres, no condicionalidad, flexibilidad y alineación a los ODS.

En esta lista de criterios hay algunos que provienen de la agenda de la AOD en torno a la OCDE, así como otros criterios que se han venido incorporando en agendas más propias del Sur global. Si bien en el corto plazo valdría la pena que los países de la región iberoamericana definan y conceptualicen ciertos criterios para evaluar su CSS y CT, quizá el eclecticismo de criterios sea una de las principales características de esta cooperación.



PRIORIZAR EN CRITERIOS DE EVALUACIÓN QUE ESTÉN LO MÁS APEGADOS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS INICIATIVAS DE CSS Y CT QUE SE OFERTAN

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

Como se mencionó en el diagnóstico, algunas entidades y agencias de cooperación entrevistadas ya han definido una serie de criterios para evaluar algunas de sus iniciativas de CSS y CT.

Este es un precedente que contribuye a estas instituciones a **Priorizar en cuáles son los criterios evaluativos de su interés, dependiendo de las necesidades de su estructura institucional, y sobre todo, del tipo de cooperación que realicen.**

Los criterios son atributos que sean posibles de valorar en el objeto evaluable, por consiguiente, deben estar estrechamente vinculados con las características de la CSS y CT, así como la estructura institucional.

En cooperación entre los países iberoamericanos

Vinculado con el elemento mínimo 1, sobre la elaboración de una Guía orientadora para el seguimiento y la evaluación de la CSS y CT, tendría que incluir un apartado específico para definir un aproximado de 5 a 6 criterios regionales para la evaluación.

La **Definición y conceptualización de conjunto de criterios para evaluar CSS y CT**, es una acción que permitirá avanzar en la evaluación de estas modalidades de cooperación, y sobre todo, a desarrollar iniciativas propias que identifiquen a la región iberoamericana.

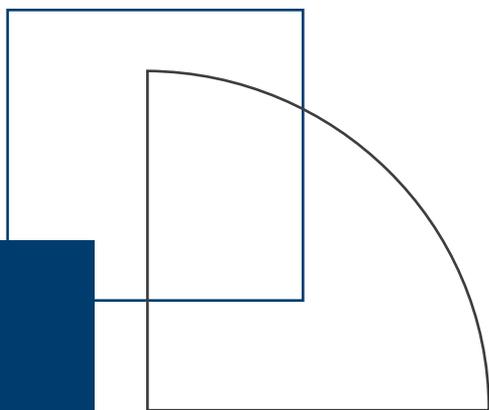
ELEMENTO MÍNIMO 7

LOS ALCANCES DE UNA EVALUACIÓN DEBEN CORRESPONDER CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS INICIATIVAS DE CSS Y CT

Uno de los puntos que interesa resaltar de las evaluaciones de la CSS y CT, es la importancia de tener claridad en cuáles son sus alcances, no sólo en cuánto a qué se puede evaluar (evaluabilidad) como se resaltó en el elemento mínimo 5; sino que también, en el conocimiento de los destinatarios de los resultados y recomendaciones de la evaluación, es decir, a quién o quiénes están interesados en estos procesos, y, por ende, las utilizarán en algún proceso de gestión o toma de decisiones.

Las iniciativas de CSS y CT, como en general la cooperación, están insertas en las políticas exteriores de los países, ello amerita que también se tomen en cuenta aspectos políticos-estratégicos, los cuales pueden ser fundamentales para que la evaluación tenga un mayor alcance o no.

De esta forma, desde el proceso de gestación, la evaluación se orienta a su uso y utilización por parte de diferentes actores ya sea al interior de la entidad o agencia de cooperación, como fuera de esta institución. Muchas veces la definición clara de los destinatarios contribuirá a acotar el objeto de la evaluación, no solamente en cuanto a la unidad evaluativa (programa, proyecto, etcétera), sino también; y de igual manera, según la fase o momento de éste que interesa evaluar, perfilando las preguntas centrales de la evaluación.



PRIORIZAR EN CRITERIOS DE EVALUACIÓN QUE ESTÉN LO MÁS APEGADOS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS INICIATIVAS DE CSS Y CT QUE SE OFERTAN

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

La definición de los alcances de la evaluación es necesaria ya que perfilan y acotan el proceso evaluativo, los involucrados y la forma en que participarán, así como quiénes son los principales usuarios de los resultados y recomendaciones generados con la evaluación.

En este punto, la **Formulación de las preguntas centrales de la evaluación** es necesaria, ya que serán la guía que desde la gestión conducirán todo el proceso.

En cooperación entre los países iberoamericanos

En cuanto al ámbito de la cooperación, una estrategia que plantearon los propios asistentes al taller, tiene que ver con trabajar en estudios de caso de evaluaciones, de las cuales no solo se conozcan sus resultados, sino el proceso.

Lo anterior, puede realizarse a través de capacitaciones virtuales o, bien, **Study Tours o Visitas de estudio entre funcionarios públicos que permitan conocer las experiencias de evaluación entre instituciones**, sobre todo en cuanto al diseño del proceso evaluativo, en la fase de definición de preguntas de evaluación.

ELEMENTO MÍNIMO 8

ELEGIR LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN ADECUADA PARA LOS OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA EVALUACIÓN

En el diagnóstico que se presenta en este estudio se evidencia que las entidades y agencias de cooperación iberoamericanas ya aplican diferentes metodologías para realizar sus evaluaciones de CSS y CT. En algunas ocasiones, con diseños propios que reflejan sus características institucionales y, sobre todo, el tipo de iniciativa que se está evaluando.

La selección de la metodología de evaluación adecuada es fundamental, y muchas veces el que se cuente con una metodología, es uno de los factores que contribuye a que este proceso sea sistemático y, por ende, se oriente a la concreción de una evaluación, distinguiéndose de otras funciones como el seguimiento.

En la selección y diseño de la metodología es fundamental tener en cuenta elementos mínimos mencionados anteriormente, pero también las referencias o fuentes de ésta, para conocer cómo esta metodología se ha aplicado. En muchos de los casos, esta referencia incluso proviene del interior de la propia entidad o agencia de cooperación.



DISEÑAR UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN AD HOC A LAS CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO A EVALUAR Y DEL CONTEXTO

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

En muchos casos ya se cuenta con algunos formatos o metodologías base que sirve como referencia para las evaluaciones de la CSS y CT dentro de las entidades y agencias de cooperación, las cuales sin tender a homologar los procesos, contribuyen al fortalecimiento e institucionalización de la evaluación.

Por ello, es relevante, y en la medida de lo posible, **contar con una metodología estándar o de referencia que permita realizar evaluaciones dentro de las instituciones**, atendiendo a sus propias sinergias, procesos y recursos.

En cooperación entre los países iberoamericanos

En este elemento mínimo, uno de los consensos más frecuentes entre las personas que participaron en el taller fue el que los países iberoamericanos deberían tender a **diseñar una Metodología estándar de evaluación de la CSS y CT**, la cual reúna los elementos mínimos para este tipo de evaluaciones y pueda emplearse por los países que así lo deseen.

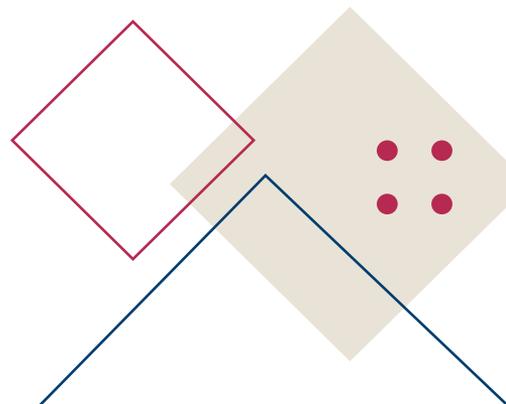
Esta idea podría aportar innovación internacional en cuanto a la generación de evidencia en la CSS y CT, pues si bien se cuenta con metodologías diseñadas por diferentes actores, hay pocos ejemplos de propuestas procedentes de iniciativas regionales o multilaterales.

ELEMENTO MÍNIMO 9

INCORPORAR ALGUNA HERRAMIENTA O TÉCNICA QUE PERMITA ENRIQUECER LA EVALUACIÓN

Vinculado con la metodología de evaluación, actualmente los países iberoamericanos incluyen distintos tipos de herramientas o técnicas de evaluación en sus procesos evaluativos, los cuales cada vez más incluyen la voz de diferentes actores involucrados, algunas de estas herramientas son: entrevistas, encuestas, grupos focales, testimoniales, etcétera. Muchas de ellas se realizan en periodos de trabajo de campo, ideados específicamente para las evaluaciones.

Hay un consenso en reconocer que la inclusión de este tipo de herramientas o técnicas robustece el proceso evaluativo, y contribuye a que sus resultados y recomendaciones puedan tener un mayor alcance, además, de que la aplicación de estas herramientas es por sí misma una forma de fortalecer la función de la evaluación dentro de las entidades o agencias de evaluación.



INNOVAR CON LA INCLUSIÓN DE HERRAMIENTAS O TÉCNICAS PARA ROBUSTECER LAS EVALUACIONES DE LA CSS Y CT

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

Las agencias de cooperación que tienen procesos de evaluación más consolidados ya aplican diferentes herramientas o técnicas dentro de las evaluaciones, incluso como una práctica institucionalizada.

En este sentido, es importante promover la continuidad de estas prácticas, así como **visibilizar el valor agregado de herramientas o técnicas en las evaluaciones**, con el fin de hacer más robustas las evaluaciones a través de la inclusión de más actores, así como, la obtención de más y mejor información, lo que repercutirá en los resultados y recomendaciones de este proceso.

En cooperación entre los países iberoamericanos

En cuanto a la inclusión de herramientas o técnicas es importante que las entidades y agencias de cooperación forjen alianzas con otros actores nacionales, regionales e internacionales para el fortalecimiento de estas capacidades.

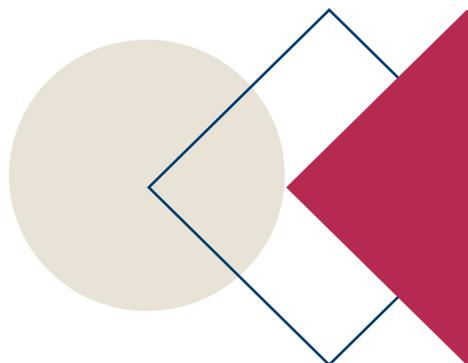
Por ello, es fundamental la **búsqueda de acompañamiento en la consolidación de sus procesos evaluativos**, el cual puede provenir desde los actores nacionales dedicados a la evaluación (sistemas nacionales de evaluación); entre ellas las redes nacionales de evaluación que cada vez tienen más fuerza; las universidades y centros de investigación; organismos regionales e internacionales; u otras agencias de cooperación.

ELEMENTO MÍNIMO 10

ELABORAR UN PLAN DE EVALUACIÓN QUE CORRESPONDA CON LAS NECESIDADES DE LAS ENTIDADES O AGENCIAS DE COOPERACIÓN

Una herramienta fundamental en cualquier proceso evaluativo es precisamente un plan de evaluación, por medio del cual de forma clara y concreta se presenten los principales puntos que debe contener la evaluación, muchos de ellos mencionados en los anteriores elementos mínimos.

Este elemento muchas veces se obvia o simplemente es del conocimiento de quienes coordinan la evaluación, pero es importante que se plasme en algún documento que sea del conocimiento de los involucrados, o bien, que se incluya dentro del acta de alguna Comixta, por ejemplo, lo cual aporte claridad del proceso y contribuya a su institucionalización.



DISEÑAR UN FORMATO RÁPIDO SOBRE EL PLAN DE EVALUACIÓN

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

Este proceso es poco utilizado en las entidades o agencias, pero hay un consenso en reconocer la importancia de tener un documento práctico, en el cual brevemente se definan los principales puntos de la evaluación.

Con base en ello, se propone **Elaborar una Ficha rápida de evaluación, que contenga los principales puntos de una evaluación:** objetivos de la evaluación, qué se va a evaluar (objeto), para qué se va a evaluar (propósito), a quiénes va dirigida (alcance), periodo, involucrados, metodología, herramientas, responsables, etcétera.

En cooperación entre los países iberoamericanos

En el ámbito de la cooperación y por iniciativa de los propios países iberoamericanos, es factible que desde plataformas regionales como el PIFCSS se proponga la elaboración de diferentes documentos de apoyo para el seguimiento y evaluación de las iniciativas de CSS y CT.

Acompañado de la ya mencionada Guía orientada para la evaluación de la CSS y CT, es posible que se proponga **Elaborar un formato rápido de evaluación conjunto**, con las características acordadas por todos los países y de acuerdo con sus necesidades.

ELEMENTO MÍNIMO 11

DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN A DIFERENTES AUDIENCIAS

Uno de los consensos que más surgió entre las personas participantes en el taller, es el reconocer la importancia de comunicar y visibilizar los resultados de las evaluaciones, ya que, de acuerdo con lo expresado por ellos mismos, es fundamental que los resultados de muchas de las evaluaciones se conozcan incluso al interior de las propias entidades y agencias encargadas de la CSS y CT.

A la par que los participantes mencionaron las restricciones institucionales que se tienen para la publicación de muchos de estos documentos, también mencionaron la importancia de innovar en el diseño de estrategias de comunicación que permitan más allá de transparentar y rendir cuenta, visibilizar cuáles son los resultados de las iniciativas de CSS y CT, información que muchas veces se reserva, sin conocerse lo que acontece.



INNOVAR CON LA COMUNICACIÓN Y VISIBILIDAD DE LA CSS Y CT A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS DE SUS EVALUACIONES

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

En la elaboración de una estrategia de comunicación y, aún más allá, de visibilización de la CSS y CT a través de sus evaluaciones, resulta central vincularse con las áreas encargadas de comunicación, ya sea dentro de las entidades y agencias de cooperación, o bien, de los ministerios competentes.

Lo anterior, permitirá que estas funciones recaigan en las áreas especializadas, y que además, se contribuirá a la difusión e institucionalización de las evaluaciones, al conectarla con una de sus fases fundamentales que es la comunicación de sus resultados a diferentes audiencias, y a través de la **Elaboración de recursos diversos como: infografías, folletos, informes ejecutivos, imágenes, videos, etcétera.**

En cooperación entre los países iberoamericanos

Desde PABA+40 se reconoce la importancia de la generación de evidencia de la CSS y la CT, y una función central en ello, es precisamente la difusión y comunicación de la evidencia.

En este proceso, es fundamental que también se **Fortalezcan capacidades en cuanto a la comunicación y visibilización de la evidencia** a los funcionarios encargados de la coordinación de estas actividades. Su involucramiento tendrá un mayor alcance y repercusión en la realización de estas funciones altamente especializadas, y con la incursión cada vez más latente de las redes sociales y otras plataformas de comunicación.

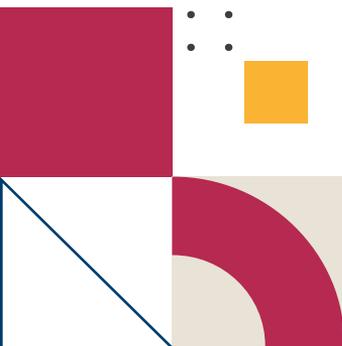
ELEMENTO MÍNIMO 12

TRAZAR UNA ESTRATEGIA PARA USAR LOS RESULTADOS Y RECOMENDACIONES DE UNA EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Otro de los consensos que es necesario incluir como un elemento común para evaluar iniciativas de CSS y CT, es el que tienen que ver con el usar los resultados y las recomendaciones que se generan en las evaluaciones, muchos de los cuales, en la mayoría de los casos, no se orientan a la toma de decisiones.

Para lo anterior, de la voz de las personas participantes en el taller, es necesario que se identifiquen claramente cuáles son los resultados y recomendaciones de las evaluaciones, y de esta forma diseñar algún mecanismo de seguimiento ágil que permitan atenderlas y ver si incorporación en la estructura institucional o sus procesos.

También, los participantes reconocen que muchas veces los resultados y recomendaciones no son lo único a atender de las evaluaciones, sino que es importante rescatar hallazgos, procesos o, bien, la propia experiencia del proceso evaluativo puede representar una práctica importante a utilizar o replicar.



DISEÑAR ALGÚN MECANISMO ÁGIL DE SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES DE LA CSS Y CT

Al interior de las entidades o agencias de cooperación

Muchas instituciones públicas que realizan evaluaciones de distintas políticas o programas públicos, actualmente cuentan con algunos mecanismos de seguimiento a recomendaciones de las evaluaciones, con los cuales se cercioran que algunas de ellas se incorporen en alguna modificación institucional.

Si bien, esto puede ser algo que se ve lejano de las evaluaciones de la CSS y CT, es importante **Incorporar algún mecanismo de seguimiento a las evaluaciones**, ya sea a sus recomendaciones, o como se mencionó anteriormente, a alguna otra parte de las mismas, como podría ser por sí misma la propia experiencia de la evaluación.

En cooperación entre los países iberoamericanos

En este sentido, algunas de las respuestas de los participantes del taller, se refirieron a la necesidad de diseñar e incorporar **Manuales de procedimientos de las evaluaciones que permitan ser una guía interna de estos procesos**, y los cuales si bien no necesariamente serán una norma, si contribuirán a la institucionalizar la evaluación.

07 Conclusiones

En este último apartado se incluyen unas breves conclusiones del estudio, específicamente, de los elementos mínimos que corresponden al principal objetivo de éste y que se espera, contribuyan al fortalecimiento del seguimiento y, sobre todo, de la evaluación de la CSS y CT entre los países iberoamericanos.

Una vez realizado el estudio, es importante destacar que derivado del impulso de PABA+40, así como por la evolución de las entidades y agencias encargadas de la cooperación en los países iberoamericanos, existe un marcado interés por evaluar más y con mayor rigor, las diferentes iniciativas en las que están insertos. Principalmente, en aquellas que son parte de su oferta como la CSS y CT, de las cuales buscan generar evidencia no solo con el propósito de la rendición de cuentas, sino también para aprender y comunicar lo que se está haciendo con estas iniciativas.

Entre los elementos mínimos identificados, es posible distinguir dos grandes tipos: aquellos elementos generales que corresponden a premisas comunes que debería tener todo proceso evaluativo, teniendo en cuenta los contextos institucionales, recursos, capacidades y, de igual manera, el tipo de CSS y CT que ofertan.

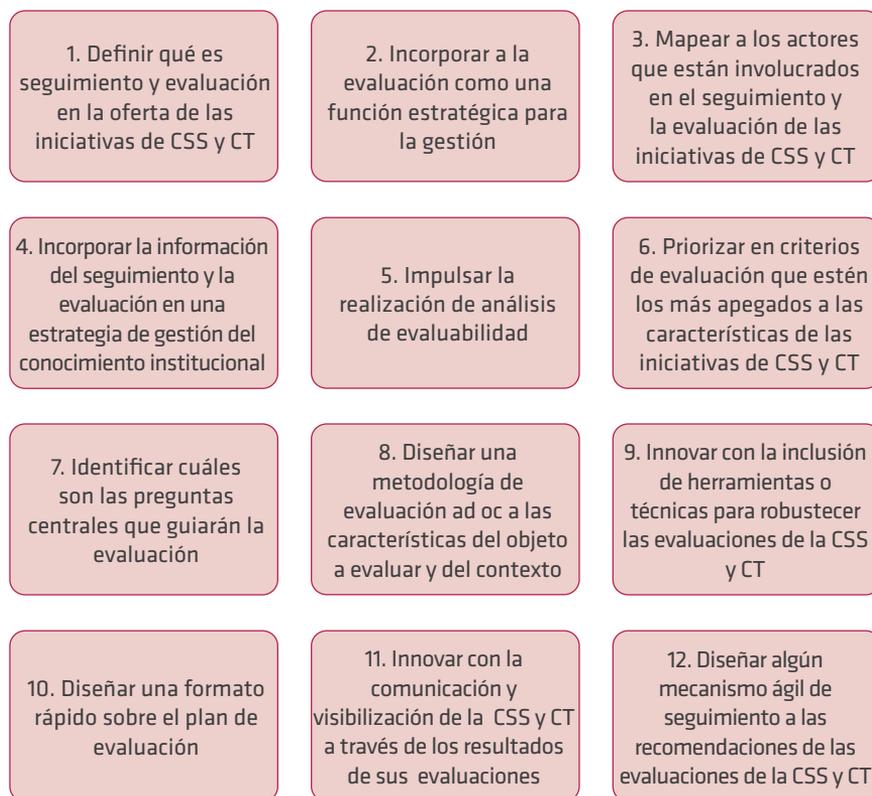
Figura 7. Elementos mínimos generales para la evaluación de la CSS y CT

1. Reconocer que la evaluación es un proceso sistemático para analizar algún aspecto de una iniciativa de CSS y CT (diseño, procesos, resultados, impactos, aprendizajes).
2. Tener claro que no todas las iniciativas de CSS y CT se tienen que evaluar, ya que no se cuenta con los recursos ni financieros, ni humanos para hacerlo.
3. Distinguir a los actores involucrados en el seguimiento y la evaluación de una iniciativa de CSS y/o CT
4. Orientar el seguimiento y la evaluación al aprendizaje institucional, a través de la incorporación de sus recomendaciones en la toma de decisiones.
5. Tener en cuenta que no todas las iniciativas de CSS y CT se evalúan de la misma manera, por lo que requiere analizarse qué y cómo evaluarse
6. Dar seguimiento y evaluar de acuerdo con los criterios establecidos internacionalmente para las iniciativas de CSS y CT
7. Los alcances de una evaluación deben corresponder con las características de las iniciativas de CSS y CT
8. Elegir la metodología de evaluación adecuada para los objetivos y alcances de la evaluación
9. Incorporar alguna herramienta o técnica que permita enriquecer la evaluación
10. Elaborar un plan de evaluación que corresponda con las necesidades de las entidades o agencias de cooperación
11. Diseñar una estrategia de comunicación de los resultados de la evaluación a diferentes audiencias
12. Trazar una estrategia para usar los resultados y recomendaciones de una evaluación para la toma de decisiones

También se identificaron elementos prácticos, los cuales están más orientados al diseño y ejecución de una evaluación de alguna iniciativa de CSS y CT, todos ellos vinculados con el ciclo de la gestión de una evaluación propuesto por FLACSO Costa Rica et. al. (2021), y los cuales pueden ser 12 elementos útiles para realizar una evaluación dentro de alguna entidad y/o agencia de cooperación.

Estos 12 elementos prácticos mencionados por las personas participantes en el taller, podrían seguirse como una guía para realizar o complementar procesos de evaluación que se lleven a cabo en iniciativas de CSS y CT, teniendo en cuenta que tienen que adaptarse a los contextos institucionales, así como a las características que tenga la propia iniciativa que se vaya a evaluar.

Figura 8. Elementos mínimos prácticos para la evaluación de la CSS y CT



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, dentro de cada uno de los 12 elementos prácticos, las personas participantes en el taller, mencionaron acciones concretas que son factibles de realizar, ya sea dentro de las propias entidades y agencias de cooperación, como a nivel regional entre los países iberoamericanos.

En todos los casos, son acciones concretas que contribuyen a fortalecer el seguimiento y, principalmente, la evaluación de la CSS y CT, ya sea al interior de las instituciones nacionales encargadas de estas iniciativas, como a nivel regional, construyendo sobre las capacidades con las que ya se cuenta a nivel individual, institucional y sistémico, como las mencionadas en el diagnóstico de este estudio.

Figura 9. Acciones de fortalecimiento y cooperación del seguimiento y la evaluación de la CSS y CT

Acciones de fortalecimiento al interior de entidades y agencias de cooperación	
1. Glosario de las funciones principales de la gestión de la CSS y CT	2. Planes anuales o bianuales de evaluación
3. Mapear a los actores que están involucrados en el seguimiento y evaluación	4. Estrategia de gestión del conocimiento y aprendizaje institucional.
5. Aplicar análisis rápidos de evaluabilidad	6. Priorizar en cuáles son los criterios evaluativos de su interés
7. Formulación de las preguntas centrales de la evaluación	8. Contar con una metodología estándar o de referencia
9. Visibilizar el valor agregado de herramientas o técnicas en las evaluaciones	10. Elaborar una Ficha rápida de evaluación, que contenga los principales puntos de una evaluación.
11. Elaboración de recursos diversos como: infografías, folletos, informes ejecutivos, imágenes, videos.	12. Incorporar algún mecanismo de seguimiento a las evaluaciones

Fuente: elaboración propia.

Acciones de cooperación entre los países iberoamericanos

1. Guía orientadora para el seguimiento y evaluación de la CSS y CT	2. Foros regionales sobre seguimiento y evaluación
3. Programas de capacitación sobre evaluación de la CSS y CT	4. Recopilar las buenas prácticas y experiencias sobre la vinculación entre evaluación y gestión del conocimiento
5. Programas de mentoreo entre los países iberoamericanos	6. Definición y conceptualización de conjunto de criterios para evaluar CSS y CT
7. Visitas de estudio entre funcionarios públicos que permitan conocer las experiencias de evaluación entre instituciones	8. Diseñar una Metodología estándar de evaluación de la CSS y CT.
9. Búsqueda de acompañamiento en la consolidación de sus procesos evaluativos	10. Elaborar un formato rápido de evaluación conjunto
11. Fortalecer capacidades en cuanto a la comunicación y visibilización de la evidencia	12. Manuales de procedimientos de las evaluaciones que permitan ser una guía interna de estos procesos

Bibliografía

- ABC (2015). Manual de Gestao da Cooperaçao Técnica Sur-Sul. Brasília: ABC.
- ABC (2018). Diretrizes Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral. Brasília: ABC. Recuperado de <http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarConteudo/1518>
- ABC (2019). Manual de Diretrizes da Cooperaçao Trilateral. Brasília: ABC. Recuperado de <http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarConteudo/636>
- AGCID(2013). Documentodetrabajo:evaluandoproyectosdecooperacióntriangular.Recuperado de: https://issuu.com/agci/docs/v.f_-_abril_documento_de_trabajo_-_
- 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
- Alden, C., Morphet S., and Vieira, M. (2010). The South in World Politics. Londres: Palgrave Macmillan.
- Aleman, C. y Herrera, R. (2021). Valoración de la cooperación Sur-Sur: el caso del Uruguay. En Oviedo, E. (2021). Valoración de la cooperación Sur-Sur en seis países seleccionados de América Latina y el Caribe: desafíos compartidos en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Pág.169-190 Santiago de Chile: CEPAL.
- AMEXCID (2018). Cooperación AMEXCID-PNUD para fomentar la formación en temas de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Recuperado de <https://www.gob.mx/amexcid/prensa/cooperacion-amexcid-pnud-para-fomentar-la-formacion-en-temas-de-cid?idiom=es>

- 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/>
- 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/>
- 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>
- AUCI (2018). Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030. Montevideo: AUCI.
- Besharati, N., Carmel, R. and Galleri, O. (2017). A monitoring and evaluation framework for south south cooperation. NeST Africa Chapter Working Paper. Recuperado de <http://www.saiia.org.za/research-reports/a-monitoring-and-evaluation-framework-for-south-south-cooperation>
- Boyle, R., Lemaire, D., and Rist, R. C. (1999). Introduction: Building evaluation capacity. Boyle, R. and Lemaire, D. (Eds.). Building effective evaluation Capacity. New Brunswick, NJ: Transaction Publishing. Pp. 1-19.
- 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>
- Chaplowe, S. and Cousins, J. B. (2016). Monitoring and evaluation training: A systematic approach. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Feinstein, O. (2021). Evaluación de la Cooperación Internacional al Desarrollo: Retos y Oportunidades. Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas. Núm. 3 (2014), pp.3-18 <http://revistas.uned.es/index.php/REPPP/article/view/13358/12194>

- Fejerskov, A (2016). Understanding the nature of change: how institutional perspectives can inform contemporary studies of development cooperation. *Journal Third World Quarterly*, V. 37.
- García Moreno, M.; Kauffman, J. y Sanginés M. (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
- Haider, C. (2010). *Conceptual Framework for Developing Evaluation Capacities*. Recuperado de: http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/Paper_Caroline_Heider_Evaluation_Capacity_Development_Advance.pdf
- Huitrón, A. (2021). Marco analítico para valorar la Cooperación Sur-Sur. Una propuesta desde la academia. En *El Trimestre Económico*, vol. LXXXVIII(2), núm. 350, pp. 419-454, 2021. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/313/31367980003/html/>
- 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
- Mahn, T. (2017). *Accountability for Development Cooperation under the 2030 Agenda*. Discussion Paper, DIE.
- Maldonado, C. y Pérez Y. G. (2015). *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*. Ciudad de México: CIDE.
- Mawdsley, E. (2019). *South-South Cooperation 3.0? Managing the Consequences of Success in the Decade Ahead*. *Oxford Development Studies* 47, 3, 259-274.
- Morra, L. and Rist, R. (2010). *The Road to The Result*. Ottawa: Carleton University.
- Murad, A. (2021). *Monitoring and Evaluation in South-South Cooperation: The Case of CPEC in Pakistan*. In Chaturvedi, S., Janus, H., Klingebiel, S., Li, X., Mello e Souza, A., Sidiropoulos, E., Wehrmann, D. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Development Cooperation for Achieving the 2030 Agenda*. Cham: Palgrave Macmillan.

- NEST (2019). Defining and Quantifying South-South cooperation. Regional technical meeting in preparation for BAPA+40: Perspectives and experiences in measuring South-South cooperation 12 and 13 February 2019, Bangkok, UN Conference Centre.
- Ojeda, T. y Echart, E. (2021). La cooperación Sur-Sur en América Latina y el Caribe, balance de una década (2008-2018). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, 2019.
- Oviedo, E. (2021). Valoración de la cooperación Sur-Sur en seis países seleccionados de América Latina y el Caribe: desafíos compartidos en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Santiago: CEPAL.
- Owen, J. and McDonald, D. (2014). Creating an Evaluation Culture in International Development Cooperation Agencies. Centre for Program Evaluation. Recuperado de: <http://home.hiroshima-u.ac.jp/cice/wp-content/uploads/2014/03/2-2-5.pdf>
- 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.
- Pérez, J. y Alañón, A. (2015). Mediciones alternativas de la cooperación internacional para el desarrollo en el contexto de la agenda post 2015. Working Papers. Instituto Complutense de Estudios Internacionales. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/430-2015-09-08-WP05.2.pdf>
- Pérez, J. y Huitrón, A. (2018). Debate sobre la medición de la Cooperación Sur-Sur: consideraciones para la cooperación mexicana. OXFAM México. Recuperado de https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/Debate%20Medición%20CSS_.pdf
- Picciotto, R. (2014). The future of Development Evaluation. En Journal of Public Programs and Policy Evaluation. Núm. 3 pp.259-287. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/REPPP/article/view/13368/12202>
- Piefer, N. y Vega, B. (2014). Experiences of Middle Income Countries in International Development Cooperation. Ciudad de México: GIZ.

- Prieto Cardozo, E. (2016a). Valorización de la Cooperación Sur-Sur: retos y avances en Iberoamérica. Serie de Documentos de Trabajo 09.
- 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
- ____ (2020). Estrategia de Mediano Plazo 2020-2023 del PIFCSS. Recuperado de <https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/1-informe-estrategia-mediano-plazo-ES-DIGITAL.pdf>
- SETECI (2016). Metodología de Evaluación de la Cooperación Sur-Sur. https://issuu.com/seteci/docs/metodologia_de_evaluacion_de_la_css
- Soares, M. R. y Milani, C. (2016). Política externa, geopolítica y modelos en modelos de desenvolvimiento. En Soares, M. R., Milani, C. y Echart, E. (Editores). Cooperación Sur-Sur, política exterior y modelos de desarrollo en América Latina. Pp. 21-39. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CLACSO.
- Sogge, D. (2009). The Foreign Aid System: Regime or Hegemonic Vehicle? En Revista Relaciones Internacionales UAM 2009. núm. 11, junio de 2009 GERI – UAM.

RUMBO A LA DEFINICIÓN DE ORIENTACIONES PRÁCTICAS Y ESTÁNDARES PARA LA EVALUACIÓN
DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR Y LA COOPERACIÓN TRIANGULAR EN IBEROAMÉRICA



PROGRAMA IBEROAMERICANO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA

**COOPERACIÓN
SUR - SUR**

Teatinos 180, Piso 7
Santiago, Región Metropolitana - República de Chile
www.cooperacionsursur.org



@PIFCSS



/cooperacionsursur



/cooperacionsursur