



NACIONES UNIDAS



INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

**Análisis de la cooperación técnica bilateral
entre Alemania y la Comisión Económica
para América Latina y el Caribe (CEPAL)**

Enero 2016



**cooperación
alemana**

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

El presente informe fue elaborado por las consultoras independientes Claudia Marcondes (Coordinadora de la evaluación y especialista en desarrollo económico, productivo y sostenible) y Angela Nalettilic (especialista en desarrollo social), bajo la supervisión de Irene Barquero Tercero, Oficial de Programas de la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas de la División de Planificación de Programas y Operaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y Paul Bornkamm, de la División 213 (Política Regional de Desarrollo, Centroamérica y el Caribe) del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), del Gobierno de Alemania.

Además de agradecer a Irene Barquero y a Paul Bornkamm su coordinación, apoyo y valiosa orientación estratégica y metodológica en general, quisiéramos dar las gracias a María Victoria Labra y Leslie Cuéllar, de la División de Planificación de Programas y Operaciones, por preparar los documentos para este análisis, prestar apoyo logístico y metodológico para la organización de las visitas sobre el terreno a Chile, Costa Rica, la República Dominicana, el Ecuador y El Salvador, y contactar a los informantes clave, además de su labor relacionada con la encuesta en línea. El equipo coordinó además el estudio cibernético y llevó a cabo el análisis de los datos reunidos sobre los sitios web de la CEPAL, cuya recopilación estuvo a cargo de la Sección de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la CEPAL.

Asimismo, aprovechamos la oportunidad para dar las gracias al equipo de The Box Populi, que realizó el análisis de las publicaciones para el estudio cibernético, y a la Sección de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la CEPAL por su labor de reunión de los datos sobre los cinco sitios web de la CEPAL.

El equipo de evaluación agradece sumamente el apoyo, los esfuerzos y las valiosas contribuciones de los administradores de programas de la sede subregional de la CEPAL en México, así como de la sede subregional de la CEPAL para el Caribe y de todas las divisiones que participaron, con inclusión de los directores y funcionarios de las divisiones, quienes estuvieron representados en el Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE). Entre ellos figuran Laís Abramo, Dale Alexander, Omar Bello, Rudolf Buitelaar, Alejandro Bustamante, Mario Castillo, Manlio Coviello, Ana Ferigra Stefanovic, Luis Miguel Galindo, José Javier Gómez, Cynthia Hurtado, Juan Pablo Jiménez, Valeria Jordán, Carlos Maldonado, Rodrigo Martínez, Ricardo Martner, Jorge Mattar, Nahuel Oddone, Ramón Padilla, Willard Phillips, Andrea Podestá, Nieves Rico, Sebastián Rovira, Ricardo Sánchez, Lucía Scuro, Humberto Soto, Kristina Taboulchanas, Daniel Titelman, Hugo Ventura, Pamela Villalobos y Alicia Williner.

Por otra parte, Cielo Morales, Jefa de la Unidad de Gestión de Proyectos de la División de Planificación de Programas y Operaciones, Jürgen Klenk, Coordinador Residente de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) en Chile, y Sina Perri, Asesora de Cooperación entre la CEPAL, el BMZ y la GIZ en Santiago, también nos ofrecieron su tiempo, su valiosa asistencia, su orientación estratégica y sus observaciones, y por ello les agradecemos. Reconocemos además la valiosa participación y las contribuciones de Raúl García-Buchaca, Director de la División de Planificación de Programas y Operaciones, y Sandra Manuelito, oficial a cargo de la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas.

Por último, también quisiéramos dar las gracias a todas las personas de América Latina y el Caribe y de Alemania que hicieron valiosas aportaciones a esta labor de evaluación. Su franqueza y su actitud generosa, así como sus contribuciones (en lo que se refiere a tiempo, esfuerzo, experiencia individual, conocimientos, perspectivas e ideas) representan los elementos más valiosos de este informe.

Todas las observaciones presentadas en relación con el proyecto de informe por el GRE y la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas de la CEPAL y la División del BMZ fueron consideradas por los evaluadores y se abordaron debidamente en el informe final.

Para la elaboración del informe se recibió asistencia financiera del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), del Gobierno de Alemania.

Las opiniones expresadas en este documento son de los evaluadores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la CEPAL, el BMZ ni la GIZ.

ÍNDICE

SIGLAS	III
RESUMEN	V
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PERFIL DEL ANÁLISIS	2
3. LA COOPERACIÓN BILATERAL ENTRE ALEMANIA Y LA CEPAL	3
4. RESULTADOS Y CONTRIBUCIONES DE LOS PROGRAMAS DE COOPERACIÓN ENTRE LA CEPAL, EL BMZ Y LA GIZ	4
4.1. PERTINENCIA	5
4.2. TEMAS TRANSVERSALES	7
4.3. EFICACIA	10
4.3.1. ÁREA TEMÁTICA: DESARROLLO SOSTENIBLE Y CAMBIO CLIMÁTICO	11
4.3.2. ÁREA TEMÁTICA: EFICIENCIA ENERGÉTICA Y ENERGÍA RENOVABLE	14
4.3.3. ÁREA TEMÁTICA: ESTABILIDAD MACROECONÓMICA Y REFORMAS FISCALES	16
4.3.4. ÁREA TEMÁTICA: DESARROLLO SOCIAL INCLUSIVO	17
4.3.5. ÁREA TEMÁTICA: DESARROLLO PRODUCTIVO E INNOVACIÓN	18
4.3.6. ÁREA TEMÁTICA: INTEGRACIÓN REGIONAL	20
4.3.7. ÁREA TEMÁTICA: DESCENTRALIZACIÓN Y GOBERNANZA	22
4.4. EFICIENCIA	26
4.5. IMPACTO	31
4.6. SOSTENIBILIDAD	35
5. CONCLUSIONES	38
6. RECOMENDACIONES	46
6.1. RECOMENDACIONES PARA LA CEPAL Y EL BMZ Y LA GIZ	46
6.2. RECOMENDACIONES PARA EL BMZ Y LA GIZ	51
6.3. RECOMENDACIONES PARA LAS DIVISIONES SUSTANTIVAS DE LA CEPAL	52
7. LECCIONES APRENDIDAS	57
8. OBSERVACIONES FINALES	59
ANEXOS	61
ANEXO 1: PERFIL DEL ANÁLISIS	62
ANEXO 2: LA COOPERACIÓN BILATERAL ENTRE ALEMANIA Y LA CEPAL	68
ANEXO 3: METAS Y OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS	72
ANEXO 4: REPRESENTANTES DE LAS DIVISIONES Y EL GRUPO DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN DE LA CEPAL	73
ANEXO 5: DOCUMENTOS DE ESTUDIOS CIBERMÉTRICOS	74
ANEXO 6: TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL ANÁLISIS	86
ANEXO 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN	99
ANEXO 8: ÁREAS DE TRABAJO DE LA CEPAL	108
ANEXO 9: BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXO 10: MATRIZ DE REVISIÓN DEL EVALUADOR	114

SIGLAS

ARPEL	Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIEE	Base de Indicadores de Políticas de Eficiencia Energética
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania
CARICOM	Comunidad del Caribe
CDMER	Consejo Director del Mercado Eléctrico Regional
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe, de las Naciones Unidas
CIAT	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias
CIER	Comisión de Integración Energética Regional
CME	Consejo Mundial de la Energía
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CREDP	Programa de Desarrollo de Energías Renovables en el Caribe
CRIE	Comisión Regional de Interconexión Eléctrica
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Internacional
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (de la CEPAL)
IPEEC	Asociación Internacional de Cooperación para la Eficiencia Energética
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OFILAC	Observatorio Fiscal de América Latina y el Caribe
OLADE	Organización Latinoamericana de Energía
PARLATINO	Parlamento Latinoamericano
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
REDD	Reducción de las Emisiones debidas a la Deforestación y la Degradación Forestal
ReDeSoc	Red de Desarrollo Social de América Latina y el Caribe
SCAEA	Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica para el Agua
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SIECA	Secretaría Permanente del Tratado General de Integración Económica Centroamericana
SISCA	Secretaría de la Integración Social Centroamericana
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas

RESUMEN

1. En este informe se presentan los resultados del análisis de la cooperación bilateral (en adelante, “la Cooperación”) entre Alemania y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de las Naciones Unidas. El análisis fue realizado entre agosto y diciembre de 2015 por dos consultoras independientes, que documentaron los resultados de los programas de cooperación ya concluidos o en curso y presentaron informes sobre los planes de cooperación futura entre las dos instituciones. Los trabajos fueron gestionados y supervisados conjuntamente por la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas de la División de Planificación de Programas y Operaciones de la CEPAL, y la División 213 del BMZ.

A. PERFIL DEL ANÁLISIS Y RESEÑA DE LA COOPERACIÓN

2. El análisis se centró en las actividades en curso y ya concluidas de los programas de cooperación técnica en que han participado el BMZ y la CEPAL desde julio de 2010. Abarca el período de implementación de tres programas de cooperación (de 2010 a agosto de 2015) e incluye las actividades y los productos realizados en toda la región, con un financiamiento total de 12.225 millones de euros del Programa Bilateral del BMZ.
3. El objetivo general de este análisis, como se indicó en los términos de referencia (véase el anexo 6), consistía en evaluar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de los programas de cooperación y, en particular, documentar los resultados de la Cooperación en relación con sus objetivos generales y los resultados previstos.
4. La metodología se concibió para cumplir con los requisitos y expectativas establecidos en los términos de referencia, de tal forma que se pudieran identificar aquellos resultados que fuesen atribuibles a los programas de la Cooperación, teniendo en cuenta la información y el tiempo disponibles. La metodología incluía análisis no estadísticos y evaluaciones subjetivas basadas en información cualitativa y cuantitativa, la triangulación de la información y de los datos, y la utilización de juicios fundamentados y de opiniones de expertos. La matriz de evaluación (véase el anexo 7) define la metodología e indica los temas abordados, los indicadores de desempeño, las fuentes de información y los métodos utilizados en su recopilación.
5. La estrategia de recolección de datos consistió en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, entre los que se incluyeron una amplia revisión documental que abarcó más de 500 documentos, unas 90 entrevistas con los informantes clave *in situ* y por Skype, una encuesta en línea de 260 beneficiarios y un estudio cibernético consistente en el análisis de 27 publicaciones y cinco plataformas en línea. Las respuestas a la encuesta en línea se utilizaron para extrapolar los resultados a todo el universo de beneficiarios, con un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5,44%. A pesar de algunas dificultades y limitaciones, los datos primarios y secundarios reunidos facilitaron la triangulación y validación de la información entre los beneficiarios y participantes en la Cooperación y, en definitiva, la valoración precisa de las contribuciones a la consecución de las metas y objetivos de las actividades y servicios más importantes.
6. El principal enfoque temático de los tres programas giraba en torno a la política fiscal; la política estructural; las políticas en materia de eficiencia energética, energía renovable y el cambio climático, y la protección social. La Cooperación giraba en torno a un objetivo general que se mantenía a través de todos los programas: tener un impacto directo en la formulación, el desarrollo y la implementación de propuestas de reforma y políticas nacionales y regionales, utilizando los sólidos vínculos políticos de la Comisión como base para imprimir un nuevo impulso hacia el cambio estructural, la protección social sostenible y el suministro de energías menos contaminantes. Cada uno de los tres programas tenía su propio conjunto de metas, objetivos y componentes (véase el anexo 3).

En la ejecución de las 26 iniciativas implementadas a través de los 9 componentes de la Cooperación, participaron en total 10 divisiones y 2 sedes subregionales de la CEPAL (México y Puerto España), mediante actividades de asistencia técnica; asesoramiento en materia de políticas; capacitación y creación de capacidades; seminarios y plataformas de diálogo, y productos basados en conocimientos (publicaciones, informes y estudios, entre otros).

B. CONCLUSIONES

I. PERTINENCIA

7. La Cooperación ha sido muy pertinente en la medida en que su enfoque temático, metas y objetivos siempre han estado alineados con los mandatos del BMZ y la CEPAL y con las prioridades establecidas por los países de la región. La concentración de recursos con el paso del tiempo hizo que aumentara el nivel de pertinencia en determinadas áreas temáticas. Podría mejorarse la cobertura geográfica de los programas bilaterales del BMZ y la GIZ en algunos países.
8. La Cooperación no posee una estrategia específica para incorporar la perspectiva de género y el enfoque basado en los derechos humanos en su programación.

II. EFICACIA

9. La Cooperación ha demostrado una gran eficacia en lo que se refiere a las contribuciones a los resultados esperados de los programas y a la hora de mejorar de forma general la formulación de políticas en casi todas las áreas temáticas. Si bien se han reforzado las capacidades individuales en todos los ámbitos de intervención de los programas, se encuentran variaciones respecto del nivel de eficacia entre las distintas áreas temáticas. Se han hecho contribuciones en áreas temáticas concretas, como se describe a continuación.
10. Desarrollo sostenible y cambio climático: se han promovido con éxito las políticas verdes y las políticas sensibles al cambio climático, y varios países de la región han adoptado estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático mediante la creación de instituciones (por ejemplo, consejos y comisiones específicos) y la promoción de la colaboración intersectorial, en la que se aúnan los esfuerzos de ministerios del medio ambiente, economía y salud, entre otros. Los foros de debate y las metodologías creadas con miras a reducir las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal (REDD) demostraron ser una estrategia eficaz para fortalecer y promover la posición de la región en las conferencias internacionales sobre el clima. Hubo contribuciones orientadas a influir en la formulación de políticas en los estados brasileños de Acre y Amazonas mediante las evaluaciones de los programas. Se han perfeccionado los sistemas de reunión de datos e información sobre estadísticas de los recursos hídricos con el fin de mejorar los sistemas de ordenación del agua en Colombia. Se han logrado avances hacia el establecimiento de economías verdes en el Ecuador y El Salvador, con distintos niveles de intensidad y consecuencias normativas en cada caso. También se ha prestado apoyo a la preparación de contribuciones previstas determinadas a nivel nacional (CPDN) con miras al cumplimiento de los compromisos previstos por las Naciones Unidas para 2030 sobre el cambio climático y la reducción de los gases de efecto invernadero, y también se apoyó la incorporación de las recomendaciones contenidas en los informes presentados por Costa Rica, la República Dominicana, El Salvador y Guatemala.
11. Eficiencia energética y energía renovable: en los últimos diez años se han logrado importantes avances en cuanto a posicionamiento, concienciación, fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades específicas en países como el Brasil, Chile, Costa Rica, el Ecuador y México, con la inclusión de algunas islas del Caribe (como la República Dominicana y algunos nuevos participantes entre las Antillas Menores). Los diálogos políticos regionales sobre eficiencia energética en América Latina y el Caribe se convirtieron en un importante foro de deliberaciones técnicas, intercambios y

establecimiento de redes de contactos de alto nivel, con la participación cada vez mayor de los países y distintos tipos de partes interesadas, así como sinergias con importantes instituciones multilaterales y regionales. Sin embargo, aún no se ha logrado la elaboración de una política a nivel regional, que tal vez se ha visto obstaculizada por los distintos niveles de avance del sector energético en la región y, en particular, por las diferencias entre los niveles de institucionalización y la existencia de marcos reglamentarios de cada país. Al abordar las deficiencias estadísticas y elaborar los datos de referencia necesarios para la evaluación del desempeño de las políticas de eficiencia energética en la región, la Base de Indicadores de Políticas de Eficiencia Energética (BIEE) de América Latina y el Caribe se ha convertido en una importante base de datos para la planificación y el establecimiento de marcos regulatorios, así como para la formulación, la supervisión y la evaluación de políticas en muchos países. Si bien convendría que la plataforma recibiera un mayor impulso en lo que se refiere a la difusión y extensión a nuevos destinatarios (actualmente cuenta con un pequeño número de usuarios, que se concentran geográficamente en el Brasil, Chile y México), su compatibilidad con las necesidades de los países aporta beneficios tangibles, pues muchos se valen de la base de datos para supervisar su propio uso de energía y presentar los informes correspondientes.

12. Estabilidad macroeconómica y reformas fiscales: la contribución de la Cooperación a la reforma fiscal desde la perspectiva de la igualdad ha sido ante todo conceptual y ha contribuido a crear conciencia sobre la necesidad de un cambio de paradigma hacia políticas fiscales que tengan en cuenta las necesidades sociales. Los seminarios regionales sobre política fiscal han sido un referente importante a lo largo de los diez últimos años. El principal instrumento de análisis, debate y supervisión de la política fiscal en la región, la plataforma en línea del Observatorio Fiscal de América Latina y el Caribe (OFILAC), tiene un número de usuarios cada vez mayor (unos 30.000 en septiembre de 2015), que se interesan sobre todo en acceder a productos basados en conocimientos. Se produjo un gran número de valiosos estudios y proyectos de investigación con miras a ofrecer asesoramiento en materia de políticas y recomendaciones sobre la reforma tributaria en Chile, la República Dominicana, El Salvador, Guatemala, el Paraguay y el Uruguay, pero escasea la información sobre resultados tangibles a nivel de país. En el plano regional, la Cooperación apoyó el establecimiento de redes de contactos y promovió nuevas metodologías respecto de los marcos de presupuestación basada en los resultados y los cálculos de la evasión de impuestos, con la intención de mejorar los gastos y las políticas públicas sobre los precios de transferencia. Estos se han posicionado de manera lenta y gradual mediante la colaboración con instituciones regionales.
13. Desarrollo social: una de las contribuciones conceptuales y metodológicas más importantes al desarrollo social inclusivo ha sido la promoción de programas de cuidado en el marco de los sistemas de protección social. Sin embargo, los resultados se han visto disminuidos por la falta de continuidad de las intervenciones. Desde 2012 se ha centrado la atención en una comprensión más amplia de la política, los programas y los sistemas de protección social fundamentados en pactos sociales y un enfoque basado en los derechos humanos, prestando especial atención a la integración de los sistemas de cuidado en la protección social. El asesoramiento en materia de políticas brindado a Costa Rica, El Salvador, el Paraguay, la República Dominicana y el Uruguay tuvo varios resultados tangibles, pues se han adoptado nuevas medidas legislativas o se encuentran en proceso de adopción o mejora, en Costa Rica, El Salvador y el Uruguay, en ámbitos concretos de la protección social (los niños, los jóvenes y las personas de la tercera edad, respectivamente). Uno de los éxitos importantes fue la aprobación de una ley sobre desarrollo y protección social en El Salvador y la consolidación de un paradigma relativo al enfoque basado en los derechos humanos y la universalidad de la protección social en el país, lo que se ha convertido en un referente para la región. Se han producido estudios útiles y pertinentes, que son distribuidos por la Red de Desarrollo Social de América Latina y el Caribe (ReDeSoc), la que ofrece actualmente 3.168 publicaciones, y ha registrado 551.049 visitas a sus páginas en los últimos cinco años (véase el anexo 5C).
14. Desarrollo productivo e innovación: se han hecho importantes contribuciones en cuanto a la elaboración de metodologías e instrumentos para promover políticas estructurales sostenibles,

fomentar la innovación y fortalecer las cadenas de valor como instrumento de política industrial, con resultados imprevistos en Centroamérica. Se ha avanzado hasta cierto nivel en la vinculación del cambio climático y la innovación en el sector de la pequeña y mediana empresa (pyme) mediante el análisis de las matrices de producción en la Argentina, Costa Rica y el Uruguay, así como en el Ecuador y México, lo que ha permitido obtener pequeños logros, como la institucionalización de las cámaras de comercio en los tres primeros países. Aún no se han obtenido resultados tangibles de los esfuerzos recientes por integrar la innovación en los debates sobre el cambio estructural y el desarrollo sostenible. El apoyo prestado por la sede subregional de la CEPAL en México a El Salvador y Guatemala en cuanto al fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de política industrial ha producido resultados positivos a nivel de país, sobre todo en el caso de Guatemala, donde el Gobierno está consolidando el apoyo y la inversión en el sector. Uno de los resultados imprevistos de la difusión de metodologías fue su adopción por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Banco Mundial, y la asignación de fondos considerables en el presupuesto nacional de Guatemala.

15. Integración regional: entre las contribuciones figuraban los estudios a fondo, la difusión de conocimientos y el establecimiento de foros de diálogo, pero solamente en unos pocos países esto condujo a la obtención de resultados tangibles en la elaboración de políticas. Las dificultades contextuales y los obstáculos a nivel nacional y regional complicaron el avance hacia la aplicación de una agenda regional. La labor en el área de los bienes públicos regionales permitió producir valiosos estudios y diálogos, aunque no se llegó concretamente a la operacionalización ni a la aplicación de medidas. El compromiso político limitado en el sector social se debió a otras prioridades más acuciantes, que necesitaban atención más inmediata. Los intentos de hacer avanzar la integración en el sector energético también tropezaron con obstáculos políticos, sobre todo por la necesidad de buscar un equilibrio entre los beneficios regionales y los intereses nacionales. La región aún no parece haber alcanzado la madurez suficiente como para solucionar esos problemas. Los estudios sobre hidrocarburos contribuyeron a la adopción de nuevas resoluciones en Guatemala y Honduras con miras a reducir el contenido de azufre del combustible diésel. En el ámbito de la innovación, la ciencia y la tecnología, se realizaron estudios sobre ventajas comparativas en la República Dominicana, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá, junto con reuniones ministeriales e intercambios universitarios pero, al no haber propuestas definidas ni una estrategia para el desarrollo de tecnologías, quedó claro que aún no había llegado el momento para avanzar en este tema.
16. Descentralización y gobernanza: las contribuciones identificadas se referían principalmente a experiencias programáticas positivas y buenos ejemplos para tomar en consideración las necesidades y prioridades de las partes interesadas, lo que podría redundar en beneficio de la labor de otras divisiones. Se realizaron estudios en el área de la descentralización y la gestión fiscal en nueve países, y se difundieron mediante seminarios y foros internacionales. También se impartió capacitación sobre la prestación descentralizada de servicios públicos (planificación, implementación, supervisión y evaluación), con miras a mejorar los servicios prestados por los gobiernos subnacionales. Se establecieron evaluaciones hechas por pares relacionados con la administración pública y la planificación y se llevaron a cabo intercambios técnicos entre cuatro pares de países en los ámbitos siguientes: política fiscal (Argentina-México); planificación urbana que incorpore la promoción de la resiliencia al cambio climático (Chile-El Salvador); contratación pública sostenible (Chile-Perú), y promoción de políticas de crecimiento verde (Perú-Uruguay). De esos intercambios surgieron algunas iniciativas interesantes.
17. Aparte de la eficacia de las estrategias de intervención y el grado de éxito de los productos y servicios para contribuir a la obtención de los resultados previstos a nivel de productos, el análisis reveló que los productos y servicios enmarcados en esta Cooperación recibían altas calificaciones en cuanto a su calidad, elevado nivel académico y utilidad a largo plazo.

III. EFICIENCIA

18. Si bien la asistencia técnica se valora altamente a nivel de país y es un instrumento muy eficaz para conseguir resultados concretos, la combinación de modalidades ha demostrado ser la mejor forma de lograr resultados. Es necesario explorar nuevas estrategias de comunicación y difusión de productos basados en conocimientos y en el intercambio de información, tanto para los países destinatarios como para los nuevos grupos de beneficiarios.
19. Existen complementariedades y sinergias con otras actividades llevadas a cabo por la CEPAL, el BMZ y la GIZ y otras organizaciones, que aumentan la eficiencia de la Cooperación. Sin embargo, los marcos de resultados de los programas no reflejan los cambios progresivos que demuestran de forma sistemática el avance hacia los resultados. En consecuencia, los logros de la Cooperación no son medibles ni se informan de una manera específica, medible, realizable, relevante y limitado en el tiempo (es decir, mediante los criterios “SMART”).
20. La Cooperación ha logrado y mantenido niveles considerables de eficiencia a lo largo del período sobre el que se informa. El nivel de inversión relativamente modesto por iniciativa y componente, los buenos niveles de ejecución del presupuesto y la alta calidad y nivel técnico de los productos y servicios hicieron que aumentara la presión para la obtención de resultados en plazos muy restringidos y la carga de trabajo en relación con la gestión y los requisitos técnicos de la CEPAL y de la GIZ. La Cooperación generó un amplio espectro de conocimientos y lecciones aprendidas en el marco de los procesos políticos y técnicos, pero aún es necesario seguir desarrollando mecanismos internos y oportunidades de reflexión, aprendizaje y gestión de conocimientos.

IV. IMPACTO

21. El modelo de intervención de la Cooperación generó resultados e impacto, aunque las limitaciones impuestas por el tiempo, los recursos y los factores externos supusieron grandes dificultades. Los programas lograron los niveles de flexibilidad y adaptación necesarios para influir en la formulación de políticas y hacer una contribución a nivel institucional en la región. En términos generales, la Cooperación representa un importante valor agregado tanto para la CEPAL como para el BMZ y la GIZ a nivel político, estratégico, programático y técnico. Los programas funcionan como catalizadores, pues promueven el cambio, tienden puentes entre América Latina y el Caribe y Europa, facilitan los intercambios interregionales, fomentan el diálogo Sur-Sur (con inclusión de China) y refuerzan las alianzas regionales y mundiales.

V. SOSTENIBILIDAD

22. La Cooperación no tiene estrategia de salida respecto de las actividades, servicios y productos definidos en la etapa de planificación, con miras a garantizar la sostenibilidad de los productos y resultados del programa. En muchos casos, resultó evidente que la sostenibilidad de las intervenciones se veía en peligro debido a la falta de planes de seguimiento en los que se establecieran plazos realistas y funciones y responsabilidades claras de las partes interesadas beneficiarias en cuanto a la transferencia de conocimientos, la creación de capacidad y el fortalecimiento institucional adecuados.

C. RECOMENDACIONES

23. Las recomendaciones del presente informe se estructuran en tres secciones, en las que se definen las responsabilidades de cada institución o división: a) la CEPAL y el BMZ y la GIZ; b) el BMZ y la GIZ, y c) las divisiones sustantivas de la CEPAL. Las recomendaciones formuladas a la CEPAL, el BMZ y la GIZ están orientadas hacia los altos niveles de la Cooperación en general, en tanto las recomendaciones relacionadas con las divisiones y las esferas temáticas son de un carácter más programático y técnico.

I. RECOMENDACIONES PARA LA CEPAL, EL BMZ Y LA GIZ

24. Las recomendaciones dirigidas a la CEPAL, el BMZ y la GIZ se formularon para abordar las siguientes áreas de intervención: vínculos y sinergias; seguimiento y evaluación; asuntos intersectoriales; trabajo intersectorial e interdivisional; modelos de intervención; difusión y comunicación, y sostenibilidad.
25. Con el fin de aumentar la eficacia y la sostenibilidad de las contribuciones de los programas a la región, la labor debería estar orientada hacia estrategias y agendas (sub)regionales conjuntas basadas en las sinergias, la armonización geográfica y la cooperación con el BMZ y los programas bilaterales de la GIZ. Además, la planificación y ejecución de las intervenciones debería basarse en un enfoque participativo en el que se incluyan los interesados regionales y nacionales y sus contrapartes, con el fin de hacer que los objetivos de la CEPAL, el BMZ y la GIZ sean más acordes con las agendas y programas de desarrollo a nivel regional y nacional.
26. Se recomienda que la CEPAL, el BMZ y la GIZ sigan examinando y evaluando los instrumentos existentes de planificación, seguimiento, evaluación y presentación de informes, a fin de desarrollar un sistema amplio de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, que responda a la gestión basada en resultados de la Comisión y a la orientación del BMZ y la GIZ hacia el logro de impactos, que incluya indicadores e instrumentos de género, y que ofrezca mecanismos y oportunidades internas de aprendizaje y gestión de conocimientos.
27. La Cooperación debería considerar la posibilidad de elaborar y aplicar un enfoque con miras a integrar el género y los derechos humanos de manera sistemática en la programación, sobre la base del enfoque de tres vertientes del BMZ, consistente en la incorporación de la perspectiva de género en la programación y la ejecución de todos los proyectos; el empoderamiento mediante actividades específicas centradas en la mujer, y la organización de diálogos bilaterales y multilaterales de alto nivel sobre políticas de desarrollo, así como de diálogos sobre políticas sectoriales y asesoramiento en materia de políticas.
28. La Cooperación debería considerar las opciones y oportunidades existentes para promover aún más intervenciones intersectoriales y el trabajo interdivisional. El progreso hacia un enfoque más integral sobre el cambio estructural en la región podría intensificarse mediante la ejecución conjunta y un sólido plan de gestión.
29. Se recomienda que la Cooperación invierta sus recursos limitados en conjuntos de iniciativas coordinadas con una combinación de productos (por ejemplo, asesoramiento en materia de políticas y técnico; promoción y diálogo; productos basados en conocimientos, y cursos para el desarrollo de capacidades), y que se dedique menos tiempo a actividades aisladas y puntuales. La Cooperación también debería seguir en la senda de la concentración de recursos, para lo que habría de centrarse en un menor número de iniciativas y asegurarse de que todas sean hitos o subconjuntos de intervenciones orientadas hacia resultados específicos.
30. La Cooperación debería estudiar la elaboración de una estrategia de comunicación y difusión, con el fin de aumentar el uso, los beneficios y la sostenibilidad de los conocimientos generados en el marco de los programas, sean instrumentos de trabajo y metodologías (bases de datos, instrumentos y metodologías para estudios) o productos (publicaciones, evaluaciones y estudios de diagnóstico).
31. La Cooperación debería elaborar un plan de sostenibilidad bien definido y una estrategia de salida para todas las intervenciones, al comienzo de cada programa, así como una mejor comunicación respecto de los planes futuros a nivel interno y con las contrapartes.

II. RECOMENDACIONES PARA EL BMZ y LA GIZ

32. Las recomendaciones dirigidas al BMZ y la GIZ se centran en las siguientes áreas de intervención: conocimientos especializados y apoyo a los programas por parte de Alemania, y plazos de los programas. Se deberían estudiar otras oportunidades de aumentar la transferencia de conocimientos y la presencia de expertos alemanes en la Cooperación. En este informe se considera que el apoyo a corto, mediano y largo plazo prestado a la CEPAL por expertos alemanes en áreas temáticas específicas en las que poseen adecuados niveles de conocimiento y experiencia podría aportar un gran valor agregado, al mismo tiempo que promovería el intercambio de conocimientos especializados entre las instituciones participantes.
33. El BMZ debería considerar la posibilidad de ampliar la duración del programa a tres o cuatro años, pues se requiere tiempo para producir resultados a nivel de impacto que influyan en las políticas, contribuyan al cambio o sean a largo plazo. Esto también podría ayudar a orientar los programas hacia los resultados y aumentar las posibilidades de lograr los cambios e impactos a largo plazo promovidos mediante la cooperación técnica y el asesoramiento y la promoción en materia de políticas prestado a nivel regional y nacional.

III. RECOMENDACIONES PARA LAS DIVISIONES DE LA CEPAL

34. Desarrollo sostenible y cambio climático: la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos debería promover una mayor reflexión y diálogo intersectorial sobre las nuevas tendencias y temas, en consonancia con la agenda mundial sobre el cambio climático y las consecuencias de las CPDN. Se debería promover la transferencia de conocimientos y el trabajo entre pares. Además, se deberían estudiar mejor las oportunidades de coordinación, sobre todo en Centroamérica, con el fin de optimizar el acceso a los fondos bilaterales de la GIZ o a la financiación del Instituto de Crédito para la Reconstrucción (Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW). Esto facilitaría una labor más detallada, el paso de la investigación a la ejecución y la utilización de instrumentos y metodologías desarrollados.
35. Eficiencia energética y energía renovable: la reunión de datos, las metodologías y los indicadores de la BIEE deberían desarrollarse e integrarse en mayor grado en los sistemas nacionales de información, con el fin de mejorar la accesibilidad, la difusión y la exhaustividad de las series cronológicas, y promover los diálogos políticos y las experiencias entre pares. Debería considerarse decididamente la labor intersectorial.
36. Estabilidad macroeconómica y reformas fiscales: la atención debería centrarse en las ventajas comparativas de la Comisión respecto de otras partes interesadas regionales y multilaterales que trabajan en esa área, y el programa debería orientarse a proporcionar instrumentos, metodologías y datos a los países para la adopción de decisiones que les permitan hacer frente a nuevos retos, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
37. Desarrollo social inclusivo: la División debería promover la reflexión sobre los nuevos escenarios en materia de protección y seguridad social en el marco del desarrollo sostenible.
38. Desarrollo productivo e innovación: la División debería aprovechar la experiencia con las cadenas de valor y los diálogos entre múltiples interesados en diversas áreas (innovación; matrices de producción y promoción de las pymes) en el marco de iniciativas de desarrollo productivo, así como promover la reflexión interdivisional sobre las oportunidades de adoptar un enfoque intersectorial sobre el cambio estructural.

39. Integración regional: se insta a la sede subregional de la CEPAL en México a realizar una evaluación participativa sobre las limitaciones y oportunidades de las experiencias anteriores en la integración regional, a fin de aprovechar las lecciones aprendidas y las posibilidades de trazar una nueva hoja de ruta.
40. Descentralización y gobernanza: el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) debería sistematizar la experiencia de sus procesos de planificación y los de su Consejo Regional de Planificación a fin de aplicar las lecciones aprendidas en materia de planificación participativa y la alineación de las prioridades nacionales y regionales.

D. OBSERVACIONES FINALES

41. En el presente informe se resumen las opiniones, criterios, perspectivas e ideas de unas 350 personas, recabados mediante entrevistas y encuestas en línea. La tarea de recoger estos puntos de vista y sintetizar la información sobre tres programas de la Cooperación que abarcaban cinco años de intervención fue un ejercicio complejo y difícil. Los evaluadores esperan que el informe estimule una mayor reflexión, debates y un análisis más a fondo, con el fin de acelerar en los años venideros el desarrollo en América Latina y el Caribe, por conducto de la cooperación de la CEPAL con el BMZ y la GIZ y sus programas respectivos.

1. INTRODUCCIÓN

1. El presente análisis de la Cooperación Bilateral alemana (en adelante, la “Cooperación”) con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de las Naciones Unidas, se llevó a cabo a partir de una iniciativa y solicitud del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) sobre la realización de una evaluación externa de la cooperación alemana con la CEPAL. El examen, realizado por dos consultoras independientes entre agosto y diciembre de 2015, tiene como objetivo informar acerca de los planes para una cooperación futura entre las dos instituciones. El trabajo fue dirigido y supervisado conjuntamente por la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas de la División de Planificación de Programas y Operaciones de la CEPAL y la División 213 del BMZ¹.
2. En el presente informe se muestran los resultados del análisis. Consta de ocho secciones, incluida la presente introducción. En la sección 2 se presenta un breve perfil del análisis, con las preguntas de la evaluación, la metodología y la recolección de datos, y las dificultades y limitaciones encontradas, con más detalles en el anexo 1. De modo similar, en la sección 3 se ofrece una rápida reseña de la Cooperación bilateral, mientras que en el anexo 2 se incluyen resúmenes breves de cada programa y de los componentes evaluados. La sección 4 contiene el análisis y los hallazgos principales respecto de la contribución de la Cooperación a las metas y objetivos de los tres programas. Si bien el análisis y los hallazgos principales sobre la pertinencia, eficiencia, impacto y sostenibilidad se centran en la Cooperación en general, se ofrecen más detalles sobre cada uno de los programas en el análisis de la eficacia y de los temas intersectoriales, que abarcan cada área temática y los resultados logrados a nivel de país.
3. Las conclusiones principales del análisis se presentan en la sección 5. Ofrecen una reseña general de la Cooperación a partir de los hallazgos. La sección 6 contiene recomendaciones para la consideración de la CEPAL, el BMZ y la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), orientadas a abordar los principales retos señalados en las secciones anteriores con miras a fortalecer la Cooperación y sus programas futuros. Las lecciones aprendidas se exponen en la sección 7 y las observaciones finales, en la sección 8.

¹ El examen se llevó a cabo de conformidad con la resolución 54/236 de la Asamblea General, de diciembre de 1999, y la resolución 54/474, de abril de 2000, en las que la Asamblea hizo suyo el Reglamento para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación.

2. PERFIL DEL ANÁLISIS

4. El análisis se centró en las actividades en curso y ya concluidas en el marco de los programas de cooperación técnica entre el BMZ y la CEPAL desde julio de 2010. Abarca el período de implementación de tres programas de cooperación (de 2010 a agosto de 2015) e incluye las actividades realizadas y los productos entregados en toda la región, con una contribución total de 12.225 millones de euros del Programa Bilateral del BMZ.
5. En el anexo 1 se incluye un perfil detallado del análisis. El objetivo general, como se indicó en los términos de referencia (véase el anexo 6), consistía en valorar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de la implementación del proyecto y, de forma particular, documentar los resultados de la Cooperación en relación con sus objetivos generales y sus resultados previstos². La metodología del presente análisis se concibió para cumplir los requisitos y expectativas establecidos en los términos de referencia, a fin de permitir la definición de los resultados atribuibles a los programas de la Cooperación, teniendo en cuenta la cantidad de información y el tiempo disponibles. Incluyó análisis no estadísticos y valoraciones subjetivas sobre la base de información cualitativa y cuantitativa, la triangulación de la información y los datos, y la utilización de juicios fundamentados y opiniones de expertos. En la matriz de evaluación (que se presenta en el anexo 7) se describe la metodología y se indican los temas y preguntas de la evaluación, los indicadores de desempeño, las fuentes de información y los métodos utilizados en su recopilación. Como respuesta a solicitudes específicas de la CEPAL y el BMZ, en las preguntas de evaluación y en todo el proceso se integró una perspectiva basada en el género y los derechos humanos, así como un análisis del enfoque basado en valores promovido por el BMZ.
6. En la estrategia de recolección de datos se utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, con inclusión de una amplia revisión documental que abarcó más de 500 documentos; unas 90 entrevistas con los informantes clave *in situ* y por Skype; una encuesta en línea de las opiniones de 260 beneficiarios, y un estudio cibernético basado en el análisis de 27 publicaciones y cinco plataformas en línea. Los resultados de la encuesta en línea se extrapolaron a todo el universo de beneficiarios, con un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5,44%. A pesar de algunas dificultades y limitaciones, los datos primarios y secundarios recolectados se triangularon y validaron satisfactoriamente entre los beneficiarios y participantes en la Cooperación y, en definitiva, permitieron obtener una evaluación precisa de las contribuciones a la consecución de las metas y objetivos de las actividades y servicios más importantes. En el anexo 1 se incluyen detalles de la metodología de evaluación y líneas específicas de evidencia, junto con explicaciones detalladas de las limitaciones.

² Los objetivos específicos se definen en los términos de referencia, que se reproducen íntegramente en el anexo 6.

3. LA COOPERACIÓN BILATERAL ENTRE ALEMANIA Y LA CEPAL

7. En el anexo 2 se presenta una reseña de la Cooperación y de los tres programas. El principal enfoque temático de los programas desde julio de 2010 ha sido la política fiscal, la política estructural, y las políticas en materia de eficiencia energética, energía renovable, cambio climático y protección social:
 - “El desarrollo sostenible y la cohesión social en América Latina y el Caribe” (denominado programa de 2010-2012), con un presupuesto de 3,5 millones de euros.
 - “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe” (denominado programa de 2012-2014), con un presupuesto de 2.725 millones de euros.
 - “Cambio estructural para un desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe” (denominado programa de 2014-2016), con un presupuesto de 4 millones de euros.
8. El apoyo financiero del BMZ alcanzó un total de 12,25 millones de euros y se otorgó mediante el programa bilateral del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania. La cooperación se planteaba un objetivo general en todos los programas: tener un impacto directo en la formulación, la elaboración y la implementación de las propuestas de reforma y de políticas nacionales y regionales, utilizando las sólidas conexiones políticas de la Comisión como base para imprimir un nuevo impulso hacia el cambio estructural, la protección social sostenible y el suministro de energías menos contaminantes. Cada uno de los tres programas tenía su propio conjunto de metas, objetivos y componentes (véase el anexo 3). En la ejecución de esas iniciativas participaron en total nueve divisiones y dos sedes subregionales de la CEPAL (la de México y la del Caribe), como se detalla a continuación³. Las actividades de la cooperación se llevaron a cabo con distintos grados de intensidad, mediante asistencia técnica, asesoramiento en materia de políticas, capacitación y creación de capacidades, y productos basados en conocimientos (publicaciones, informes, estudios, entre otros) organizados en torno a los 3 programas, que abarcan 26 iniciativas y fondos, y un total de 9 componentes.
9. El programa de 2010-2012 constó de tres componentes: cambio climático, pacto fiscal e integración regional, y una asignación de “fondos abiertos”. El presupuesto se repartió entre las divisiones de la CEPAL encargadas de la aplicación de cada una de las 10 iniciativas, y la mayor parte de los componentes presupuestarios oscilaban entre los 100.000 euros y los 230.000 euros. El programa de 2012-2014 tenía cuatro componentes: cambio climático, reforma fiscal, pacto social y fondos especiales, y el presupuesto se dividió entre las divisiones de la CEPAL encargadas de la aplicación de 11 iniciativas, con previsiones presupuestarias que oscilaban entre los 230.000 euros y los 420.000 euros. El programa de 2014-2016 se concentró en solo cuatro iniciativas y se dividió entre un número reducido de divisiones de la CEPAL con presupuestos de 480.000 euros para cada tema, a excepción de los 100.000 euros dedicados a los fondos para temas emergentes y los 180.000 euros dedicados a las energías renovables y la eficiencia energética en el Caribe⁴.

³ Comprenden las siguientes divisiones: la División de Asuntos de Género, la División de Desarrollo Económico, la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, la División de Desarrollo Social, la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, la División de Estadísticas, la División de Recursos Naturales e Infraestructura, la División de Planificación de Programas y Operaciones, la División de Comercio Internacional e Integración y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

⁴ La agregación a nivel de componente también desapareció en esta versión del programa. Esto se debe a que el BMZ y la GIZ desean aumentar el impacto y la visibilidad de las intervenciones, y también a importantes esfuerzos encaminados a perfeccionar la planificación y supervisión del programa junto con la División de Planificación de Programas y Operaciones (sobre todo mediante la planificación interdivisional, sinergias más sólidas y nuevos instrumentos de supervisión).

4. RESULTADOS Y CONTRIBUCIONES DE LOS PROGRAMAS DE COOPERACIÓN ENTRE LA CEPAL, EL BMZ Y LA GIZ

10. Durante el período de ejecución de cinco años, la Cooperación generó una gran cantidad de publicaciones y actividades en relación con las distintas áreas temáticas, que abarcaron a un número considerable de partes interesadas en todos los ámbitos de intervención. Se organizaron más de 200 talleres, cursos, diálogos y foros y se produjeron unas 150 publicaciones relacionadas con todas las áreas temáticas. En el marco de los tres programas se realizaron unas 48 misiones de asistencia técnica de alcance e intensidad variados a nivel de país, en función del problema específico, el país de destino y la institución.

Cuadro 1
Número de publicaciones por programa y esfera temática

Áreas temáticas	PROGRAMA			Total	%
	2010-2012	2012-2014	2014-2015		
Política social	1	24	16	41	28%
Cambio climático	3	8	16	27	18%
Eficiencia energética	1	14	9	24	16%
Política fiscal	2	14	5	21	14%
Desarrollo productivo	0	6	12	18	12%
Política ambiental	0	1	4	5	3%
Otras	0	6	7	13	9%
TOTAL	7	73	69	149	100%

Fuente: Elaboración propia.

11. Respecto de la distribución temática de las actividades de los programas, alrededor del 28% de las publicaciones se dedicaron a temas relacionados con la política social, principalmente orientadas hacia la promoción, documentos sinópticos y estudios de casos sobre las experiencias de los países. Aproximadamente el 11% de los talleres, cursos y diálogos abarcaron también asuntos sociales. Las publicaciones sobre política fiscal (alrededor del 14% del total) y aproximadamente el 13% de las actividades también estuvieron orientadas, en su mayoría, hacia la promoción, los documentos sinópticos y los estudios de casos.
12. El sector energético (incluida la integración regional en ese sector) produjo alrededor del 14% de los documentos, algunos de ellos orientados a la promoción y la mayoría dirigidos a las necesidades específicas de los países (por ejemplo, la evaluación de los obstáculos que se interponen a las políticas fiscales en países específicos). A ese sector también correspondió el 20% de los talleres, cursos y diálogos. Un menor número de publicaciones sobre cambio climático se centraron en la promoción, y un mayor número (alrededor del 18% del total) se dedicaron a estudios específicos sobre las necesidades de los países, mientras que la cifra correspondiente a las actividades fue de aproximadamente el 22%.
13. En cuanto a los eventos, (talleres, seminarios, cursos o diálogos a nivel regional o local), el 23% se referían al desarrollo productivo, seguido por el cambio climático (22%) y la eficiencia energética. La mayoría de los eventos tuvieron lugar en el segundo programa.

Cuadro 2
Número de talleres y cursos

PROGRAMA					
Área temática	2010-2012	2012-2014	2014-2015	Total	%
Desarrollo productivo	4	20	22	46	23%
Eficiencia energética	8	17	15	40	20%
Cambio climático	4	34	6	44	22%
Política fiscal	2	20	5	27	13%
Política social	3	11	9	23	11%
Otras	1	12	10	23	11%
TOTAL	22	114	67	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.1. PERTINENCIA

HALLAZGO 1. Existe un alto nivel de alineación entre las áreas prioritarias de cooperación y las prioridades establecidas por el BMZ y la CEPAL.

14. Los objetivos de la Cooperación están en línea con el mandato recibido por la CEPAL de contribuir a la adopción de medidas conducentes al desarrollo económico y social de la región, coordinar esas actividades y reforzar las relaciones económicas entre los países de la región y a nivel mundial^{5, 6}.
15. Los objetivos de la Cooperación están en línea con los subprogramas asignados a las distintas divisiones de la CEPAL encargadas de implementar la Cooperación. La revisión y el análisis de los documentos de los programas indica que los ciclos de la Cooperación coinciden con los programas bianuales de trabajo de la CEPAL, en los que se establecen las prioridades de cada división de la CEPAL⁷. Esto facilitaba la alineación y el reforzamiento entre los objetivos de la Cooperación en cada temática y los mandatos de los subprogramas y las divisiones encargadas de su ejecución, teniendo en cuenta las prioridades de la CEPAL. Se observó continuidad en las prioridades temáticas, en sentido general y en los subprogramas, durante el período de ejecución de los programas de la Cooperación excepto en lo que respecta a la descentralización y la gobernanza, que, si bien se priorizaron en el bienio 2014-2015, no se integraron en los correspondientes programas de la Cooperación ni como tema intersectorial en el marco de las estrategias de política del BMZ.

⁵ Según los documentos que detallan los programas bianuales de trabajo, el mandato corresponde al área de competencia de la CEPAL y se deriva de la resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social, en virtud de la que se creó la Comisión.

⁶ De conformidad con su mandato, la CEPAL debe colaborar con los Estados miembros para realizar un análisis amplio de los procesos de desarrollo, orientado al diseño, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas y la consiguiente prestación de servicios operacionales en los ámbitos de la información especializada, la asistencia técnica, la capacitación y el apoyo a la cooperación y la coordinación regional e internacional. La CEPAL trabaja en las áreas del desarrollo económico, el desarrollo social, el desarrollo sostenible, las estadísticas y la planificación. Véanse las áreas de trabajo de la CEPAL en el anexo 8.

⁷ Se establecieron tres programas de trabajo de la CEPAL (2012-2013; 2014-2015, y 2016-2017) durante el período en que se ejecutaron los tres programas de la Cooperación. Las áreas temáticas de cada uno de los tres programas de la Cooperación estaban en línea con las prioridades y mandatos de los subprogramas correspondientes de la CEPAL. El objetivo general del programa de trabajo de la CEPAL es "promover el desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible de América Latina y el Caribe a través de la cooperación internacional permanente, mediante la investigación y el análisis integral de los procesos de desarrollo y la prestación de servicios normativos, operativos y técnicos de cooperación dirigidos a apoyar las iniciativas regionales de desarrollo".

16. Como se indicó en el análisis de los documentos de los programas, la meta de la Cooperación y los programas conexos están en línea con los mandatos del BMZ, tal y como fueron definidos en la estrategia regional para América Latina y el Caribe. Las actividades de desarrollo del BMZ en América Latina se centran en la protección del medio ambiente y del clima⁸. En dicha área temática, el objetivo del Programa Bilateral del BMZ es promover alianzas basadas en intereses y valores para el desarrollo sostenible basadas en el modelo de una economía de mercado social y ecológica. El enfoque temático de la Cooperación es compatible con esos principios, sobre todo en los ámbitos de la protección de los bienes públicos mundiales (es decir, el clima, el medio ambiente y la biodiversidad) y la promoción de la energía renovable y la eficiencia energética, la protección y utilización sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. Se han integrado temas de interés como iniciativas piloto o innovadoras sobre la base de las prioridades del BMZ, lo que muestra un equilibrio entre la consolidación de los programas de la Cooperación de interés común y las áreas de especialización⁹.

HALLAZGO 2. Las áreas temáticas y los objetivos prioritarios de la Cooperación son compatibles con las prioridades establecidas por los países que se benefician de los servicios de la Cooperación.

17. Los objetivos de la Cooperación son pertinentes a las necesidades y prioridades de desarrollo de los países. Según el análisis de los documentos, las prioridades establecidas en los programas de trabajo de la CEPAL tienen en consideración las directrices definidas por los países miembros a través de diversos canales¹⁰. Con miras a cumplir los objetivos de la Cooperación, la CEPAL se propone “responder a las necesidades de los países de la región, servir como foro regional y facilitador de la formación de consenso a nivel regional y apoya la formulación de políticas públicas para hacer frente a los desafíos que afronta la región”¹¹. La estrategia ha obtenido resultados bastante satisfactorios, pues la Cooperación se considera muy flexible y con capacidad de respuesta frente a las necesidades nacionales, regionales e institucionales para la gran mayoría de sus beneficiarios. Según la encuesta en línea, el 77% de los beneficiarios la consideró flexible y con capacidad de respuesta frente a las nuevas necesidades y oportunidades, mientras que el 14% la consideraron razonablemente flexible¹².
18. Sin embargo, ni la CEPAL ni el BMZ tienen una estrategia clara respecto de la cooperación en el Caribe, aunque se han realizado esfuerzos de ambas partes con miras a determinar las prioridades y enfoques para una integración más eficaz de la perspectiva caribeña en el marco de la Cooperación¹³. El análisis cibernético y la revisión documental revelan una cobertura limitada o inexistente de los países del Caribe en lo que respecta a productos basados en conocimientos (salvo en el caso de Cuba y la

⁸ Según la Política de Desarrollo del BMZ para América Latina en 2015, los puntos clave de esa política que rigen la ejecución del programa bilateral en la región son: a) proteger los ecosistemas de bosques tropicales y marinos y utilizar los recursos naturales de manera sostenible; b) hacer frente al cambio climático mediante el perfeccionamiento de la eficiencia energética y la promoción de las energías renovables; c) promover la gobernanza orientada hacia el desarrollo, involucrar a la sociedad civil y fortalecer la justicia social, y d) erradicar la violencia.

⁹ Las iniciativas 2 a 6, sobre descentralización y servicios estatales, se integró en el programa de 2010-2012, en correspondencia con la prioridad del BMZ en la esfera de la gobernanza, y abarca temas relacionados con la participación política y social y la descentralización como se definió en la política alemana en materia de desarrollo en América Latina y el Caribe (2011).

¹⁰ Por ejemplo, mediante resoluciones y decisiones de la Asamblea General, del Consejo Económico y Social, de los períodos de sesiones de la CEPAL y las reuniones de sus órganos subsidiarios, así como reuniones y debates con autoridades nacionales y observaciones de las misiones de cooperación técnica.

¹¹ La CEPAL también realiza y promueve diálogos multilaterales, comparte conocimientos y establece redes mundiales, regionales y subregionales; además se propone promover la cooperación intrarregional e interregional entre las comisiones regionales y colabora con otras organizaciones regionales, sobre todo con otras entidades de las Naciones Unidas.

¹² Los beneficiarios también consideraron las actividades de la Cooperación apropiadas y pertinentes en términos de los expertos y los conocimientos especializados que se aportan en relación con las necesidades del país o la región en sus áreas temáticas específicas.

¹³ Sobre la base de los resultados de dos evaluaciones realizadas por la CEPAL para examinar su labor en el Caribe, la CEPAL ha integrado gradualmente a los países del Caribe en sus principales temas de investigación a fin de superar la falta de información y datos, y sus estudios de eficiencia energética se ampliarán a las Antillas Menores. El BMZ está elaborando su primer documento de estrategia sobre el Caribe, pero aún no ha seleccionado los países destinatarios.

República Dominicana), y este es solo un ejemplo de las tareas que compiten por atención en lo que se refiere a la incorporación de las prioridades del Caribe y su alineación con la cooperación.

19. La Cooperación tiene excelentes calificaciones en lo que se refiere a la pertinencia de los servicios y productos respecto de las necesidades y prioridades nacionales y regionales. Los resultados de la encuesta en línea también revelan que el 90% de los beneficiarios de los servicios de la Cooperación consideran que su nivel de adecuación y pertinencia respecto del desarrollo regional y nacional es excelente y bueno. Los productos basados en conocimientos de la CEPAL también se consideraron pertinentes y apropiados por el 98% de los participantes en la encuesta en línea, desde el punto de vista de los temas tratados.
20. Esos resultados fueron confirmados a su vez por los informantes clave, que proporcionaron ejemplos de coherencia con las necesidades nacionales específicas. Por ejemplo, la iniciativa sobre las estadísticas de los recursos hídricos se implementó en el marco del Programa de 2010-2012, en respuesta a la necesidad cada vez mayor de los países de América Latina y el Caribe de datos oportunos y fiables sobre el estado del medio ambiente y los recursos naturales que permitan el análisis y la formulación de políticas en consonancia con el Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica para el Agua (SCAEA)¹⁴. De modo similar, todos los informantes clave entrevistados subrayaron la necesidad de crear una base de datos de indicadores de eficiencia energética (BIEE), en vista de que la mayoría de los países solo tenía datos limitados o incompletos.
21. Según los informantes clave, la coherencia con las necesidades específicas de las contrapartes institucionales a nivel de país podría mejorarse mediante una mayor participación de las oficinas subregionales de la CEPAL y las oficinas de la GIZ en los países en una evaluación más detallada de las necesidades y en la planificación de otras intervenciones pertinentes. Un ejemplo positivo de dicha participación es el proceso de planificación en que el ILPES y su órgano subsidiario, el Consejo Regional de Planificación, se propusieron definir el programa de trabajo, incluidos los productos y cursos ofrecidos por el ILPES. Esas reuniones han sido muy bien valoradas y son pertinentes no solo para definir las prioridades nacionales y regionales, sino para promover el intercambio y la cooperación entre los países en el área de la planificación, lo que condujo al logro de resultados significativos en años recientes en términos de una mayor eficacia y eficiencia en los procesos de planificación y un mayor intercambio de información sobre los planes y políticas de desarrollo, entre otros resultados. Según los comentarios recibidos mediante las entrevistas, los productos y cursos del ILPES están completamente alineados con las necesidades y prioridades de los países.

4.2. TEMAS TRANSVERSALES

HALLAZGO 3. A pesar de las estrategias existentes respecto de la incorporación de la perspectiva de género, el diseño y la ejecución de los programas de la Cooperación no integraron plenamente las cuestiones de género ni la perspectiva de género.

22. Los programas de la Cooperación no han abordado las cuestiones de género, con excepción de unos pocos casos específicos en que convergen con cuestiones de protección social o en el proyecto sobre la autonomía económica de la mujer, llevado a cabo por la División de Asuntos de Género de la CEPAL en el marco del programa de 2012-2014.

¹⁴ El Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica para el Agua (SCAEA) del Sistema de Cuentas Nacionales de 1993 unifica la información económica e hidrológica en un marco común para medir la contribución de los recursos hídricos a la economía y el impacto de la economía sobre los recursos hídricos. El SCAEA se creó para atender la necesidad de información integrada sobre los recursos hídricos y su manejo. Proporciona un sistema para llevar a cabo un análisis estratégico de políticas que contribuya a la definición de mejores enfoques sobre el desarrollo sostenible.

23. En años recientes, la CEPAL, el BMZ y la GIZ obtuvieron logros importantes en cuanto a la definición y actualización de las estrategias en materia de igualdad de género a nivel institucional y a su incorporación en otros sectores, en reconocimiento a la alta prioridad de la meta de la igualdad de género¹⁵. El BMZ está avanzando hacia un enfoque de tres vertientes, que consiste en la incorporación de la perspectiva de género, el empoderamiento y el diálogo de alto nivel sobre políticas¹⁶.
24. Mientras tanto, la CEPAL tiene una postura definida en cuanto a la conformación y la promoción de las políticas públicas desde la perspectiva de género y en cuanto al seguimiento de los compromisos internacionales, lo que se añade a la labor de la División de Asuntos de Género, que tiene un papel activo en la incorporación de la perspectiva de género en colaboración con los mecanismos nacionales para el adelanto de la mujer en la región^{17, 18}. A lo largo de los años, la Comisión ha tenido una influencia importante en la agenda regional de género y ha elaborado marcos de conocimiento y conceptuales respecto de la igualdad de género, prestando atención, entre otras cosas, a las nuevas áreas que van surgiendo, tales como la economía del cuidado, la innovación y la tecnología, y la autonomía económica de la mujer.
25. Sin embargo, independientemente del conocimiento institucional y el sólido compromiso de la CEPAL, el BMZ y la GIZ, los tres programas de la Cooperación carecían de una perspectiva de género y no se integraban cuestiones de género específicas en los componentes e iniciativas. Las oportunidades y limitaciones relacionadas con la incorporación de la perspectiva de género o de medidas específicas relacionadas con el género no se definieron en la fase de diseño y los componentes no incluyeron la perspectiva de género en sus objetivos, indicadores y actividades, como se contemplaba en las estrategias de 2013 y 2014 de ambas entidades sobre la incorporación de la perspectiva de género. Ciertamente, los sistemas de monitoreo y seguimiento de la CEPAL y la GIZ no preveían el seguimiento de la incorporación de la perspectiva de género a nivel de programas y proyectos ni el diseño de instrumentos adecuados para lograr ese fin.
26. No obstante, como se mencionó, el Programa de 2012-2014 logró alcanzar ciertos resultados positivos que tuvieron un impacto favorable sobre la búsqueda de la igualdad de género, gracias al trabajo conjunto de la División de Asuntos de Género y el ILPES (estudios y cursos con perspectiva de género) y la División de Desarrollo Social. La colaboración con esas dos divisiones consistió en la promoción y el apoyo al desarrollo de las economías y las políticas del cuidado como componentes de los sistemas de protección social. Una contribución clave fue la promoción de un enfoque de género en el diseño de políticas del cuidado como parte de sistemas de protección social inclusiva basados en el diálogo intersectorial y acuerdos entre los ministerios de asuntos de la mujer, de economía, de hacienda y de desarrollo social, que no suelen trabajar conjuntamente de manera coordinada.
27. Si bien muchos países recibieron asistencia (entre ellos Chile, Costa Rica, El Salvador, Panamá, el Paraguay y el Uruguay), las entrevistas con los informantes clave indican que los resultados más importantes se obtuvieron mediante el apoyo ofrecido a la creación en el Uruguay de una economía del

¹⁵ Véase la política para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (*United Nations system-wide policy on gender equality and the empowerment of women: focusing on results and impact*, CEB/2006/2); BMZ (2009a): *Promotion of Good Governance in German Development Policy*, BMZ Strategies 178; BMZ (2009b): *Development policy action plan del BMZ on gender*, BMZ-Konzepte 173; BMZ (2011b): *Human Rights in German Development Policy. Strategy*. Documento de estrategia núm. 4 del BMZ (2011d): *Green economy*. Folleto de información, 2/2011, Bonn; y BMZ (2013b): *Sector Strategy on Private Sector Development*, Documento de estrategia del BMZ, 09/2013.

¹⁶ El enfoque consiste en incorporar la igualdad de género en todos los proyectos, con miras a empoderar a la mujer mediante actividades específicas concebidas a ese efecto y organizar diálogos de alto nivel bilateral y multilateral sobre políticas de desarrollo, diálogos sobre políticas sectoriales y asesoramiento normativo.

¹⁷ La CEPAL actúa como secretaria técnica de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.

¹⁸ La División de Asuntos de Género promueve la equidad de género en la formulación, la aplicación y el seguimiento de las políticas públicas mediante la investigación, los conocimientos especializados, el diálogo sobre políticas, la asistencia técnica y el uso de estadísticas e indicadores de género.

cuidado inclusiva y orientada a cuestiones de género, concebida para dar acceso a la mujer al empleo productivo y ampliar las opciones de servicios a favor de las personas dependientes con bajos ingresos¹⁹.

28. Un enfoque similar, con la participación de múltiples contrapartes y basado en el diálogo político, representa la principal baza para una iniciativa de promoción del desarrollo productivo y la autonomía económica de la mujer en Centroamérica. Con la guía de los ministerios de economía de Costa Rica, El Salvador, Panamá y el Perú, dicho enfoque deja atrás la tradición que trata las cuestiones de género como tema exclusivo de los ministerios de asuntos de la mujer y abre nuevas oportunidades para influir en las políticas públicas desde la perspectiva de género. Instituciones públicas y privadas de los cuatro países han colaborado y han coincidido en la necesidad de promover la autonomía económica de la mujer, a pesar de que las limitaciones de recursos y de tiempo han dificultado el seguimiento de esos esfuerzos por la CEPAL. Otros factores externos (cambios políticos y falta de financiación, como en el caso de Costa Rica y El Salvador), también han menoscabado la sostenibilidad de dichas iniciativas.
29. Según lo indicado por distintos informantes clave, el hecho de aunar los esfuerzos de distintas instituciones gubernamentales, cámaras de comercio, empresas del sector privado, la sociedad civil e instituciones académicas y lograr un compromiso en cuanto a la autonomía económica de la mujer representa un importante cambio de paradigma. Los informantes clave también se hicieron eco de lo oportuno y útil que fue el estudio que destaca el papel de la mujer en el desarrollo productivo que se llevó a cabo en El Salvador, así como las metodologías para el mapeo de las empresas dirigidas por mujeres y el establecimiento de una red de apoyo para el empoderamiento económico de la mujer en Costa Rica. Dichas iniciativas en Costa Rica y El Salvador han sido destacadas y se pueden reproducir, como lo demostró el interés expresado por diversas organizaciones multilaterales y de la sociedad civil²⁰.
30. Se han logrado resultados tangibles en cuanto a la creación de instituciones con el establecimiento de una Unidad de Género en el Ministerio de Economía de El Salvador, y de una cuenta satélite para el trabajo no remunerado en el hogar como parte del Sistema de Cuentas Nacionales. Entre otros ejemplos se cuentan la creación en el Perú de la Dirección de Promoción y Desarrollo de la Autonomía Económica de las Mujeres del Ministerio de la Mujer y la aprobación del Plan de Acción Intersectorial 2015 para el Empoderamiento y la Autonomía Económica de la Mujer, como resultado de los procesos promovidos por la CEPAL en 2013²¹. Esto constituye un importante hito en el camino hacia la consolidación del trabajo con múltiples instituciones y contrapartes, así como la de nuevas políticas.

HALLAZGO 4. Los derechos humanos y los principios conexos, como la no discriminación, la inclusividad, la participación y la rendición de cuentas, se integran implícitamente en lugar de formar parte de un enfoque estratégico basado en los derechos humanos respecto de la planificación y ejecución de los programas.

31. El enfoque basado en los derechos humanos está incorporado en numerosas estrategias sectoriales del BMZ, como las relativas al agua, la salud, la seguridad social y la economía de mercado social y ecológica, y se hacen esfuerzos por promover los derechos humanos en el contexto del asesoramiento en materia de políticas. En ese contexto, se contempla un enfoque de dos vertientes, basado en perfeccionar

¹⁹ Aunque el Gobierno anterior había demostrado su interés y voluntad política en la etapa de desarrollo de la asistencia técnica, los cambios de políticas bajo el nuevo Gobierno establecieron como firme prioridad las oportunidades para el desarrollo del sistema nacional integrado de cuidados. El proyecto de legislación pertinente, que contó con el apoyo de varios ministerios e instituciones públicas y de la sociedad civil, se presentó al Parlamento en marzo de 2015 y fue aprobado por el Senado en agosto de 2015.

²⁰ En Costa Rica, la metodología se ha integrado en el proyecto “Emprende”, cofinanciado por la Unión Europea y ejecutado por el Instituto Nacional de las Mujeres, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Economía.

²¹ El plan de Acción está altamente alineado con el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017 (PLANIG). Ambos se ejecutan bajo la supervisión de la Comisión Multisectorial Permanente. El objetivo del Plan de Acción Intersectorial es promover la aplicación de políticas, directrices y mecanismos, con impacto directo sobre la igualdad de género y sobre las condiciones de empleo y las oportunidades en los sectores no tradicionales y en la promoción de las pymes. Véase [en línea] <http://www.vivienda.gob.pe/banners/PLAN%20DE%20ACCION%20INTERSECTORIAL%20-%202015.pdf>.

las estructuras gubernamentales sectoriales y empoderar a los titulares de derechos, pero se ha promovido de manera limitada y no estratégica en el marco de los programas de la cooperación. Solo hay un ejemplo aislado de un estudio coherente sobre derechos humanos que se ha incluido en los programas, que se limita a la labor de la División de Desarrollo Social en materia de protección social inclusiva desde una perspectiva de derechos humanos.

32. No obstante, es importante subrayar que el mandato y la labor de la CEPAL están orientados a la protección y el respeto de los derechos humanos y otros principios, como la interculturalidad, la inclusividad y la participación. Asimismo, los principios de la economía de mercado social y ecológica están incorporados en todos los programas, lo que se puede resumir en el paradigma de la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico socialmente inclusivo, promovido tanto por la CEPAL como por el BMZ. En ese sentido, no hay evidencia de impactos negativos como consecuencia de ninguna de las intervenciones contempladas en los programas de la Cooperación entre la CEPAL, el BMZ y la GIZ.

4.3. EFICACIA²²

HALLAZGO 5. En general, la Cooperación contribuyó a sus metas y a los resultados esperados de los programas.

33. En todas las áreas temáticas, se han obtenido resultados con respecto a las metas planificadas que se definen en los documentos de programas o de proyectos, al menos a nivel de productos, con el desarrollo exitoso de actividades de alta calidad. En muchos casos, se sobrepasaron las metas en materia de productos, tanto en el plano cualitativo como en el cuantitativo.
34. Además, se han identificado contribuciones tangibles a nivel de resultados. Sin embargo, las entrevistas con los informantes clave apuntan al hecho de que tales resultados y cambios a partir de la investigación, el diálogo y la formación de consenso toman tiempo para madurar. Los cambios de comportamiento y actitudes, así como las negociaciones políticas, requieren esfuerzos a largo plazo. No obstante, las entrevistas con los informantes clave y los resultados de las encuestas en línea apuntan a contribuciones efectivas en varias áreas de influencia, en forma proporcional a los recursos invertidos y a la continuidad de las intervenciones mediante los factores siguientes:
 - Orientaciones en materia de visiones, proyecciones y planificación, estrategias y hojas de ruta para la elaboración de políticas, programas y planes de acción como parte del papel de la CEPAL en su calidad de importante centro de pensamiento.
 - Apoyo a los procesos y mecanismos para el diálogo, como las mesas redondas, plataformas, conferencias y foros institucionales, concebidos para posicionar temas en las agendas políticas y promover las oportunidades y las redes para facilitar el intercambio de información.
 - Apoyo a las alianzas y acuerdos sobre la base de posiciones comunes, los enfoques basados en la participación de múltiples contrapartes y en la colaboración intersectorial con miras a potenciar las alianzas público-privadas y el posicionamiento de América Latina y el Caribe en foros internacionales.
 - Apoyo a estructuras institucionales, como organismos, comisiones y comités, y grupos temáticos destinados a fortalecer la capacidad institucional y los procesos participativos.
 - Contribuciones a instrumentos reglamentarios, como políticas, leyes, reglamentos, directrices y normas, con miras a promover cambios estructurales sostenibles.
 - Generación y transferencia de conocimiento en toda la región mediante investigaciones, bases de datos e indicadores destinados a promover determinadas áreas temáticas y ofrecer información comparativa.

²² Basada en la triangulación de los datos mediante la revisión documental, entrevistas con los informantes clave y encuestas en línea.

- Contribuciones a la innovación y la tecnología mediante el desarrollo de nuevos enfoques y modelos, metodologías e instrumentos encaminados a perfeccionar los procedimientos, procesos y productos.
35. Se destacaron algunos resultados positivos imprevistos en el ámbito de las cadenas de valor mediante la labor realizada por la sede subregional de la CEPAL en México sobre la ampliación de los estudios y la metodología²³. No se identificaron resultados negativos durante la ejecución de ninguno de los programas.

HALLAZGO 6. La Cooperación ha contribuido de manera tangible al logro de transformaciones positivas en materia de políticas, planes, medidas específicas o creación de instituciones y la mejora de los servicios públicos a nivel de país. Las contribuciones varían de un componente a otro.

36. Entre las áreas temáticas prioritarias para la CEPAL, el BMZ y la GIZ, el cambio climático y la eficiencia energética se han convertido en dos de los temas más importantes de la Cooperación, pues representan las áreas en que se han señalado más resultados tangibles a los efectos del presente análisis. Ello también se debe al peso de ese componente en la Cooperación, que se hace visible por la cantidad de iniciativas y temas abordados, sobre todo durante el primer y el segundo programa.
37. Según las entrevistas con los informantes clave, en la última década, la Cooperación hizo contribuciones importantes a los debates conceptuales y el posicionamiento del desarrollo sostenible y el cambio climático en la agenda regional. Se realizaron estudios e investigaciones sobre los impactos económicos y sociales del cambio climático en la región, a fin de promover el diálogo y la concientización, y hacer que el cambio climático se considere un tema relevante en términos de política pública.
38. La eficiencia energética y la energía renovable experimentaron un proceso de maduración similar en el marco de esta Cooperación, motivada en un inicio por la investigación y los estudios comparativos regionales que contribuyeron a la conceptualización, el debate y el diálogo sobre políticas. Como destacaron los informantes clave, la cooperación, mediante el apoyo a las iniciativas nacionales, sentó la base para el análisis y la definición de los marcos regulatorios a nivel nacional y regional.
39. En ambas áreas temáticas, el doble enfoque técnico y político ha sido la estrategia más apropiada y eficaz para lograr resultados. Los informantes clave reconocen que los conocimientos técnicos alemanes y la experiencia europea son un factor fundamental para los programas, que ha jugado un importante papel en su ejecución. En particular, mencionaron los enfoques metodológicos y los intercambios de experiencias, con Alemania y en el marco de los programas nacionales de la GIZ así como los conocimientos especializados de alto nivel en el asesoramiento en materia de políticas y la evaluación de las políticas. Además, se han establecido sinergias con las instituciones europeas y los donantes, lo que ha redundado en una importante colaboración con la Unión Europea como parte del Programa EUROCLIMA.

4.3.1. ÁREA TEMÁTICA: DESARROLLO SOSTENIBLE Y CAMBIO CLIMÁTICO

HALLAZGO 7. La promoción y la difusión de conocimientos sobre políticas ecológicas y políticas sensibles al cambio climático se han llevado a cabo de manera satisfactoria, habida cuenta de los cambios en varios países de la región que han adoptado estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático, el fortalecimiento de las instituciones (por ejemplo, mediante la creación de consejos y comisiones específicos) y el trabajo intersectorial, aunando los esfuerzos de los ministerios de ambiente, economía, finanzas y salud, entre otros.

²³ Incluye la movilización de los recursos del FIDA, el Banco Mundial y el presupuesto nacional, así como la reproducción de la metodología por conducto de las oficinas de la GIZ en México y Guatemala. En el hallazgo 11 se ofrece información detallada.

40. En cuanto al tema de la reducción de las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal (REDD), la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos apoyó con éxito el desarrollo de presentaciones conjuntas a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y la ronda de negociaciones que condujo a la aprobación del Protocolo de Kyoto (Doha, diciembre de 2012) mediante seminarios regionales y la capacitación de los negociadores de REDD. En total, se prepararon siete presentaciones conjuntas. La CEPAL asumió el papel de secretaría técnica de los negociadores de REDD de América Latina. Según los informantes clave, la capacitación y los encuentros bianuales de negociadores facilitaron el diálogo y la deliberación en un entorno al margen de las negociaciones, en el que se pudieran debatir asuntos técnicos con los expertos de la CEPAL.
41. Estas oportunidades demostraron ser una estrategia eficaz para el fortalecimiento y la promoción de la posición de la región en las conferencias internacionales sobre el clima. El modelo y la metodología fueron altamente valorados y se consideran exitosos, como lo demuestra el interés del Brasil y Chile en reproducir la experiencia con los principales negociadores sobre el cambio climático en las conferencias de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). Sin embargo, debido a recortes inesperados de la financiación, se dejó de brindar apoyo a los negociadores de REDD de América Latina. En consecuencia, la red aún requiere mayor fortalecimiento y financiación²⁴. Como se destacó en las entrevistas, los países mostraron interés y se crearon expectativas, pero se perdió la oportunidad de participar en la labor de las conferencias de las Partes en Lima y París.
42. También hubo contribuciones para influir en la formulación de políticas en los estados brasileños de Acre y Amazonas. Gracias a la estrecha colaboración a largo plazo con la GIZ en el Brasil, la Cooperación elaboró una metodología pertinente para las evaluaciones ambientales y realizó varias evaluaciones conjuntas en el Brasil²⁵. En 2010 se llevó a cabo una evaluación de la aplicación de 35 recomendaciones normativas hechas al estado de Amazonas por exigencia del Gobierno Federal, lo que revela un alto nivel de cumplimiento y evolución en materia de políticas ambientales sostenibles²⁶. Además, en la Evaluación del Plan de Acción para la Prevención y Control de la Deforestación de la Amazonia Legal (PPCDAm) se hicieron recomendaciones que se integraron en gran medida en la tercera fase del PPCDAm de 2013-2015²⁷. Esas evaluaciones estimularon la demanda de asistencia similar, a raíz de la evaluación del desempeño de las políticas de desarrollo sostenible aplicadas en el estado de Acre. Las recomendaciones de la evaluación respecto de la promoción del uso sostenible de los recursos forestales mediante actividades del mecanismo REDD+ condujo a la aprobación por el Estado de Acre de un amplio marco legal e institucional en que se insertan esas actividades.
43. La iniciativa sobre estadísticas de los recursos hídricos elaborada durante el período 2010-2012 por la División de Estadísticas de la CEPAL con apoyo de la División de Recursos Naturales e Infraestructura es un buen ejemplo de cómo se pueden utilizar los sistemas nacionales de información para promover políticas con base empírica. La iniciativa se elaboró en Colombia y el Ecuador, con una metodología innovadora (un llamado regional a presentar propuestas y la participación de grupos interinstitucionales) con miras a potenciar los compromisos institucionales y la labor de múltiples partes interesadas. Gracias al logro de mejores arreglos institucionales, los resultados del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia fueron más tangibles. En ambos países se elaboraron informes sobre los recursos

²⁴ La metodología y las reuniones de los principales negociadores fueron financiadas por EUROCLIMA y el Organismo de Medio Ambiente y Gestión de la Energía (ADEME) de Francia desde 2013, pero no se ofreció financiamiento para el grupo de negociadores apoyados en el marco de la Cooperación.

²⁵ La metodología de la evaluación se consolidó y aprobó para todas las evaluaciones realizadas (exámenes ambientales por homólogos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)).

²⁶ Las recomendaciones se formularon como parte de una evaluación de las políticas ambientales y de desarrollo sostenible realizada en 2006-2007 en colaboración con la oficina de la GIZ en el Brasil.

²⁷ *Avaliação do Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal (PPCDAm 2007-2010)*. La evaluación fue realizada conjuntamente por la oficina de la GIZ en el Brasil y el Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA) del Brasil. Abarcó toda la cuenca amazónica del Brasil (que se conoce como Amazonia Legal e incluye nueve estados del Brasil, entre ellos, los de Amazonas y Acre).

hídricos, lo que les permitió desarrollar estadísticas sobre esos recursos y un sistema de información. Los informantes clave informaron que, en el caso de Colombia, esas estadísticas mejoraron los sistemas de manejo del agua del país. En la actualidad, Colombia es líder en materia de estadísticas de los recursos hídricos y sistemas de contabilidad ambiental, en concordancia con el Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica para el Agua (SCAEA), que fue aprobado por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas como norma estadística²⁸.

44. Se han realizado varios estudios en materia de políticas fiscales y cambio climático y se creó una base de datos en la que se registra la elasticidad-renta y la elasticidad-precio de la demanda de gasolina para promover la (re)formulación y aplicación de políticas fiscales de forma que contribuyan a la mitigación y adaptación al cambio climático. Se han logrado importantes avances hacia el establecimiento de economías verdes en varios países, aunque con distintos niveles de intensidad e implicaciones a nivel de políticas. El Ecuador y El Salvador son ejemplos positivos de enfoques de trabajo intersectorial y equidad tributaria. En El Salvador, la Cooperación prestó apoyo al Banco Central de Reserva para analizar los impactos económicos de la fluctuación de los precios del petróleo en la economía nacional y elaborar modelos macroeconómicos. Como resultado, se introdujeron impuestos ambientales sobre los automóviles y la gasolina, como parte de la reforma tributaria ambiental para compensar los efectos ambientales negativos. Además, las recomendaciones del programa se han integrado en la Estrategia Nacional de Cambio Climático.
45. En el Ecuador, se incorporaron gradualmente políticas fiscales verdes en la agenda política y en las estrategias para el buen vivir, y se potenció el trabajo intersectorial mediante la vinculación de la reforma fiscal con asuntos ambientales y de salud, como destacaron los informantes clave. La Cooperación elaboró un análisis de impuestos y subsidios aplicados a la gasolina y el diésel a fin de evaluar las consecuencias sobre las cuentas públicas e hizo simulaciones de los niveles de recaudación de impuestos, emisiones y efectos en la salud. Como resultado, el Ecuador aprobó diferentes instrumentos en virtud de la Ley de Gestión Ambiental: impuestos a los automóviles sobre la base de su índice de emisión de CO₂, incentivos a los vehículos híbridos y de bajo cilindraje y un impuesto redimible a las botellas plásticas (de tereftalato de polietileno (PET)). Según los informantes clave, la reforma fiscal verde no está motivada por la recaudación de impuesto, sino por el deseo de promover un cambio en los hábitos de los consumidores, que ya se puede apreciar en la amplia aceptación de dichas medidas.
46. La labor de la Cooperación sobre las economías verdes puso de relieve la importancia de involucrar a los ministerios de economía y finanzas en los debates ambientales, pero las actividades de concientización y movilización toman tiempo, como subrayaron los entrevistados. Con todo, la influencia y el peso político de la Comisión resultaron efectivos a la hora de movilizar a las personas adecuadas.
47. En el Ecuador se hicieron otras contribuciones a la formulación de políticas mediante el apoyo al Ministerio de Finanzas en la elaboración y aplicación de un clasificador de gastos ambientales. Se está elaborando el Presupuesto Nacional de 2016 de modo que refleje la clasificación de los gastos ambientales solicitada a todas las instituciones gubernamentales, sobre la base del decreto y las directrices del Ministerio de Finanzas. El Ecuador es el primer país de la región y uno de los pocos del mundo que dispone de ese tipo de herramienta²⁹.

²⁸ Si bien el agua es una preocupación fundamental en muchos países de la región y la demanda de apoyo en esa esfera va en aumento (por ejemplo, en Costa Rica y Bolivia (Estado Plurinacional de)), en los programas subsiguientes se discontinuó el trabajo en dicha área. Sin embargo, el Programa de la Alianza Mundial de Contabilización de la Riqueza y Valoración de los Servicios de Ecosistemas del Banco Mundial se benefició de la labor realizada y adoptó la metodología de la CEPAL.

²⁹ El trabajo se centró en las contribuciones y la asignación de recursos para la mitigación y adaptación al cambio climático, siguiendo la experiencia del diseño de los clasificadores de los temas intersectoriales en que la GIZ presta apoyo. El clasificador es un instrumento clave para la planificación, elaboración y evaluación de políticas ambientales y ayuda a orientar las políticas y las medidas hacia la adopción de compromisos nacionales e internacionales. Una amplia campaña de capacitación y concientización contribuyó a lograr un apoyo considerable entre los distintos sectores y a nivel nacional y subnacional, como se puso de relieve durante las entrevistas.

48. Además, se ofreció apoyo a la elaboración de contribuciones previstas determinadas a nivel nacional (CPDN) respecto de los compromisos asumidos por las Naciones Unidas para 2030 sobre el cambio climático y la reducción de los gases de efecto invernadero. Ante ese reto, la Cooperación creó un instrumento para el cálculo de las emisiones y la simulación de distintos escenarios para las CPDN que puedan asumirse en cada país³⁰. Distintos países de la región incorporaron las recomendaciones de la Cooperación en sus proyectos de CPDN. Según los informantes clave, el apoyo a los programas se consideró esencial para poder presentar oportunamente las CPDN de Costa Rica, la República Dominicana, El Salvador y Guatemala³¹.

4.3.2. ÁREA TEMÁTICA: EFICIENCIA ENERGÉTICA Y ENERGÍA RENOVABLE

HALLAZGO 8. En los últimos diez años se han logrado importantes avances con respecto a la eficiencia energética y la energía renovable, en cuanto al posicionamiento, la concientización, el fortalecimiento institucional y el fortalecimiento de capacidades específicas, sobre todo en países como el Brasil, Chile, Costa Rica, el Ecuador y México. El trabajo también se ha ampliado al Caribe, con inclusión de algunos nuevos participantes de las Antillas Menores y la República Dominicana, y se ha avanzado gradualmente en ese respecto.

49. Entre las contribuciones principales figuraban los Diálogos Políticos Regionales de Eficiencia Energética en América Latina y el Caribe, que constituían importantes foros de debate, intercambio y establecimiento de redes de contacto. Esos diálogos anuales (orientados al análisis y la definición de políticas regionales en materia de eficiencia energética y energía renovable) han crecido a lo largo de los años, de modo que atraen a un número cada vez mayor de países participantes y múltiples contrapartes (entidades del sector privado, universidades, legisladores) y crean sinergias con las principales instituciones multilaterales y regionales (la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE), la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Asociación Internacional de Cooperación para la Eficiencia Energética (IPEEC), la Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL), la Comisión de Integración Energética Regional (CIER) y el Consejo Mundial de la Energía (CME), entre otros). Sin embargo, el objetivo de la elaboración de una política a escala regional aún no se ha alcanzado. Los informantes clave destacaron el importante valor agregado de dichas actividades; sin embargo, los diálogos por lo general han consistido en foros para intercambios técnicos y establecimiento de redes de contacto de alto nivel, más que en diálogos de alto nivel sobre políticas, debido a la participación limitada de los encargados de la formulación de políticas y la adopción de decisiones³². En la región se pueden apreciar distintos niveles de avance en la creación e institucionalización de marcos regulatorios en ese sector, en función del grado de compromiso político alcanzado en cuanto a la elaboración de políticas regionales.
50. La Base de Indicadores de Políticas de Eficiencia Energética (BIEE) de América Latina y el Caribe también ha hecho una contribución importante a la planificación, los marcos regulatorios, la formulación de políticas, el seguimiento y la evaluación en muchos países. Se han abordado las deficiencias estadísticas y se generaron líneas de base para la evaluación del desempeño de las políticas de eficiencia energética en la región. Entre otras instituciones regionales y multilaterales que trabajan en el ámbito de la eficiencia energética y la energía renovable, la CEPAL aporta conocimientos

³⁰ El trabajo relacionado con las CPDN se considera un gran reto debido a la necesidad de una labor interinstitucional y apoyo político de alto nivel en un área que aún está en proceso de consolidación, y también debido a la necesidad de evaluar las opciones técnicas.

³¹ La Cooperación también facilitó el diálogo y la colaboración entre los ministerios de finanzas, energía y ambiente a fin de trabajar hacia la formulación de estrategias posibles y alcanzar metas. Sin embargo, persisten desafíos, como el de asegurar el pleno sentido de implicación de los instrumentos y las recomendaciones. La falta de tiempo y de recursos entorpeció el seguimiento ulterior y la total transferencia de los instrumentos al personal técnico, y también obstaculizó el ulterior apoyo a las políticas que se necesitaba para afrontar los compromisos y las metas establecidas.

³² Se ha señalado además la ausencia de encargados de adopción de decisiones de alto nivel en las reuniones ministeriales anuales organizadas por la OLADE.

especializados en cuanto al desarrollo de bases de datos, estadísticas e indicadores y su contribución se considera un aporte importante y una fuente de valor agregado. Según los informantes clave, el enfoque innovador y muy participativo respecto del desarrollo de la BIEE promovió el apoyo y el sentido de apropiación de la herramienta, fue sumamente útil para los países avanzados y los nuevos participantes y facilitó las comparaciones internacionales. El número de países que se sumaron a la plataforma en los tres últimos años ha aumentado y se han realizado evaluaciones de la eficiencia energética con planes de acción concretos en la mayoría de los 19 países participantes, gracias a la capacitación y el apoyo proporcionados por la División de Recursos Naturales e Infraestructura. Ello pone de manifiesto la eficacia de la BIEE y el aporte que representa.

51. Sin embargo, la plataforma en línea de la BIEE necesita un buen impulso en cuanto a su difusión y divulgación a nuevos clientes (por ejemplo, universidades). Los datos aportados por el análisis de sitios web revelan que solamente 4.306 usuarios accedieron a la base de datos entre marzo de 2014 y septiembre de 2015 (entre 150 y 300 al mes, en promedio). Se concentraban geográficamente en el Brasil, Chile y México (que son de los países más avanzados en esta área). Hubo menos usuarios en Centroamérica y el Caribe. El nivel general de interacción con la plataforma y la página web es bajo (véase el anexo 5C).
52. En lo que respecta a resultados tangibles y contribuciones a nivel de país, la BIEE está alineada con las necesidades de los países (según diversos informantes clave) tanto en lo relativo a las estrategias y mejoras necesarias en los programas de eficiencia energética como en la planificación, seguimiento y evaluación. El acceso a datos actualizados y centralizados a nivel nacional y la comparabilidad de los datos dentro de la región son activos importantes para los países.

Cuadro 3

Resultados principales por países en materia de eficiencia energética y energía renovable

Chile	Según los informantes clave, los análisis e informes elaborados por el Ministerio de Energía de Chile son aportes fundamentales para los debates intersectoriales actuales en relación con la nueva legislación que ha de redactarse sobre la eficiencia energética. El intercambio en el marco de los diálogos ayudó a fortalecer la cooperación entre los países (por ejemplo, el Brasil y el Perú).
Costa Rica	Aunque Costa Rica es uno de los países más avanzados, y ya cuenta con datos de referencia sobre eficiencia energética, ha sacado provecho de los datos de la BIEE, que han contribuido a perfeccionar más las políticas y planes, gracias a una evaluación más precisa de las medidas (su eficacia e impacto) y el avance sobre la base de indicadores.
Brasil	Los datos se utilizaron en la elaboración de planes nacionales de energía y sirvieron como línea de base para los informes de monitoreo en materia de energía.
Ecuador	Importantes resultados a nivel institucional y regulatorio. A nivel institucional, el programa contribuyó a la creación del Instituto Nacional de Energía Renovable (INER), encargado de la creación y el suministro de información sobre eficiencia energética, y del diseño de la Estrategia Nacional de Investigación, Desarrollo e Innovación en los sectores de la energía. Además, los datos de la BIEE contribuyeron a la elaboración de una Agenda Nacional de Energía, después de un eficaz estudio interinstitucional. La Agenda y la Estrategia están coordinadas y se refuerzan entre sí desde diferentes perspectivas.
Guatemala	El aporte de la cooperación en el área de la formación de consenso y los estudios sirvieron como guía en las cinco esferas de acción de la Política Energética Nacional 2013-2027.
El Salvador	Se elabora un Plan Nacional de Eficiencia Energética, basado en directrices de la cooperación a nivel regional.
República Dominicana	En consonancia con las metas de la Estrategia Nacional de Desarrollo y el hincapié en la energía sostenible, los datos de la BIEE y los diálogos ayudaron a generar análisis sectoriales clave y a conformar una hoja de ruta para redactar una ley sobre la promoción de la eficiencia energética.
Antillas Menores y otros países del Caribe	Respecto de otros países recientemente incorporados de las Antillas Menores y el Gran Caribe, aún son incipientes los procesos que se llevan a cabo en Aruba, las Bahamas y Suriname, donde se han elaborado políticas energéticas nacionales. Las Bahamas son el único país donde se han aprobado esas políticas, a pesar de la incertidumbre sobre la disponibilidad de financiación para la ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. ÁREA TEMÁTICA: ESTABILIDAD MACROECONÓMICA Y REFORMAS FISCALES

HALLAZGO 9. La contribución de la Cooperación a las reformas fiscales desde la perspectiva de la equidad ha sido ante todo conceptual y se ha orientado a sensibilizar a la opinión pública sobre la necesidad de un cambio de paradigma hacia políticas fiscales que tengan en cuenta las necesidades sociales.

53. En materia de investigación y debate, la CEPAL se ha convertido en referente en cuanto a políticas fiscales en los últimos diez años, mediante el Seminario Regional de Política Fiscal. No obstante, en los últimos años existe la percepción entre los informantes clave externos de que el Seminario tal vez esté perdiendo su condición de foro de prestigio sobre la formulación de políticas debido a la ausencia de altos dignatarios (por ejemplo, ministros de finanzas y presidentes). Sin embargo, esa percepción no es compartida por los informantes clave internos y podría relacionarse con aspectos concretos de la política fiscal.
54. Se estableció el Observatorio Fiscal de América Latina y el Caribe (OFILAC) como instrumento clave para el programa. Concebido como foro de análisis, debate y seguimiento de la política fiscal en los países de la región, tiene como fin estimular los intercambios de conocimientos en temas impositivos entre las autoridades fiscales, las instituciones multilaterales y regionales y los expertos en la materia. Desde su creación en 2010, el Observatorio ha experimentado un aumento paulatino de la cantidad de usuarios, que ahora son en total unos 30.000 (septiembre de 2015), y se concentran principalmente en Venezuela (República Bolivariana de), Colombia y México, cuyo acceso se limita a los productos basados en conocimientos basados en el análisis cibernético (véase el anexo 5C).
55. Se ha llevado a cabo una serie de estudios e investigaciones que han servido de insumos al asesoramiento en materia de políticas y recomendaciones en los procesos de reforma fiscal en Chile, la República Dominicana, El Salvador, Guatemala, el Paraguay y el Uruguay. Aunque en este ejercicio de análisis solo se obtuvo retroalimentación limitada sobre los resultados de ese apoyo, los estudios y seminarios regionales se valoran altamente debido a sus perspectivas progresistas e innovadoras.
56. A nivel regional, la Cooperación facilitó el establecimiento de intercambios y proveyó insumos para las redes de política fiscal y de presupuestación de la región³³. Además, se promovieron nuevas metodologías respecto de los marcos de presupuestación basada en los resultados y el cálculo de la evasión de impuestos a nivel regional. Según la revisión documental, Guatemala aprobó distintas medidas para mejorar la programación financiera e introdujo un marco de presupuestación orientada a la obtención de resultados, dirigido a mejorar la calidad del gasto público. El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y el Ministerio de Hacienda de la República Dominicana se han asesorado en cuanto a la distribución de los ingresos y la calidad del gasto. Se han adoptado varias recomendaciones, como un nuevo impuesto sobre los bienes raíces, y la modificación de la tasa del impuesto sobre la renta y del impuesto de transferencia de bienes y servicios industriales.
57. Otros temas, como las políticas sobre los precios de transferencia se han posicionado paulatinamente a nivel regional mediante actividades de colaboración con instituciones regionales como el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). La Cooperación también prestó asistencia técnica a la Oficina de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) de Guatemala para crear una nueva división dedicada explícitamente a los precios de transferencia. Dicha labor se hizo en colaboración con el CIAT y se ofreció capacitación a los funcionarios en la formulación de normas

³³ La Cooperación ayudó a establecer la Red Iberoamericana de Responsables y Especialistas en Política Fiscal y la Red de Presupuesto por Resultados, ambas financiadas por el BID.

fiscales relativas a los precios de transferencia, en cooperación con el programa de “buena gobernanza fiscal” de la oficina de la GIZ en Guatemala³⁴.

4.3.4. ÁREA TEMÁTICA: DESARROLLO SOCIAL INCLUSIVO

HALLAZGO 10. Se han hecho contribuciones conceptuales y metodológicas importantes al desarrollo social inclusivo y la promoción de un sistema de cuidados dentro de los sistemas de protección social. Sin embargo, la obtención de resultados tangibles se ha visto dificultada por la falta de continuidad de las intervenciones.

58. En ese ámbito, las contribuciones conceptuales y metodológicas han sido parte central de la labor de la División de Desarrollo Social. El trabajo quedó interrumpido luego de una intensa actividad entre 2006 y 2010, pero el tema se reintegró en el segundo y el tercer programa. Desde 2012, se ha hecho hincapié en un entendimiento más amplio de las políticas, programas y sistemas de protección social, sobre la base de pactos sociales y un enfoque basado en los derechos, con atención especial a la integración de los sistemas de cuidados en la protección social.
59. El asesoramiento en materia de políticas prestado a Costa Rica, la República Dominicana, El Salvador, el Paraguay y el Uruguay tuvo resultados considerables, sobre todo en Costa Rica, El Salvador y el Uruguay. Como ya se mencionó, se prestó asistencia técnica al Ministerio de Desarrollo Social del Uruguay con miras a la creación de un Sistema Nacional Integrado de Cuidados (haciendo hincapié en la puericultura y el cuidado de las personas de edad). Se ofreció un apoyo similar al Ministerio de Bienestar Social y Familia de Costa Rica, con recomendaciones respecto de la formulación de una ley sobre el desarrollo y cuidado del niño en la primera infancia (aprobada por unanimidad en marzo de 2014)³⁵. Ello condujo a compromisos presupuestarios para la expansión y perfeccionamiento del cuidado infantil, que pueden tener efectos positivos a largo plazo en cuanto a la integración de la mujer en la fuerza laboral. En El Salvador, el trabajo realizado condujo a la transformación del marco conceptual del sistema de protección social, que se había limitado a políticas sociales selectivas y programas de transferencia de efectivo (por ejemplo, del BID o el Banco Mundial). Tras el apoyo ofrecido en el proceso de redacción de una ley sobre desarrollo y protección social (aprobada por unanimidad en 2014 después de las elecciones), se reestructuraron los programas sociales para centrarse en la infancia y la juventud, siguiendo las recomendaciones del Programa³⁶. El apoyo de la Comisión a la integración de un enfoque basado en los derechos humanos y a un sistema de protección social universal pueden destacarse como ejemplos importantes de su contribución a un cambio de paradigma en la región. El Salvador se ha convertido en referente en la región y se ha compartido la experiencia con la República Dominicana, Haití y Honduras. En la República Dominicana, el programa ofreció asesoramiento sobre la reestructuración del sistema de asistencia social (a cargo de la Oficina de la Vicepresidencia y el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales) y la coordinación entre proveedores de asistencia social a fin de optimizar los recursos y reducir la duplicación. Pasada la primera etapa de las reformas, se integraron las recomendaciones de la Cooperación. Sin embargo, aún persisten desafíos debido a la cultura de favoritismo, que permite que la asistencia social siga siendo ofrecida por instituciones ajenas al sistema coordinado.
60. Los productos basados en conocimientos y la información sobre el desarrollo social se difunden a través de la Red de Desarrollo Social de América Latina y el Caribe (ReDeSoc), una plataforma basada en la web que ofrece 3.168 publicaciones. Según el análisis cibernético, la ReDeSoc registró 551.050 millones de visitas en los últimos cinco años y tiene unos 2.086 suscriptores,

³⁴ El CIAT también tiene una relación de larga data con la GIZ, que financia de manera independiente otros estudios del CIAT sobre sistemas impositivos y reforma fiscal.

³⁵ En virtud de la ley núm. 9220 se crea la Red Nacional de Cuidado y Desarrollo Infantil.

³⁶ Las amplias campañas de concientización consolidaron un cambio general de paradigma hacia el enfoque basado en los derechos y la protección social universal.

concentrados principalmente en América del Sur, pero también en unos pocos países de Centroamérica. Esos clientes mostraron interés en la información y los enlaces relacionados con distintas instituciones públicas del sector social de la región. Según el estudio cibernético, se descargaron alrededor de 6.191 publicaciones entre septiembre de 2012 y agosto de 2015. Los productos basados en conocimientos en esa área temática también se consideran altamente útiles y pertinentes, como se ha resaltado en las entrevistas.

4.3.5. ÁREA TEMÁTICA: DESARROLLO PRODUCTIVO E INNOVACIÓN

HALLAZGO 11. Se han hecho importantes contribuciones mediante la elaboración de metodologías e instrumentos para promover políticas estructurales sostenibles como un enfoque que fomenta la innovación y el desarrollo sostenible en la formulación de políticas industriales, con el fin de fortalecer las cadenas de valor como instrumento de política industrial. Se registraron resultados imprevistos en Centroamérica. Las iniciativas piloto pueden ampliarse y contribuirán a fortalecer aún más las interconexiones entre el desarrollo productivo y otros sectores.

61. Esta área temática comprendía distintas iniciativas descoordinadas, sobre todo proyectos piloto de diverso alcance. Durante los dos primeros programas, solo hubo algunas iniciativas aisladas en que colaboraron la División de Desarrollo Productivo y Empresarial y la oficina de la CEPAL en México. La situación mejoró gradualmente en 2015 con la sistematización conjunta de las experiencias y la estandarización de las metodologías relacionadas con las cadenas de valor. Aún no se han explorado suficientemente las interconexiones y repercusiones en otros sectores, lo que probablemente tenga algún impacto en el nivel de eficacia de dichos proyectos piloto. Según los informantes clave, la mejora de esa coordinación estaría más acorde con los objetivos de cambio estructural que promueve la CEPAL, pero aún se requieren esfuerzos considerables para aumentar la difusión y sensibilizar a la opinión pública.
62. Un ejemplo de ese intento de establecer interconexiones se refiere a las innovaciones sensibles al cambio climático, una iniciativa desarrollada por la División de Desarrollo Productivo y Empresarial que se centra en el cambio estructural en el sector de la pequeña y mediana empresa (pyme). Con los análisis de las matrices de producción en la Argentina, Costa Rica, el Ecuador, México y el Uruguay se trató de sensibilizar al sector público y al sector privado sobre la producción ambientalmente sostenible, mediante diálogos entre múltiples contrapartes y reuniones ministeriales. La principal contribución se refería al sector privado y las cámaras de comercio, con la institucionalización de las cámaras empresariales en la Argentina, Costa Rica y el Uruguay. En sentido general, el sector de las pymes aún es débil en la región y sus prioridades no incluyen la innovación sobre la base de una perspectiva del cambio climático.
63. La División está elaborando una iniciativa de seguimiento de la innovación para el cambio estructural en el marco del tercer programa, en la que se presta mayor atención a la perspectiva general del cambio estructural vinculado con las políticas económicas y sociales. Esa iniciativa también contempla una mayor armonización con los planes y estrategias nacionales, dado el interés de América Latina en reforzar el diálogo con Europa y promover una mayor comprensión de la innovación como política pública mediante el trabajo con múltiples contrapartes institucionales.
64. Chile, el Ecuador y México reciben apoyo en la actualidad en cuanto a la adaptación y transformación de las matrices de producción para intensificar la diversificación, la innovación y la colaboración entre el sector público y el sector privado. Se hace hincapié en el diseño de políticas para un desarrollo productivo más fundamentado y moderno, que incluya un sólido trabajo intersectorial y con múltiples partes involucradas. Como destacaron los informantes clave, las contribuciones más importantes se hicieron a nivel conceptual y metodológico, en particular mediante la presentación de nuevos enfoques y estrategias sobre el desarrollo productivo innovador basado en los análisis de diagnóstico y la detección de obstáculos en los sectores productivos. La capacidad

de la Comisión de coordinar y apoyar el establecimiento de redes entre múltiples partes interesadas y su estrecha relación con las instituciones públicas se consideran recursos importantes.

65. El apoyo ofrecido a El Salvador y Guatemala por la sede subregional de la CEPAL en México en cuanto al fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de política industrial ha dado resultados positivos a nivel de país. La metodología de mapeo de las cadenas de valor (que incorpora las aportaciones de la metodología de los “vínculos de valor” de la GIZ) ha permitido que los encargados de la formulación de políticas definan estrategias de intervención dirigidas, con líneas de acción claras y coordinadas y con la coordinación de las distintas partes involucradas, en especial los pequeños productores que, a su vez, pueden contribuir a cerrar brechas estructurales³⁷. En 2013, la sede subregional de la CEPAL en México trabajó conjuntamente con los gobiernos y el sector privado en Centroamérica para el estudio y diseño de cuatro cadenas de valor: camaricultura y fibras sintéticas en El Salvador y vegetales y maderas preciosas en Guatemala. Dichas cadenas piloto iniciales permitieron hacer el mapeo de otras siete cadenas en Guatemala (financiado por el Ministerio de Economía) y de otras tres en El Salvador (financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
66. Como se afirma en las entrevistas, la aplicación de la metodología y el mapeo se han llevado a cabo de una forma muy participativa, mediante el fortalecimiento de la capacidad y la intensificación de la labor con múltiples partes involucradas en lo que se refiere al diálogo entre las entidades públicas y privadas, y entre las mismas entidades públicas, en El Salvador y Guatemala. En un lapso relativamente breve (ocho meses en promedio), la asistencia técnica dio lugar a la puesta en marcha de iniciativas públicas específicas para fortalecer las cadenas de valor e invertir en ellas, sobre todo en Guatemala, con el apoyo de funcionarios gubernamentales al más alto nivel. No obstante, en El Salvador, según las contrapartes, la falta de capacitación del personal técnico limitó el alcance de la asistencia técnica, mientras que los funcionarios de nivel medio y superior no pudieron absorber y transferir plenamente la metodología, lo que redundó en un menor sentido de apropiación³⁸. Además, el Ministerio de Economía carece de los recursos y la capacidad necesarios para aplicar las recomendaciones formuladas por la Comisión y desarrollar y promover las cadenas de valor, aunque se han hecho algunos progresos³⁹. Esos problemas van más allá de los objetivos y la financiación del proyecto. Sin embargo, dado que los propios recursos que se asignaron al proyecto eran limitados, no fue posible reforzar la parte de la capacitación o el intercambio entre pares con algunos de los pocos países que trabajan con cadenas de valor (por ejemplo, la Argentina, el Ecuador, el Perú y el Uruguay).
67. Esa iniciativa piloto tuvo impacto a nivel nacional, subnacional y regional y sobre múltiples partes interesadas, lo que contribuyó a la obtención de resultados transnacionales imprevistos mediante la difusión de la metodología (a través de presentaciones en países como Costa Rica, Honduras, México y Nicaragua), que se encuentra en proceso de adopción por el FIDA y el Banco Mundial. Además, un estrecho intercambio entre la sede subregional de la CEPAL en México y las oficinas de la GIZ en México y Guatemala dio lugar a la capacitación del personal de la GIZ en México y a la reproducción del enfoque y la metodología en el marco de un proyecto de la GIZ sobre desarrollo productivo transfronterizo entre Belice, Guatemala y México. Por otra parte, la oficina de la GIZ en Guatemala está planificando una iniciativa sobre las cadenas de valor transnacionales que incluye El

³⁷ La metodología que aplica la GIZ a las consultas entre múltiples partes interesadas ha sido útil para organizar diálogos multisectoriales.

³⁸ Según las evaluaciones, la asistencia técnica y los estudios sobre las cadenas de valor son muy útiles y pertinentes, lo que también se evidencia por la solicitud de mayor apoyo para el mapeo de otras cadenas. Sin embargo, el Ministerio de Economía sigue necesitando la ayuda de consultores de la CEPAL para aplicar la metodología de mapeo, pues los funcionarios nacionales aún no tienen la formación debida para realizar el estudio eficazmente.

³⁹ El Gobierno de El Salvador se comprometió a desembolsar 300.000 dólares para aplicar las recomendaciones elaboradas por la CEPAL respecto de la cadena de valor del camarón y pidió apoyo adicional a la sede regional de la CEPAL en México para el diseño y la aplicación de un plan de acción. En cuanto a la cadena de valor de las fibras sintéticas, el Gobierno ha puesto en marcha un proceso de diseño y construcción de un centro de innovación convenido en las estrategias de ejecución de la cadena.

Salvador y Honduras. Como resultado, según los informantes clave, el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) ha fortalecido las relaciones entre los países en las áreas del desarrollo productivo y las cadenas de valor transnacionales. Se necesitará mayor financiación para fortalecer esos procesos.

68. Según los informantes clave, la organización de cursos de gestión fue una experiencia exitosa y valiosa, pues brindó una excelente formación, además de oportunidades para que los encargados de la formulación de políticas más jóvenes de diversas regiones del mundo participen en debates estimulantes que promuevan ideas innovadoras.

4.3.6. ÁREA TEMÁTICA: INTEGRACIÓN REGIONAL

HALLAZGO 12. Las contribuciones a nivel de estudios valiosos, la divulgación de conocimientos y los foros de diálogo produjeron solo algunos resultados tangibles en cuanto a la elaboración de políticas en unos pocos países. Las dificultades contextuales y los obstáculos a nivel nacional y regional complican el avance hacia la implementación de una agenda regional.

69. En relación con la cooperación y la integración para la inversión en bienes públicos regionales, los programas abordaron dos áreas de intervención: el fortalecimiento de la integración regional en el marco del SICA en la esfera del desarrollo social y temas relacionados con energía, y la integración regional en innovación, tecnología y ciencia. En términos generales, los resultados no fueron más allá de la realización de estudios, la difusión de conocimientos y la facilitación de oportunidades de diálogo en la región.
70. La CEPAL había intentado fortalecer su relación con las secretarías del SICA; sin embargo, como se mencionó en varias entrevistas, el SICA tenía una estructura institucional y un modo de operación muy complejos⁴⁰. La falta de compromiso político y de seguimiento de las acciones obstaculiza el progreso hacia la aprobación de políticas regionales en los sectores social y energético⁴¹. Ese progreso requiere la definición de competencias y la armonización de los intereses nacionales con las prioridades regionales de desarrollo.
71. La Cooperación también se centró en la promoción de las políticas energéticas regionales como seguimiento del Plan de Acción de la Estrategia Centroamericana de Energía Sostenible para 2020, elaborado con apoyo de la CEPAL, el BMZ y la GIZ en 2007. El progreso se estancó porque la secretaría del SICA, un órgano de orientación política, estaba encargada del seguimiento sobre la aplicación de la agenda energética, pero tenía muchas otras áreas que abarcar. Además, la estrategia formulada en 2007 tenía limitaciones, pues iba a la zaga de las tendencias del mercado y los procesos nacionales, y no lograba dar participación a los sectores y tecnologías pertinentes. Según las opiniones expresadas, si bien la asistencia técnica de la Comisión para los estudios, las evaluaciones técnicas y el asesoramiento en materia de políticas se valora altamente, no había capacidad ni apoyo institucional para la aplicación de esos productos y recomendaciones, y el seguimiento a nivel de país era escaso. Habría surtido mayor efecto una estrategia más realista y menos ambiciosa, más armonizada con las agendas nacionales. No obstante, según los entrevistados, el valioso apoyo de la Cooperación en cuanto a la facilitación de diálogos y reuniones sobre políticas parece haber dado un nuevo impulso al SICA y al Consejo de Ministros de Energía, que ahora prevén adoptar directrices claras respecto de la supervisión de la agenda energética regional.

⁴⁰ El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), por conducto de la Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA) y la Secretaría Permanente del Tratado General de Integración Económica Centroamericana (SIECA).

⁴¹ En el sector energético, las múltiples partes interesadas nacionales y los diversos modelos institucionales existentes añaden mayor complejidad a la adopción de decisiones a nivel regional. Los niveles de competencia y las instituciones varían de un país de Centroamérica a otro. Guatemala y Nicaragua tienen ministerios de energía. Panamá tiene una Secretaría Nacional de Energía, mientras que en El Salvador, el sector energético es atendido por el Ministerio de Economía, con apoyo del Consejo Nacional de Energía y, en Honduras, la autoridad competente es el Ministerio del Medio Ambiente.

72. Adicionalmente, la Cooperación realizó estudios sobre el sector energético, pero sería prematuro concebir la creación de centrales eléctricas regionales, como se prevé en un estudio y un plan de acción elaborados por solicitud de la Comisión Regional de Interconexión Eléctrica (CRIE) y el Consejo Director del Mercado Eléctrico Regional (CDMER). Según los informantes clave, aunque no se han logrado avances de importancia, el informe de la Comisión constituye el primer intento de analizar los problemas existentes de forma ordenada y amplia, indicando maneras de superarlos en un plazo de diez años, cuando ya se debería haber construido la primera central⁴². Otros estudios sobre hidrocarburos han contribuido a la obtención de algunos resultados a nivel de país. Guatemala y Honduras aprobaron una nueva resolución con miras a reducir el contenido de azufre en el combustible diésel, sobre la base de las recomendaciones de los estudios. Esa reducción probablemente contribuirá a la mitigación del cambio climático y reportará beneficios para la salud de la población.
73. En la área del desarrollo social, el apoyo de la Cooperación a la Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA) se centra en la elaboración de una política regional sobre cuidado infantil, que se presentó a los encargados de la adopción de decisiones de más alto nivel en la Reunión de Ministros de Desarrollo Social de todos los países de Centroamérica, organizada por el SICA. Pese a algunas expresiones de voluntad política acerca de la incorporación de esa normativa, no se consideró que fuera prioritaria para los gobiernos y, por lo tanto, no se ha logrado ningún resultado tangible en ese ámbito.
74. En cuanto a la integración regional en materia de innovación, ciencia y tecnología, un tema relativamente nuevo para la CEPAL, se han realizado estudios sobre ventajas comparativas en tecnología de la información y las comunicaciones en la República Dominicana, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá⁴³. Además, la sede subregional de la CEPAL en México organizó reuniones ministeriales e intercambios universitarios con miras a promover la integración regional sobre la base de propuestas conjuntas. Se formularon y adoptaron en reuniones intergubernamentales tres recomendaciones encaminadas a fortalecer la integración regional en materia de políticas de ciencia, tecnología e innovación, pero el seguimiento se ha visto obstaculizado por la falta de financiación. Como se indicó en las entrevistas, la falta de propuestas claras y de una estrategia bien definida respecto del desarrollo tecnológico en Centroamérica da a entender que aún no ha llegado el momento para avanzar sobre ese tema y se necesitan más actividades de concientización y compromisos nacionales más firmes. Por otra parte, entre los aspectos positivos que se deben subrayar cabe mencionar la colaboración entre la División de Desarrollo Productivo y Empresarial y la sede subregional de la CEPAL en México en la asistencia técnica prestada a Nicaragua con miras a la elaboración de un nuevo plan sobre ciencia, tecnología e innovación. La CEPAL también colaboró a nivel regional en el Programa de Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica (DESCA) del BMZ y la GIZ, al impartir capacitación a los asesores de innovación en Nicaragua y un taller sobre la gestión aplicada a la innovación. Las dos partes también colaboraron en una evaluación conjunta de la innovación en los sistemas de producción agrícola de Honduras, lo que se utilizó como insumo para la formulación de propuestas de políticas nacionales y regionales en materia de TIC y para la creación de parques agrícolas.
75. Según los informantes clave, la CEPAL, gracias a su vasta experiencia, contribuyó a definir una estrategia concreta en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la promoción de la innovación. Esa participación, percibida por las autoridades nacionales como un sello de aprobación, contribuyó a posicionar el tema en la agenda regional.

⁴² El Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central afirma que los países se comprometen al desarrollo de centrales eléctricas regionales. Sin embargo, esto no ha sucedido hasta la fecha. El seguimiento de las recomendaciones de los estudios se lleva a cabo mediante un programa financiado por el BID.

⁴³ La CEPAL, por conducto de su División de Desarrollo Productivo y Empresarial, ha actuado desde 2005 como secretaria técnica del eLAC, una plataforma de diálogo político y cooperación en materia de políticas sobre tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en la región y, desde 2008, como secretaria técnica del Diálogo Regional de Políticas Públicas de Ciencia, Tecnología e Innovación.

4.3.7. ÁREA TEMÁTICA: DESCENTRALIZACIÓN Y GOBERNANZA

HALLAZGO 13. Las contribuciones identificadas en este análisis consistían principalmente en experiencias programáticas positivas y buenos ejemplos de sincronización con las necesidades y prioridades de las partes interesadas y podrían adaptarse a la labor de otras divisiones.

76. En el área de la descentralización y la gobernanza se llevaron a cabo, en el primer y el segundo programa, dos iniciativas elaboradas por el ILPES. Si bien las dos estaban integradas en el plan de trabajo y se correspondían con las prioridades establecidas conjuntamente con el Consejo Regional de Planificación, los avances logrados en el primer programa no se transfirieron al segundo ni al tercer programa. Se realizaron estudios en nueve países de la región en el área de la descentralización y la gestión fiscal, y se impartió capacitación sobre la prestación descentralizada de servicios públicos (planificación, ejecución, seguimiento y evaluación), con miras a mejorar los servicios ofrecidos por los gobiernos subnacionales. Los estudios y los resultados se divulgaron mediante seminarios y reuniones internacionales no relacionados con la Cooperación, y van más allá del alcance de este análisis⁴⁴. El ILPES colaboró estrechamente con las oficinas de la GIZ en los países en cuanto a la selección de consultores y en los estudios que, según los informantes clave, fueron pertinentes para los países.
77. Se han promovido revisiones entre pares relacionadas con la administración pública y la planificación como instrumento para aumentar la capacidad mediante la cooperación técnica entre pares y para acceder a las mejores prácticas en la región⁴⁵. Se han realizado los siguientes intercambios después de hacer un llamamiento a presentar propuestas: política fiscal y clasificación presupuestaria ambiental (Argentina-México), planificación urbana que incorpore la promoción de la resiliencia al cambio climático (El Salvador-Chile), adquisiciones públicas sostenibles (Chile-Perú) y promoción de políticas de crecimiento verde (Perú-Uruguay)⁴⁶. Además de crear capacidad local mediante intercambios técnicos, esas experiencias contribuyeron al cultivo de relaciones autónomas y de más larga duración para el intercambio de conocimientos e ideas, a fin de promover el sentido de apropiación de los procesos de cambio y fortalecimiento institucional. Por ejemplo, se pueden destacar los resultados positivos en relación con el Uruguay y el Perú, facilitados por la oficina de la GIZ en el Perú. El contacto generó una mayor conciencia sobre las economías verdes en el Uruguay, a raíz de la participación del Perú en la Asociación para la Acción sobre la Iniciativa de la Economía Verde (PAGE) del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). También facilitó el avance hacia la creación de modelos de desarrollo basados en el crecimiento verde. Como resultado, aunque el plan aún es incipiente, recientemente el Uruguay dio inicio a un estudio en el que se describía el interés del Gobierno en avanzar hacia una economía más ecológica, según lo indicado en las entrevistas con los informantes clave⁴⁷. El Perú, gracias a un intercambio con Chile, ha desarrollado un sistema sostenible de contratación pública como parte de una iniciativa más amplia de consumo y producción sostenibles, respaldada por la cooperación internacional e interinstitucional.

⁴⁴ Se presentaron estudios en varios seminarios internacionales y en la Conferencia sobre Descentralización Fiscal, celebrada en Indonesia en 2011. El estudio titulado “Descentralización de servicios esenciales: los casos del Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México en salud, educación, residuos, seguridad y fomento” fue citado en 11 publicaciones (2 estudios y 9 artículos académicos), según las pruebas documentadas.

⁴⁵ Con el modelo de revisiones entre pares se intentaba llenar el vacío que dejaban los programas de capacitación y asistencia técnica tradicionales: i) acceso a conocimientos especializados, en la medida en que estos sean tácitos y explícitos, acerca de los procesos de formulación, aplicación y gestión de las políticas públicas en las instituciones gubernamentales; ii) proyectos de aprendizaje formulados por los mismos actores públicos, y iii) actividades concebidas para lograr resultados concretos (productos, reformas, conocimientos, entre otros). Esta propuesta refleja las enseñanzas adquiridas por el ILPES en la aplicación del componente de revisiones entre pares del Programa de Gobernabilidad y Gestión Pública (LACMIC++) de los países de ingreso mediano de América Latina y el Caribe con el Banco Mundial entre 2009 y 2011.

⁴⁶ Por ejemplo, misiones de intercambio a los dos últimos países mencionados, que contaron con la participación de distintos interesados, entre ellos, altos funcionarios de instituciones del sector económico (como el Ministerio de la Producción del Perú y el Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay), ministerios del medio ambiente e instituciones académicas.

⁴⁷ Titulado *Hacia una economía verde en Uruguay: condiciones favorables y oportunidades* y publicado en octubre de 2015.

HALLAZGO 14. El nivel de eficacia varía según el área temática, en función de factores internos como el tipo de intervención, su duración y grado de maduración, el nivel de esfuerzo y el modelo de intervención. Hay importantes factores externos que también influyen en la eficacia.

78. Varias políticas, planes, programas y medidas tangibles que se aplican en los Estados miembros de la CEPAL se consideran producto de la Cooperación, aunque los resultados varían entre las distintas áreas temáticas y componentes en lo que se refiere a su alcance y su potencial de contribuir a cambios a mediano o largo plazo. Los indicadores de desempeño y de proceso no se contemplan en los marcos de los programas. Así pues, el hecho de que los avances y resultados importantes no siempre se informen oportunamente limita la posibilidad de reflejar y ajustar las intervenciones según sea necesario para garantizar el logro de metas intermedias y a largo plazo.
79. Distintos factores determinan el nivel de eficacia, según las opiniones expresadas en las entrevistas con los informantes clave, como el tipo de intervención, los plazos, el nivel de esfuerzo y las modalidades aplicadas.
80. Las iniciativas que han alcanzado cierto grado de madurez y se han planificado como intervenciones a largo plazo (a efectos de la continuidad en todos los programas) son mucho más pertinentes para los países y más eficaces en cuanto a la generación de resultados sostenibles. Por ejemplo, el trabajo realizado en áreas como el cambio climático, la eficiencia energética o las reformas fiscales o sociales, sacando provecho de relaciones existentes y basándose en análisis detallados de las necesidades existentes, facilitó el sentido de apropiación y contribuyó a la consecución de resultados tangibles y al éxito en general.
81. Los nuevos temas que van surgiendo exigen una inversión más concertada en cuanto a esfuerzos y recursos, y requieren períodos más prolongados para alcanzar el grado de madurez necesario. Los plazos de dos años suelen ser insuficientes. Por ejemplo, los estudios y diálogos relacionados con la innovación y la tecnología o el cambio estructural sostenible en el sector de las pymes resultaron ser menos eficaces, debido a la escasa labor preparatoria (evaluación de necesidades e intereses), la falta de un plan estratégico realista, la debilidad de la capacidad institucional y el seguimiento insuficiente. En tales casos, es necesario establecer metas realistas y coherentes que tengan en cuenta los recursos disponibles y los plazos definidos.
82. La eficacia también depende de las partes interesadas o grupos destinatarios, por lo que esos grupos se deben seleccionar con mucho cuidado. Son igualmente importantes la modalidad de intervención y la capacidad de dar participación a las partes interesadas sobre determinado tema (por ejemplo, mediante aliados, redes de contacto y relaciones personales).
83. Además de los aspectos internos (insumos, estrategias, planes de ejecución, plazos y otros), se han establecido vínculos entre otros factores externos y el aumento de la eficacia. Estos se refieren a condiciones externas, como las condiciones políticas (intereses, voluntad política y compromiso), la alineación con las prioridades nacionales y regionales y, por último, el sentido de apropiación logrado con miras a aprovechar y traducir los conocimientos, capacidades o recomendaciones en cambios institucionales o de políticas. La legitimidad y la credibilidad de la Comisión en la región y entre las partes interesadas nacionales y regionales son elementos clave en lo que se refiere a su poder de convocatoria y su capacidad movilizadora. Al ser un importante centro de pensamiento con conocimientos considerables y sólida competencia técnica, la CEPAL ha alcanzado un papel privilegiado como catalizadora e impulsora de los esfuerzos nacionales, del posicionamiento de temas en la agenda regional, de la facilitación del establecimiento de redes regionales y temáticas, y de la transferencia de soluciones Sur-Sur.
84. Los tres programas de la Cooperación han incluido la colaboración entre múltiples partes interesadas y la integración gradual de entidades privadas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas

en las actividades de los proyectos, como sucedió con la labor de la División de Asuntos de Género. Otras divisiones también han optado por ese tipo de enfoque a fin de aumentar la eficacia del posicionamiento de los temas en las agendas políticas nacionales y regionales mediante estructuras de apoyo más amplias (por ejemplo, los diálogos políticos sobre energía y cambio climático) o como una condición necesaria, considerando la importancia creciente de esas partes interesadas como impulsoras de la innovación, en particular las del sector privado que determinan la dinámica del mercado y del desarrollo⁴⁸. Si bien los resultados de los enfoques basados en la participación de múltiples interesados y en la colaboración intersectorial son positivos, los ejemplos de integración y participación son muy escasos y no están respaldados por una integración estratégica y programática más completa en el diálogo político, sobre todo en relación con la sociedad civil.

85. En el área de la asistencia técnica, los informantes clave señalaron que el enfoque doble consistente en dar participación a nivel político y de gestión y a nivel técnico en las instituciones beneficiarias era una estrategia adecuada y eficaz para obtener resultados sostenibles. Las intervenciones resultaban más eficaces cuando los líderes políticos (por ejemplo, los ministros) eran aliados e impulsores del cambio y cuando, al mismo tiempo, se fortalecía la capacidad de los funcionarios públicos permanentes en el ámbito administrativo y técnico. Ese enfoque contribuyó a una mayor apropiación local, pues se generaron procesos a nivel alto, intermedio y técnico. El cambio político no será duradero si no se institucionaliza o si el personal de nivel medio y técnico no recibe la formación necesaria. Además, es mejor que los compromisos se traduzcan en políticas a nivel de Estado que a nivel de Gobierno.
86. Los productos o servicios derivados de la asistencia técnica son menos eficaces si no van acompañados de una hoja de ruta o un plan de implementación adecuados. Como se indicó antes, el plazo que se establezca para una actividad determinada debe ser realista y dar cabida a la orientación y el seguimiento o, cuando proceda, a la transferencia de conocimientos, la creación de capacidades y el fortalecimiento institucional. En algunos casos durante el período objeto de análisis, no se dejó el margen necesario a ese respecto. Además, se deberían definir las responsabilidades y las partes interesadas beneficiarias necesitan saber qué pasos deben dar para integrar y aplicar los productos o recomendaciones derivados de la asistencia técnica⁴⁹. En algunos casos, la falta de seguimiento se debió a los recursos limitados, sobre todo en las primeras intervenciones programáticas, cuyos presupuestos oscilaban entre los 100.000 euros y los 230.000 euros.

HALLAZGO 15. Independientemente de la eficacia de las estrategias de intervención y de si los productos y servicios contribuían satisfactoriamente a los resultados previstos, el análisis reveló que los productos y servicios prestados en el marco de esta Cooperación obtenían en general una elevada calificación en cuanto a su calidad, alto nivel académico y utilidad a largo plazo.

87. Se ofrecían de forma oportuna y fiable diversos servicios y productos de alta calidad y nivel. Por lo general, se consideraba que los servicios prestados por la Cooperación eran de alta calidad y nivel técnico, según la gran mayoría (95%) de los participantes en la encuesta en línea⁵⁰. Esto fue validado por las entrevistas con los informantes clave, que calificaron a los funcionarios de la CEPAL y a los consultores externos involucrados en la asistencia técnica como profesionales altamente eficaces, seleccionados mediante criterios exigentes, que mostraban altos niveles de competencia y conocimientos especializados.

⁴⁸ Por ejemplo, la integración de las empresas del sector privado y las cámaras de comercio en las iniciativas de desarrollo productivo o en la innovación, la ciencia y la tecnología.

⁴⁹ Cabe mencionar el caso del estudio sobre la integración regional de los mercados de electricidad y el apoyo a las iniciativas productivas de la mujer (*Study on regional integration of electricity markets: Platform for the support of women's productive initiatives*) en Costa Rica.

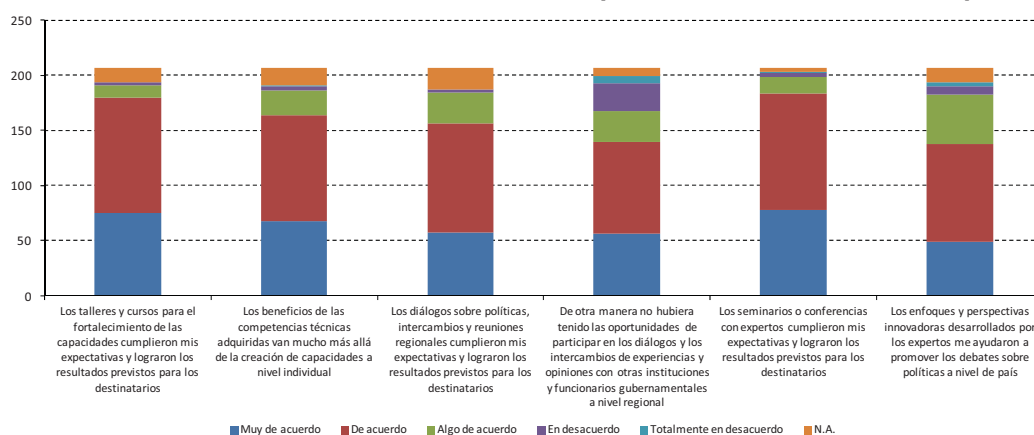
⁵⁰ La encuesta reunió información sobre los participantes en los principales tipos de actividad de la Cooperación, a saber, talleres, diálogos sobre políticas, seminarios y actividades regionales (alrededor del 70% de los encuestados participaron en estos); estudios (el 30% de los encuestados participaron en estudios), cursos técnicos (el 30% de los encuestados) y prestación de asistencia técnica a un grupo de países en áreas temáticas concretas (el 20% de los encuestados). Muchas personas participaron en más de una actividad.

Los informantes clave expresaron en general su preferencia por los funcionarios de la CEPAL en comparación con los consultores nacionales o regionales, debido a su sólido conocimiento de base, sus relaciones a largo plazo y su continuidad. Los informantes clave resaltaron que sus opiniones de expertos y sus perspectivas externas, así como los nuevos enfoques y metodologías, eran ventajas atractivas que contribuían a estimular el cambio en la dinámica institucional tradicional y a nivel individual en lo que se refiere a la capacidad, el proceso de trabajo y la actitud.

88. Los informantes clave afirman que los conocimientos técnicos alemanes son altamente valorados y que otro punto fuerte de la Cooperación es su capacidad de aportar perspectivas europeas y conocimientos especializados de los programas bilaterales o regionales de la GIZ.
89. Como se demuestra en el gráfico 1 a continuación, la mayoría de los participantes en la encuesta en línea coincidieron en que los talleres, así como los diálogos sobre políticas, los intercambios y las reuniones regionales, cumplían sus expectativas y lograban los resultados en materia de creación de capacidades⁵¹. En lo que se refiere a los actos (por ejemplo, conferencias regionales o nacionales, seminarios, entre otros), según los informantes clave, su nivel específico de eficacia variaba en función de determinados factores, como el público destinatario, el nivel de institucionalización de los actos (por ejemplo, seminarios anuales), el momento de su celebración (dado que los calendarios predeterminados o las fechas anuales establecidas facilitan la planificación), el tipo de participante (por ejemplo, perfiles, influencia), el nivel de innovación en cuestiones temáticas y los oradores, y el éxito en atraer la participación de encargados de formulación de políticas y adopción de decisiones de alto nivel en el caso de los diálogos políticos regionales⁵².

Gráfico 1

Resultados de la encuesta en línea acerca de las expectativas sobre los servicios prestados



Fuente: Elaboración propia.

90. La mayoría de los participantes en la encuesta en línea consideraron que los productos basados en conocimientos generados por la Cooperación eran útiles para fortalecer las capacidades técnicas a

⁵¹ Aproximadamente el 38% de los participantes en la encuesta en línea estaba muy de acuerdo, y el 51% estaba de acuerdo, en que los talleres y cursos cumplían sus expectativas y lograban los resultados de creación de capacidades. Aproximadamente el 28% estaba muy de acuerdo, y el 48% estaba de acuerdo, en que los diálogos sobre políticas, los intercambios y las reuniones regionales cumplían sus expectativas y lograban los resultados de creación de capacidades.

⁵² En algunas situaciones, las actividades regionales con países que presentan muy diferentes niveles de avance en determinada área temática son menos eficaces para los países avanzados, sobre todo en lo que se refiere a definir estrategias o planes (por ejemplo, los diálogos políticos regionales de eficiencia energética). La eficacia de esas actividades también depende de la rotación de funcionarios en las instituciones gubernamentales y del personal en las actividades anuales, que en determinados casos es demasiado elevada y no garantiza la transferencia de conocimientos. Esto se ha señalado como un factor externo que podría menoscabar la eficacia.

nivel institucional y para mejorar el desempeño individual en el trabajo⁵³. Las entrevistas con los informantes clave también revelaron una satisfacción general y un alto grado de pertinencia y utilidad de los contenidos, conceptos, metodologías y nivel de aplicabilidad. Los datos facilitados contribuyen por lo general a la generación de nuevas ideas y promueven la reflexión. A menudo las publicaciones se utilizan como fuentes de consultas periódicas y como bibliografía.

91. Sin embargo, en términos generales, los estudios cibernéticos sobre publicaciones y sitios o plataformas web revelaban limitaciones en cuanto al público y el alcance. Los sitios web son el principal canal de difusión y el 5% de las publicaciones también llega a los destinatarios mediante las redes sociales. A pesar de la importancia cada vez mayor de esas redes, el análisis de sitios web reveló igualmente un bajo porcentaje de referencias en esos medios. No obstante, la información obtenida indicaba que los usuarios remitidos a través de las redes sociales hacían visitas más extensas e interactuaban más con las páginas principales y las subpáginas que los que llegaban al sitio a través de los motores de búsqueda orgánica (Google, Yahoo, entre otros). Los que dedicaban más tiempo y registraban una interacción más activa eran los usuarios remitidos por correo electrónico o hiperenlaces; su número total es considerablemente inferior al grupo de usuarios que encontraban los estudios mediante búsquedas directas. Esto se debería tener en cuenta al tratar de mejorar los canales de distribución y llegar a un público más amplio (véase el anexo 5).

HALLAZGO 16. La Cooperación ha logrado mejorar la capacidad de los participantes en las actividades de los programas.

92. Las actividades de la Cooperación obtuvieron buenos resultados en lo que se refiere al aumento de la capacidad individual. Se reunieron las pruebas pertinentes mediante las entrevistas con los informantes clave, que validaron los resultados obtenidos a través de la encuesta en línea. Según la mayoría de los encuestados, los beneficios de las competencias técnicas adquiridas van mucho más allá de la creación de capacidad a nivel individual. La encuesta en línea también reveló que la Cooperación ha representado una diferencia en el comportamiento, la actitud, las aptitudes y el desempeño de los beneficiarios, además de que los participantes aumentaron su nivel de conocimientos. La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que se habían beneficiado personalmente de la Cooperación, pues esta les permitió acceder a nuevas ideas y perspectivas (91%) y los ayudó a adquirir nuevas destrezas y conocimientos técnicos (83%).
93. La Cooperación ha llegado a sus destinatarios, un público capaz de influir en las políticas públicas a nivel nacional o regional. La gran mayoría de los que participan en los actos de la Cooperación están bien posicionados para influir directa o indirectamente en la formulación de políticas (de estos, el 16% estaba en condiciones de influir de manera importante). Solamente el 7% no lo estaba. Alrededor del 70% de los participantes en la Cooperación trabaja en organismos gubernamentales o instituciones públicas, el 11% trabaja en una institución académica o de investigación, el 10% en entidades relacionadas con la sociedad civil o en empresas de consultoría, y el 9% restante en otras instituciones (entidades del sector privado u organismos específicos de determinados sectores). La distribución por sexos es bastante equitativa, con un 51% de mujeres y un 49% de hombres.

4.4. EFICIENCIA

HALLAZGO 17. Existen complementariedades y sinergias con otras actividades llevadas a cabo por la CEPAL, el BMZ y la GIZ y otras organizaciones, lo que contribuyó a la eficiencia de la Cooperación.

⁵³ Aproximadamente el 60% de los participantes en la encuesta en línea declararon que los productos de información eran de gran utilidad y el 37% consideró que eran bastante útiles para mejorar la capacidad técnica; aproximadamente el 45% los consideró aplicables a nivel institucional, mientras que el 50% dijo que eran útiles para mejorar el rendimiento individual en el trabajo.

94. Existen sinergias con otros proyectos, programas e iniciativas nacionales en muchos países, en la región y en muchos ámbitos. Esto quedó confirmado por las entrevistas con los informantes clave. Por regla general, la CEPAL mantiene estrechos vínculos con otras organizaciones de las Naciones Unidas en el marco de distintos programas (por ejemplo, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en lo que respecta al cuidado infantil y protección social y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en lo referente a políticas industriales). La CEPAL también armoniza sus programas de cooperación técnica con su programa de trabajo general. En los programas de cooperación técnica participan asociados como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo (NORAD) y la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI). Se han establecido importantes sinergias con la Unión Europea en el marco de los programas EUROsociAL y EUROCLIMA, lo que ha dado lugar a la mancomunación de fondos para talleres y seminarios, y a complementariedades en las actividades y la asistencia técnica. La Cooperación a menudo también utiliza eficientemente su “capital generador” para promover aún más la movilización de los recursos, y multiplicar y desencadenar procesos (por ejemplo, las cadenas de valor en Centroamérica por conducto del FIDA y el Gobierno de Guatemala).
95. Hay varios ejemplos de alineamiento o sinergias entre la Cooperación y las iniciativas de la GIZ y el BMZ en la región, como la organización de talleres y eventos conjuntos o la preparación de estudios (por ejemplo, la selección de consultores, la realización de evaluaciones y la aportación de insumos)⁵⁴. También hubo contribuciones a programas mundiales y regionales más amplios de la GIZ (por ejemplo, las Alianzas Globales para la Protección Social o la Academia 4E del Programa Energías Renovables y Eficiencia Energética en Centroamérica). Sin embargo, existen más oportunidades en determinadas áreas temáticas (como el medio ambiente, el cambio climático o la energía, en las cuales la GIZ cuenta con más intervenciones). Además, en el sector energético del Caribe, el programa prestó apoyo a la aplicación de la política energética regional mediante la preparación de estudios en línea con las iniciativas en curso apoyadas por la Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA) y el Programa de Desarrollo de Energías Renovables en el Caribe (CREDP) de la GIZ. En Costa Rica, el programa bilateral de la GIZ desempeñó un papel fundamental en la definición de las CPDN y en la elaboración de modelos económicos, como resultado de su estrecha relación con las contrapartes nacionales. Se observó una situación similar con la oficina de la GIZ en Guatemala.
96. Los intercambios entre pares (sobre todo entre el Perú y el Uruguay) también fueron un buen ejemplo de trabajo colaborativo, en que la oficina de la GIZ en el Perú desempeñó un papel decisivo, que permitió consolidar la relación entre los dos países y facilitar la introducción de un nuevo tema en el Uruguay, como se mencionó.
97. Las sinergias con la GIZ van mucho más allá de la armonización y el intercambio de recursos. El apoyo prestado por las oficinas nacionales de la GIZ representó en algunos casos un importante valor agregado para la selección y participación del público adecuado (por ejemplo, sobre el cambio climático y los temas fiscales). Tal fue la opinión de las divisiones que lograron establecer ese tipo de colaboración y apoyo. Una vez establecida la comunicación, los intercambios y la colaboración, la asistencia técnica de la CEPAL se beneficia de la considerable experiencia de las oficinas de la GIZ en los países en materia de implementación, su amplio conocimiento de los países y el acceso directo a las autoridades nacionales, la élite política y los encargados de la toma de decisiones.
98. Sin embargo, también hay oportunidades de fortalecer las sinergias y la colaboración dentro de la región y a nivel internacional. Esto se debería hacer mediante el aumento de las sinergias con la GIZ, que tiene un amplio programa en la región y una sólida presencia en algunos países, como confirmaron los informantes clave. La red de la GIZ y su experiencia han sido importantes para promover actividades en el pasado: podría ser expandida. Por ejemplo, desde que la Cooperación y la oficina de la GIZ en el Brasil llevaron a cabo la evaluación (del PPCDAm), ha habido muy poca

⁵⁴ La GIZ ha presentado documentación detallada sobre las sinergias creadas desde 2006.

actividad en el país como parte de la Cooperación. Sin embargo, la GIZ y la CEPAL colaboran en la evaluación del Fondo para el Clima y la oficina de la GIZ en el Brasil sigue trabajando intensamente en ese sector; como sugirieron los informantes clave, tal vez la oficina podría desempeñar un papel más activo en la evaluación de oportunidades potenciales de crear sinergias y aumentar la presencia de la Cooperación en el país.

99. En Centroamérica, donde la GIZ trabaja en estrecha coordinación con los países y se centra en los programas regionales o transnacionales, se han creado sinergias con la oficina de la GIZ en El Salvador en la organización de seminarios conjuntos y talleres sobre los sistemas nacionales y regionales de innovación en el marco del Programa DESCA del BMZ y la GIZ.
100. Entre otras oportunidades de colaboración internacional, figuran las que cuentan con la participación de instituciones de investigación y organizaciones alemanas, que ya están activas y tienen interés en seguir desempeñando esa función. Se trata, por ejemplo, del Instituto Nacional de Metrología (INM) de Alemania, altamente especializado, y el Instituto Alemán de Desarrollo (IAD)⁵⁵. La colaboración con el IAD podría ayudar a introducir perspectivas y experiencias innovadoras de Europa, Asia y África. La Cooperación también desempeñó su papel en el fortalecimiento de las relaciones entre la CEPAL y China (por ejemplo, la visita de la Oficina de Investigaciones del Consejo de Estado a Santiago y la visita de la Secretaria Ejecutiva de la CEPAL a China). La colaboración con la oficina de la GIZ en China contribuyó a profundizar esa relación y a crear oportunidades para futuras iniciativas conjuntas, sobre todo en áreas relacionadas con el cambio estructural, el desarrollo agrícola y la seguridad alimentaria.
101. También se han visto sinergias dentro de las divisiones de la CEPAL, por ejemplo, en las iniciativas de colaboración emprendidas conjuntamente por la División de Recursos Naturales e Infraestructura y la sede subregional de la CEPAL en México o la sede subregional de la CEPAL para el Caribe sobre temas energéticos, y las llevadas a cabo por la sede subregional en México y la División de Desarrollo Productivo y Empresarial en las áreas de desarrollo productivo e innovación o, como ya se mencionó, entre la División de Desarrollo Social y la División de Asuntos de Género.

HALLAZGO 18. La estructura de gestión de la CEPAL facilitó la ejecución eficiente de los programas y optimizó la utilización de los recursos, pero las divisiones carecen de los recursos necesarios para gestionar el gran volumen de trabajo.

102. La Cooperación utilizó las estructuras establecidas de gobernanza y gestión de la CEPAL para ejecutar los tres programas y, a su vez, estos se beneficiaron de la integración en el programa general de trabajo de la CEPAL. Las iniciativas de la Cooperación complementaron los planes de trabajo de cada división, o se integraron en ellos, y contribuyeron al logro de sus objetivos establecidos, con la optimización de recursos, dado que los planes de trabajo de las divisiones se financian con cargo al presupuesto ordinario de la CEPAL y a presupuestos adicionales (de otros donantes). Las bien establecidas estructuras de gestión y administración de la Comisión también facilitaron el flujo de recursos y la gestión, administración y elaboración de informes de numerosas actividades.
103. Se ha determinado que la estructura de gestión en que participan la División de Planificación de Programas y Operaciones, la GIZ y otras divisiones de la CEPAL es eficiente y eficaz. El apoyo prestado por la División y la GIZ a las otras divisiones de la CEPAL ha sido decisivo desde el punto de vista de la planificación, la ejecución satisfactoria, y el seguimiento y presentación de informes.

⁵⁵ Pueden encontrarse ejemplos positivos de colaboración y relaciones con institutos alemanes en el trabajo de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial. En Bonn se celebró un seminario sobre la innovación ecológica y el desarrollo sostenible, conjuntamente con el IAD, que condujo al establecimiento de un acuerdo de cooperación sobre el cambio estructural sostenible y la política industrial verde en el programa de 2014-2016 (se realizaron dos estudios conjuntos sobre política industrial orientada al desarrollo sostenible y sobre economía política). Con el INM, se envió una misión conjunta de asistencia técnica al laboratorio tecnológico del Uruguay. Además, se realizaron estudios conjuntos sobre el tema de la infraestructura de calidad.

Sin embargo, como se mencionó, se necesitan mayores esfuerzos para mejorar la comunicación y la coordinación y el trabajo interdivisional en general.

104. Según los informantes clave, los países valoran la excelente calidad de los funcionarios de la CEPAL y de los expertos asociados, a quienes atribuyen el éxito de los programas. A pesar de las opiniones positivas sobre los consultores locales, los informantes clave indicaron su preferencia por los funcionarios de la CEPAL debido a las relaciones de larga data que tienen con ellos y a sus conocimientos especializados sobre temas regionales. La multiplicidad de proyectos y el inmenso volumen de trabajo que entrañan son una carga muy pesada para los pequeños equipos de las divisiones, que no cuentan con suficientes recursos humanos ni apoyo administrativo.
105. Aunque no se ha realizado un análisis detallado de costo-beneficio en relación con los productos y servicios, se considera que estos últimos son pertinentes y de alta calidad. Se propone una difusión más amplia, junto con su utilización eficaz a largo plazo y la integración de los resultados y recomendaciones de los estudios en la formulación de políticas.
106. La Cooperación consiguió movilizar contribuciones financieras y en especie a nivel nacional, regional e internacional mediante la organización y la financiación conjuntas de actividades y a través de las sinergias y la coordinación con las partes interesadas regionales y multilaterales (el BID, la Unión Europea, el Organismo de Medio Ambiente y Gestión de la Energía (ADEME) de Francia, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial, la OLADE y otros) y con los programas bilaterales de la GIZ⁵⁶. Estos representaron un gran valor agregado para la Cooperación.
107. Existen otras oportunidades para optimizar los recursos mediante una coordinación más estrecha con otras iniciativas en la etapa de planificación y la evaluación de las ventajas comparativas de otras organizaciones que trabajan en las mismas áreas temáticas. A nivel de país, se podría invitar a los gobiernos a comprometerse a colaborar más en la financiación de la asistencia técnica o de las actividades de seguimiento (por ejemplo, en Guatemala y respecto de la experiencia con las cadenas de valor).

HALLAZGO 19. El marco de la Cooperación para el seguimiento, la medición y la presentación de informes sobre los resultados y las contribuciones a los objetivos generales debe mejorarse para poder realizar el seguimiento y la presentación de informes sistemáticos de los efectos a largo plazo, de forma eficaz y eficiente.

108. El primer y el segundo programa carecían de marcos lógicos adecuados y el tercero aún se encuentra en proceso de ejecución. En las ofertas de programas se articulan claramente una estrategia y una metodología para la ejecución de los programas, en que las iniciativas deben contribuir a un objetivo común. Sin embargo, los informes no se presentan de forma acorde a esos criterios y los componentes y actividades no se orientan hacia una meta común, ni están en consonancia con una teoría del cambio a nivel de programas que vincule entre sí todos los elementos o iniciativas. De modo similar, las iniciativas en cada componente carecen de articulación mutua, por lo que ni los resultados ni los productos se articulan ni se refuerzan entre sí⁵⁷. También se está trabajando en la mejora del sistema de seguimiento y evaluación, que incluye la producción de

⁵⁶ A menudo las contribuciones nacionales consistían en la facilitación del espacio y los locales para actos y talleres, la prestación de servicios, como el de invitar a las contrapartes e incluso recabar contribuciones de ellas. Por ejemplo, se organizaron diálogos sobre energía con el patrocinio de otros organismos, como el Segundo Diálogo, que tuvo lugar en noviembre de 2011 en la República Dominicana, patrocinado conjuntamente por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Nacional de Energía de la República Dominicana. Abundan los ejemplos de actos regionales e internacionales organizados y financiados conjuntamente (por ejemplo, por EUROCLIMA y la OLADE).

⁵⁷ Esa debilidad se ha reducido de forma gradual, tanto en la planificación como en el diseño del marco lógico del Programa de 2014-2016 y, más recientemente, mediante una coordinación más estrecha entre las divisiones. Esto debería permitir realizar un mejor seguimiento de los resultados a nivel de productos en la región y a nivel de país.

cadena de impactos lógicos para hacer el mapeo de los resultados de cada componente temático, y es probable que esto contribuya a que se introduzcan más mejoras⁵⁸.

109. El seguimiento y la presentación de informes sobre las actividades de ejecución de los programas, en línea con las prioridades establecidas por los documentos de los programas, es una tarea compleja. La presentación de informes a este respecto supone sintetizar o agregar un gran volumen de actividades realizadas con diversos fines, y dirigidas a distintos tipos de instituciones y de destinatarios dentro de las instituciones. La agregación de la información es aún más compleja cuando las actividades no se coordinan. La oficina de la GIZ en Santiago se esfuerza actualmente por mejorar el sistema de seguimiento y evaluación.
110. En determinados casos, en los informes sobre los programas se documentan resultados como los cambios en cuanto a legislación, planificación o políticas nacionales que se han materializado en impactos claros (por ejemplo, medidas concretas encaminadas a aumentar la eficiencia energética) y que podrían considerarse pertenecientes al nivel de “resultados”. En algunos casos, se aprobaron políticas pero no se llegaron a aplicar, lo que da a entender que ese tipo de resultado (cambios de legislación o políticas, entre otros) solo pueden considerarse a nivel de “resultados” si la meta era conseguir la adopción de una política (en contraste con su ulterior aplicación, con el consiguiente impacto sobre la eficiencia energética, para utilizar el mismo ejemplo). Si la meta era obtener logros más allá de la adopción de políticas, dicha aprobación solo sería un paso hacia la obtención de un mayor impacto, por lo que el mismo resultado solo podría considerarse un “producto” o incluso un “indicador” de una tendencia hacia ese resultado. A falta de una “cadena de resultados”, es muy difícil determinar si esto era un “resultado” o un “producto”. Además, es importante tener un procedimiento para hacer el mapeo o seguimiento de la “adopción de políticas” a lo largo de meses y años, a fin de determinar su nivel de materialización e impacto⁵⁹.
111. Como indicaron los informantes clave, las divisiones han invertido un gran esfuerzo en la presentación de informes sobre las contribuciones a cambios de mediano o largo plazo. Estas son difíciles de seguir y monitorear, sobre todo debido a que los resultados prácticos son excesivamente ambiciosos en vista de lo que se puede lograr de forma realista en un plazo de dos años. Los propios marcos de medición del desempeño hacen que sea difícil definir los cambios a nivel de resultados. Sin una cadena de resultados, no es posible saber si lo que se ha logrado en áreas o componentes temáticos concretos son resultados precisos o si tienen el potencial, en lo que se refiere a su alcance, de contribuir a cambios de mediano o largo plazo⁶⁰. Esa dificultad y el elevado número y variedad de intervenciones, sobre todo en los dos primeros programas, hizo que se produjeran informes a nivel de programas que son de gran alcance y

⁵⁸ Hay una clara diferencia de opinión entre los evaluadores y la oficina de la GIZ en Santiago con respecto a la adecuación de los marcos lógicos de los dos primeros programas, en lo que se refiere a cómo se realiza la presentación de informes y a los tipos de trabajo relacionados con la producción de cadenas de impactos lógicos.

⁵⁹ Hay una clara diferencia de opinión entre los evaluadores y la División de Planificación de Programas y Operaciones de la CEPAL y la GIZ con respecto a los tipos de resultados que miden los programas. La División y la GIZ consideran lo que se ha presentado en los informes como “resultados”, que representan cambios efectivos en materia de legislación, planificación o políticas en los Estados miembros de la CEPAL. Los evaluadores (sobre la base de las afirmaciones de informantes clave en representación de las divisiones de la CEPAL y los Estados miembros) concluyeron que determinados tipos de resultados incluidos en los informes (cambios de legislación, planificación o políticas de los países) no se pueden considerar “resultados”, sino solamente “productos” o tal vez “indicadores” de “posibles” cambios. En este caso, una cadena de resultados claramente definida habría permitido hacer la “clasificación” adecuada de lo reportado como “resultado” o “producto”, dependiendo de la meta original prevista (que podría ser “la adopción de una política” o “un mayor aumento de la energía renovable”).

⁶⁰ Además, la gestión basada en los resultados que suelen utilizar el sistema de las Naciones Unidas y la CEPAL no contempla la medición de objetivos generales, considerados como el horizonte de intervención al que contribuyen las actividades o insumos (por ejemplo, los productos de conocimiento). Las entrevistas con los coordinadores de proyectos y los administradores de programas de la CEPAL ponen de relieve la idea de que las cadenas de resultados orientadas hacia resultados globales van más allá de intervenciones y programas concretos. Por eso lo que se notifica son las contribuciones, sin hacer ninguna atribución, aunque de todos modos ello implica pensar en las relaciones de insumo-producto y vincular los cambios observables a una intervención específica. En ese sentido, según el análisis de documentos y las entrevistas, la cadena de resultados de la CEPAL refleja contribuciones en materia de apoyo, asistencia técnica, promoción, producción de conocimientos, impulso a la reflexión y el diálogo, entre otras cosas.

amplitud en cuanto a su cobertura, pero que tienen utilidad limitada desde el punto de vista de la síntesis de alto nivel y de la documentación de los impactos sobre los resultados de las intervenciones agregadas. Esa debilidad se ha reducido de forma gradual, tanto en la planificación como en el diseño del marco lógico del Programa de 2014-2016 y, más recientemente, en forma de una mejor coordinación entre las divisiones. Esto debería permitir un mejor seguimiento a nivel de resultados en la región y a nivel de país.

4.5. IMPACTO

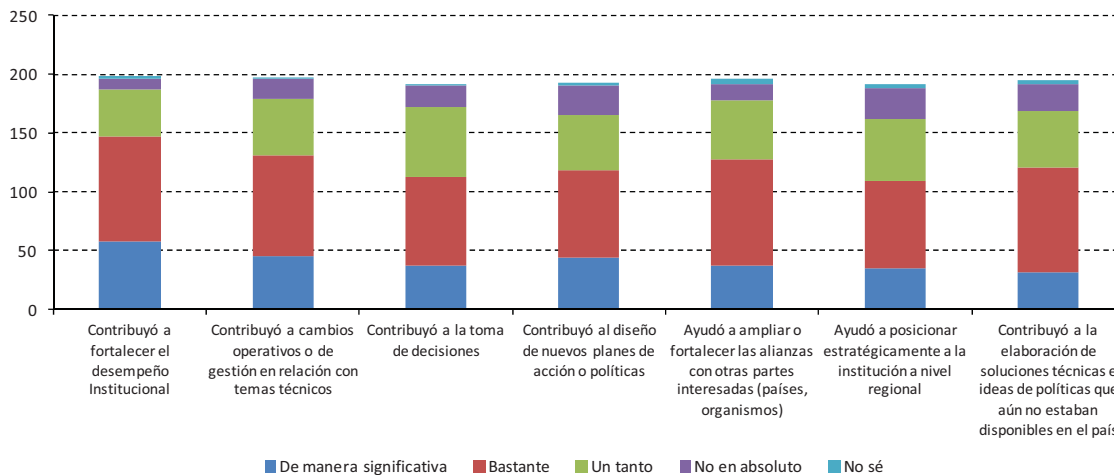
HALLAZGO 20. La Cooperación ha tenido impacto en la formulación de políticas en los Estados miembros de la CEPAL y en toda la región de América Latina y el Caribe.

112. El análisis permitió definir varios ejemplos de la eficacia de los tres programas en cuanto al logro de resultados en los países de la región, como se describe en la sección 4.3. Colectivamente, los tres programas de la Cooperación han influido en la formulación de políticas a nivel regional.

113. Como se muestra a continuación en el gráfico 2, la mayoría de los participantes en la encuesta en línea coincidieron en que la Cooperación contribuyó al diseño de nuevos planes de acción o políticas, ayudó a fortalecer el desempeño institucional y contribuyó a cambios operacionales o de gestión de temas técnicos. También consideran que se ha hecho una contribución a la toma de decisiones, al posicionamiento estratégico de la institución a nivel regional y a la elaboración de soluciones técnicas e ideas sobre políticas que aún no están disponibles en los países de la región⁶¹.

Gráfico 2

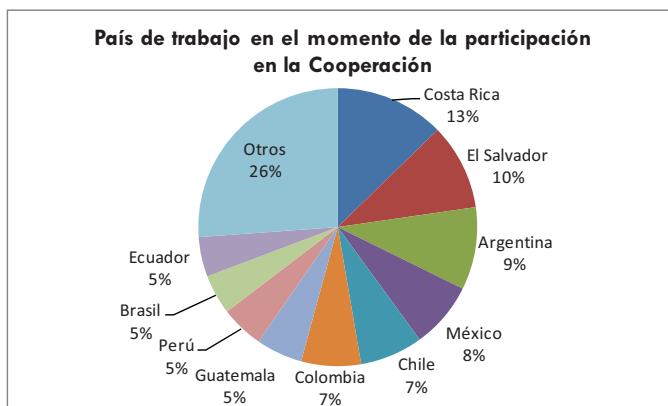
Resultados de la encuesta en línea respecto del alcance de las contribuciones de la Cooperación



Fuente: Elaboración propia.

⁶¹ Aproximadamente el 55% de los encuestados creen que la Cooperación contribuyó de forma significativa al diseño de nuevos planes de acción o políticas y el 28% cree que contribuyó bastante o un poco. Según el 71% de los participantes en la encuesta en línea, la Cooperación también ayudó a fortalecer el desempeño institucional; el 63% cree que contribuyó a cambios operacionales o de gestión en relación con temas técnicos; el 55% está de acuerdo en que contribuyó a la toma de decisiones, y el 53% en que contribuyó a posicionar estratégicamente a la institución dentro de la región.

114. Según los resultados de la encuesta en línea, la Cooperación contribuyó a promover la energía renovable y la eficiencia energética, la protección y la utilización sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático, y a crear un entorno propicio para un crecimiento sostenible, inclusivo y responsable desde el punto de vista ambiental⁶²⁶³. La gran mayoría de los participantes en la encuesta también consideraron que la Cooperación contribuía a fortalecer la capacidad de los gobiernos de generar ingresos y, en menor medida, a promover las microempresas y las pymes con el fin de crear oportunidades de empleo^{64 65}. Según las entrevistas con los informantes clave, el impacto de las intervenciones a nivel regional fue aumentando en la medida en que los programas mantenían intervenciones en las mismas áreas temáticas en todos los períodos, como en el caso del cambio climático y la eficiencia energética. Las entrevistas con los informantes clave también indicaron más resultados en cuanto a intervenciones al nivel de las políticas públicas en esas áreas temáticas que en la política fiscal y la innovación. Dichos resultados están más en línea con las prioridades de la política alemana de desarrollo, como se mencionó.



115. Como ya se indicó, si bien la democracia, los derechos humanos y la incorporación de la perspectiva de género son inherentes a todas las actividades de la CEPAL y, por lo tanto, se toman en consideración, esos enfoques basados en los valores de la política de desarrollo alemana no se incorporan específicamente en el diseño de los programas⁶⁶. Las partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil han comenzado gradualmente a participar en ciertas actividades concretas. Los enfoques programáticos reflejan determinados valores, como la promoción de las economías de mercado basadas en valores sociales y ecológicos, el fomento de la capacidad de emprendimiento privada y el compromiso con la sociedad civil. Sin embargo, no hay pruebas de sus impactos.

HALLAZGO 21. El alcance geográfico de las actividades y los productos era desigual en distintas partes de la región. Estaban parcialmente alineados con el ámbito geográfico en que se concentra el BMZ, pero con cierto grado de discriminación a favor de países más desarrollados.

⁶² Aproximadamente el 56% de los participantes en la encuesta en línea está de acuerdo o muy de acuerdo en que la Cooperación promueve estos principios, mientras que el 9% está algo de acuerdo en que la Cooperación contribuye a promover la energía renovable y la eficiencia energética, la protección y la utilización sostenible de los recursos naturales, y la adaptación al cambio climático.

⁶³ Aproximadamente el 54% de los participantes en la encuesta en línea está de acuerdo o muy de acuerdo en que la Cooperación contribuye a garantizar un entorno propicio para el desarrollo sostenible, inclusivo y ambientalmente responsable. Alrededor del 15% de los encuestados está algo de acuerdo en esto.

⁶⁴ Aproximadamente el 44% de los participantes en la encuesta en línea está de acuerdo o muy de acuerdo en que la Cooperación contribuye a fortalecer la capacidad de los gobiernos de generar ingresos. Alrededor del 16% de los encuestados está algo de acuerdo con esa afirmación.

⁶⁵ Aproximadamente el 39% de los participantes en la encuesta en línea está de acuerdo o muy de acuerdo en que la Cooperación contribuye a promover las microempresas y las pymes con el fin de crear oportunidades de empleo. Alrededor del 21% de los encuestados está algo de acuerdo con esa afirmación.

⁶⁶ En respuesta a la solicitud explícita del BMZ de centrarse en ese tema, el equipo encargado de la evaluación llevó a cabo: i) un examen de las políticas sectoriales del BMZ y los documentos de estrategia sobre derechos humanos, democracia, sociedad civil y principios de mercado sociales y ecológicos; ii) un análisis del tipo de componentes y actividades con resultados positivos respecto de los temas intersectoriales, y iii) la definición de oportunidades para promover los temas intersectoriales en el asesoramiento en temas de política. Se han considerado como guías algunos principios clave, como la inclusividad, la participación, la no discriminación, la accesibilidad, la utilidad, la credibilidad y la rendición de cuentas, que son compartidos por la CEPAL, el BMZ y la GIZ.

116. A nivel de las actividades y productos de la Cooperación, algunos países se beneficiaron más que otros. Según la encuesta en línea (véase el gráfico 3), la Cooperación tuvo más beneficiarios en Costa Rica, El Salvador, México, Colombia, Guatemala, el Perú y el Brasil, países que coinciden con el ámbito geográfico del BMZ (sobre todo a nivel bilateral) y donde existen posibles sinergias con los programas de la GIZ en los países. La Cooperación también tuvo muchos beneficiarios en la Argentina, Chile y el Uruguay, que no son parte del ámbito geográfico del BMZ. Según los informantes clave, algunos de esos países fueron seleccionados sobre la base de su nivel de desarrollo, madurez y preparación para determinadas intervenciones y por la existencia de relaciones establecidas, lo que puede crear mayores posibilidades de éxito en las intervenciones⁶⁷. Aunque se han realizado esfuerzos para alinear las intervenciones en otros países atendidos por el BMZ, al parecer no se han materializado en países como Honduras o Bolivia (Estado Plurinacional de), donde el BMZ tiene intervenciones bilaterales, o Nicaragua y el Paraguay, donde el BMZ trabaja a nivel regional⁶⁸.
117. Según el análisis de 27 publicaciones seleccionadas, Chile es el país que tiene la mayor cantidad de referencias, sin duda porque allí se encuentra la sede de la CEPAL. Aunque los resultados del análisis cibernético no son pruebas concluyentes (solamente se analizaron 27 publicaciones de un total de 150), es interesante observar que las referencias de Chile (que tal vez en su mayoría se relacionaban con la CEPAL) representan el 30% del total de referencias y que las de países que no son de América Latina y el Caribe representan alrededor del 20%. Concretamente, solo el 50% de las referencias provienen de países beneficiarios (véanse los anexos 5C y 5D)⁶⁹.
118. Los tipos de instituciones que más se dedican a divulgar las publicaciones son los organismos de las Naciones Unidas (28%), seguidos por las instituciones gubernamentales (20%) y los consultores privados (19%). Aunque a los centros académicos y de investigación les correspondía solamente el 2% de las referencias, en distintas entrevistas, las partes interesadas destacaron la importancia de establecer contactos con universidades. Según las opiniones expresadas, la integración de programas de posgrado en áreas relacionadas con la energía o el cambio climático como grupo destinatario crea oportunidades para llegar a un público más amplio en el marco de la difusión de conocimientos. A su vez, esto fortalece la existencia, en el futuro, de capacidades técnicas y conocimiento en sectores que aún tienen un número limitado de expertos altamente calificados (véase el anexo 5E).
119. En lo que se refiere a la distribución geográfica relacionada con el análisis del sitio web, los resultados de las cuatro áreas temáticas analizadas indican que se concentra en América del Sur (Colombia, Chile, el Perú, la Argentina y el Brasil son los países de donde proviene la mayoría de los usuarios) y México, mientras que el número de usuarios de Centroamérica es relativamente bajo⁷⁰. Los usuarios de otras partes del mundo (China, Francia, Alemania, Federación de Rusia, España y Estados Unidos) están representados en todos los sitios y plataformas que se analizaron, lo que también podría ser pertinente a la hora de reconsiderar la estrategia de comunicación y visibilidad (véase el anexo 5D).

⁶⁷ Un ejemplo es el involucramiento de la Cooperación en Martinica, un departamento de ultramar de Francia con altos niveles de desarrollo. Según un informante clave, ha habido casos de discriminación positiva hacia los países avanzados, motivados por la necesidad de demostrar resultados rápidamente.

⁶⁸ Las actividades de desarrollo del BMZ en el Brasil, Colombia, el Ecuador, Guatemala, Honduras, México, el Perú y Bolivia (Estado Plurinacional de) son más numerosas y asumen la forma de proyectos bilaterales. La labor realizada con Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, el Paraguay y el Caribe tiene una orientación regional, dado que los países de Centroamérica y el Caribe son pequeños y ya tienen acuerdos de integración.

⁶⁹ Los países de América Latina y el Caribe (excluido Chile) que tienen el mayor número de referencias a las publicaciones son el Perú, México y el Brasil, lo que de cierto modo es coherente con los resultados de la encuesta en línea y el análisis de sitios web. El Estado Plurinacional de Bolivia también es uno de los países con muchas citas, junto con la Argentina, el Uruguay y Colombia, en menor medida. Entre los países de Centroamérica, solo Costa Rica, Panamá y Guatemala aparecen en la lista de países que citan las publicaciones y, en el Caribe, las citas solo provienen de la República Dominicana (véase el anexo 5E).

⁷⁰ Los usuarios de los sitios web en Costa Rica y El Salvador son más limitados según el estudio cibernético.

HALLAZGO 22. La asistencia técnica ha adquirido importancia y cada vez son mayores el interés y la demanda de los gobiernos, a un nivel que supera con creces la capacidad de respuesta de la Cooperación y la CEPAL. Si bien la asistencia técnica se valora altamente como forma de intervención, la combinación de productos y servicios es lo que ha demostrado tener eficacia y el mayor potencial para lograr resultados y transformaciones sostenibles.

120. La capacidad de la Cooperación de responder ante la creciente demanda de asistencia técnica de los gobiernos es limitada. Según los informantes clave, la asistencia técnica funciona como canal directo para diseminar conocimientos acumulados a nivel regional y generar propuestas concretas a nivel nacional, y otros países pueden valerse de esos conocimientos y experiencia en su búsqueda de soluciones. Las misiones de asistencia técnica han demostrado ser un mecanismo vital de creación de capacidades y fortalecimiento institucional y los resultados a menudo han estimulado una mayor demanda tanto dentro como fuera del país receptor.
121. A pesar de la demanda cada vez mayor de asistencia técnica como modalidad de intervención, las entrevistas revelan que los mejores resultados e impactos se logran con una combinación de modalidades o actividades, pues se puede aprovechar el valor agregado de cada modalidad. El valor agregado de los estudios y las investigaciones de la CEPAL radica en su alto nivel de credibilidad, la pertinencia de su información y sus datos, y su perspectiva comparativa, que los convierten en un valioso referente en la región y a nivel internacional. Los seminarios y talleres han pasado a ser importantes foros nacionales y regionales para la transferencia de conocimientos, el intercambio de información, experiencias y mejores prácticas, lo que a menudo hace que se establezcan nuevas redes de contacto e intercambios entre pares. Las reuniones regionales y los diálogos políticos promueven los debates y la creación de redes, lo que refuerza la coordinación interinstitucional o sectorial y la formulación de posiciones conjuntas o documentos de políticas, y a menudo da pie a un mejor posicionamiento de los temas regionales en las agendas nacionales. La asistencia técnica y el asesoramiento en materia de políticas responden a la demanda y se benefician en general de un firme liderazgo nacional. El apoyo directo a nivel de país no está vinculado a ninguna condicionalidad, sino que se basa en una alta valoración de las recomendaciones propuestas por los expertos y consultores de la CEPAL.
122. Un beneficio importante de la asistencia técnica que se destacó en las entrevistas se refiere a la promoción del trabajo intersectorial y con múltiples partes involucradas en la mayoría de los temas abordados, lo que da lugar a procesos más inclusivos y participativos, así como a una mayor apropiación en los procesos de promoción. La posición “neutral” y externa de la Comisión y las relaciones y redes de contacto establecidas a lo largo de los años facilitaban esos procesos. En algunas áreas temáticas relacionadas con la energía y el cambio climático, el reconocimiento del gran valor de la labor y los programas de la GIZ a nivel de país en apoyo a la asistencia técnica también facilitaba los procesos y aumentaba su impacto.
123. Varias partes interesadas deploraron el alcance limitado de las misiones de asistencia técnica y los recursos insuficientes disponibles para ese fin. A pesar de las contribuciones de los beneficiarios y la financiación de las actividades de seguimiento por otros donantes o por fondos públicos, los recursos son insuficientes para satisfacer la demanda de los países. Otras dificultades se refieren a los plazos restringidos de las misiones, el seguimiento limitado después de la entrega de productos y servicios y la transferencia insuficiente de metodologías y conocimientos. Varios beneficiarios subrayaron que el seguimiento era esencial para la obtención de impactos a largo plazo y que, sin un mayor apoyo mediante la creación de capacidades y el seguimiento, los estudios nacionales tenían menos probabilidades de producir transformaciones.

4.6. SOSTENIBILIDAD

HALLAZGO 23. El grado de sostenibilidad de las intervenciones de la Cooperación varía según el nivel de apropiación a nivel local, la alineación con las necesidades de los países y la institucionalización de las iniciativas en las estructuras (de carácter técnico, humano y de otros recursos disponibles) y sistemas nacionales.

124. Las inversiones realizadas por la Cooperación tienen más probabilidades de ser sostenibles a lo largo del tiempo si se basan en un adecuado diseño de los proyectos, en consulta con las contrapartes locales. En algunos casos, las estructuras nacionales que se han visto fortalecidas a través de los programas se han mantenido una vez concluida la intervención de la Cooperación. En Colombia, el personal capacitado y los métodos y el apoyo prestados en el primer programa se incorporaron en la labor y las prácticas de las instituciones beneficiarias tras la conclusión de las actividades de la Cooperación. Ese ejemplo ilustra muchos factores importantes respecto de la sostenibilidad. Los métodos y sistemas se siguen utilizando hasta la fecha para la compilación de estadísticas y cuentas sobre recursos hídricos con miras a la formulación de políticas con base empírica en la gestión integrada del agua. Los funcionarios capacitados por el programa luego formaban a otros funcionarios, con lo que se multiplicaban los efectos generados por la Cooperación. El proyecto se diseñó para ayudar a los países a cumplir las Recomendaciones Internacionales en materia de Estadísticas sobre Recursos Hídricos y, por consiguiente, hay una constante necesidad de información. Además, los países tenían que “competir” para participar en la iniciativa mediante un proceso de selección, con lo que Colombia tuvo que demostrar su interés en participar y su firme sentido de apropiación a nivel nacional. El proyecto era necesario y práctico. Se proporcionaron instrumentos para facilitar la reproducción y la incorporación de las técnicas y sistemas en la labor cotidiana del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia.
125. Las contribuciones basadas en la BIEE también demostraron ser sostenibles. Aunque no era posible analizar la situación de la sostenibilidad en cada país, los organismos de energía (como la empresa estatal de investigaciones energéticas del Brasil, *Empresa de Pesquisa Energética*) siguen utilizando por iniciativa propia los indicadores para reunir datos y producir informes anuales sobre la situación del sector energético en sus países respectivos. El proceso se integra en el sistema local y los gobiernos siguen realizando el trabajo, pues el proyecto genera importantes datos que pueden aprovechar. La visibilidad de los resultados y la importancia del tema para los países contribuye a que se mantenga la continuidad aunque haya transiciones gubernamentales. Las estructuras administrativas de la BIEE son sólidas y los conocimientos son compartidos por un equipo de profesionales. Aún se puede hacer un mayor esfuerzo para apoyar y facilitar la ampliación del proyecto en toda la región.
126. Ambos ejemplos demuestran la importancia de producir información y datos estadísticos (una deficiencia general en distintos sectores de los países), a fin de promover la formulación de políticas con base empírica. Sin embargo, los datos estadísticos y los indicadores generados por la CEPAL, a los que se puede acceder mediante bases de datos creadas como parte de un proyecto, deben transferirse e integrarse, a corto o mediano plazo, en los sistemas nacionales de información y ser actualizados por las instituciones nacionales, con el fin de fortalecerlos y hacer que las iniciativas sean sostenibles.
127. Aunque podría haber otros ejemplos de intervenciones sostenibles en las políticas públicas, estaban más allá del alcance del presente análisis. La sostenibilidad de las intervenciones suele ser un factor de continuidad, de relaciones consolidadas con las contrapartes, basadas en la confianza, la comunicación abierta y la colaboración existente y a largo plazo. Los acuerdos de asistencia técnica relacionados con la Cooperación son útiles para definir funciones y responsabilidades y determinar si las expectativas son realistas. Esto hace que aumente la probabilidad de que las partes interesadas

en el proyecto mantengan su compromiso de seguir con las actividades o las iniciativas del proyecto después que termine el apoyo del programa⁷¹.

128. Otro aspecto importante en cuanto a la sostenibilidad de la Cooperación se refiere a los conocimientos adquiridos por cada participante en cada una de las actividades de los programas. Aunque no se disponga de los mecanismos o instrumentos necesarios para asegurar la sostenibilidad de las destrezas y la transferencia de conocimientos a los grupos destinatarios, la Cooperación ha aumentado la capacidad individual. A pesar del problema del alto grado de rotación del personal en la mayoría de los países y de la dificultad que entraña ofrecer capacitación continua respecto de la elaboración de documentos técnicos con fines de formulación de políticas, se siguen creando conocimientos, como se señala en la encuesta en línea y como lo han afirmado varios informantes clave en los países.
129. Pese a la existencia de algunas intervenciones sostenibles, la Cooperación carece de un enfoque global respecto de la sostenibilidad y no desarrolló estrategias de salida para sus intervenciones. Entre esas estrategias cabe mencionar la de asegurarse de que los diálogos den lugar a procesos de promoción con base nacional o a que los países tengan un plan de acción para después del diálogo regional. Como se mencionó anteriormente, los productos o servicios y las actividades de asistencia técnica no se han visto acompañados de una hoja de ruta o un plan de implementación adecuados que permita a los destinatarios de los servicios y a la asistencia técnica seguir aplicando las técnicas o las políticas. Esa hoja de ruta o plan también podría aumentar la sostenibilidad de las intervenciones.

HALLAZGO 24. La Cooperación ha generado un amplio espectro de conocimientos y lecciones aprendidas, pero los mecanismos de sostenibilidad son limitados para sistematizar y diseminar esos productos.

130. Los informantes clave indicaron que los ciclos de renovación de los programas se han visto limitados por lo general al seguimiento y la presentación de informes sobre resultados y enfoques exitosos, sin ofrecer oportunidades de reflexionar sobre los aspectos o estrategias que no dieron resultado. Esos ciclos representan oportunidades de reflexión y evaluación interna y se aplican por igual a las deficiencias y a las prácticas con miras a mejorar las estrategias y generar conocimientos⁷².
131. Si bien la mejora de la gestión de los programas, de los procesos de planificación y de las reuniones interdivisionales ha permitido a los participantes compartir planes de trabajo y aumentar la coordinación y la sistematización de los procesos, aún se requiere un estudio más detenido de los mecanismos y actividades para el aprendizaje y la transferencia de conocimientos internamente. Lo mismo se aplica a las metodologías, las estrategias de intervención y la información generada en los procesos políticos y técnicos⁷³.
132. Las iniciativas que promueven la continuidad y que son acumulativas tienen niveles mucho más elevados de sistematización y aprovechamiento de los procesos, con inclusión de las mejores

⁷¹ Algunos de esos factores importantes están fuera de la competencia de la Cooperación. De hecho, el sentido de apropiación a nivel nacional, la voluntad política sostenida y el compromiso con las actividades no siempre estuvieron presentes en las iniciativas de la Cooperación y su ausencia resta valor a la aplicabilidad de la iniciativa, y más aún a su sostenibilidad. Por ejemplo, no se realizaron actividades relacionadas con el género tras el cambio de Gobierno en Costa Rica, debido a la falta de voluntad y compromiso políticos. En determinados casos, los países tienen recursos limitados que deben dedicar a prioridades en pugna y, en otros, como el de la integración regional en el sector energético y la protección social, aún no se había alcanzado el nivel de madurez necesario para llevar a cabo determinadas actividades en el país.

⁷² Según los informantes clave, al final de los programas no se organizó ninguna sesión para compartir las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, ni para analizar los puntos fuertes y débiles.

⁷³ La memoria institucional a menudo se vincula con personas concretas y es fácil perderla, a menos que se utilicen mecanismos institucionales para sistematizar los procesos y aprovecharlos. Los costos de oportunidad de no utilizar los procesos internos de aprendizaje y gestión de conocimientos son elevados, sobre todo para la Cooperación, que trabaja simultáneamente en un gran número de procesos políticos y técnicos.

prácticas y las lecciones aprendidas. Aunque hay un buen nivel de trabajo colaborativo interdivisional, el conocimiento y el aprendizaje se pueden utilizar y compartir con mayor eficacia. Las divisiones que trabajan en el mismo país pueden compartir sus contactos y su información sobre cómo acceder a las contrapartes a nivel local y darles participación aunque estén trabajando con distintas contrapartes y temas.

133. La GIZ, en colaboración con la División de Planificación de Programas y Operaciones, puede desempeñar un papel importante en cuanto al establecimiento de esas oportunidades de intercambio y aprendizaje adaptativo y, en última instancia, crear una cultura de sistematización y evaluación de los procesos que no se limitaría a la evaluación externa. De ese modo, la información para el mapeo de los resultados y los impactos podría generarse según fuera necesario y los beneficios de las intervenciones de la Cooperación serían duraderos para la CEPAL y para el BMZ. Sin duda, los instrumentos, conocimientos y metodologías creados por la Cooperación, junto con sus lecciones positivas o negativas, también quedarán en el conjunto de instrumentos o en el repositorio de la CEPAL y contribuirán a una mayor sostenibilidad.

5. CONCLUSIONES

134. A continuación se enumeran las principales conclusiones del análisis de la Cooperación.

CONCLUSIÓN 1. La Cooperación mostró un alto grado de pertinencia en lo que se refiere a la alineación de las áreas temáticas, metas y objetivos con los mandatos del BMZ y la CEPAL y las prioridades establecidas por los países de la región. La concentración de recursos con el paso del tiempo hizo que aumentara el nivel de pertinencia en determinadas áreas temáticas. Podría mejorarse la alineación geográfica con los programas bilaterales del BMZ y la GIZ en determinados países.

135. Las áreas temáticas de la Cooperación están muy en línea con los mandatos del BMZ y la CEPAL. Incluso en el Programa de 2010-2012, en que la Cooperación se centró en un espectro más amplio de áreas temáticas, estas eran coherentes y estaban alineadas con los programas de trabajo de la CEPAL, lo que facilitaba la creación de sinergias con otras iniciativas de la Comisión en las divisiones encargadas de la ejecución del programa. Las áreas temáticas eran coherentes con los mandatos de ambas instituciones y puede que su pertinencia se haya potenciado aún más, de forma acorde con las prioridades de los países, a medida que los recursos se han ido concentrando en aquellas áreas más decisivas y novedosas, que han sido el foco de atención en más de un programa.

136. Hay cierto grado de alineación a nivel geográfico con los países donde el BMZ tiene intervenciones, pero esta alineación se podría potenciar más si se centra la atención en los países donde el BMZ tiene una relación bilateral, como el Brasil, Honduras o Bolivia (Estado Plurinacional de). Aunque se hacían esfuerzos por integrar la perspectiva caribeña, la Cooperación carece de una estrategia clara para trabajar en esa subregión. Hay oportunidades de ampliar el ámbito geográfico en los países de Centroamérica y el Caribe, sobre todo en lo que se refiere a energía y cambio climático, dada su extrema vulnerabilidad a las tendencias en esas dos áreas.

CONCLUSIÓN 2. La Cooperación no tiene un criterio para integrar en la programación las perspectivas de género y el enfoque basado en los derechos.

137. Si bien las actividades y productos respetaban los derechos humanos y los principios de igualdad de género, esto se debía más a la posición de la Comisión que a los esfuerzos de la Cooperación por promover esos principios estratégicamente. La Cooperación carece de estrategias o directrices amplias respecto de la integración del género como un tema intersectorial en el diseño de los programas o como un componente específico.

138. La participación de la División de Asuntos de Género, que desempeñó un papel más importante en la planificación de los programas correspondientes al período 2014-2016, es fundamental para promover la incorporación de la perspectiva de género, pero otras divisiones también deberían aplicar ese principio a todas las actividades. Se deben desarrollar actividades específicas para empoderar a la mujer y promover la igualdad de género mediante el asesoramiento en materia de políticas, junto con mejores estadísticas para medir la igualdad de género⁷⁴. Otras dificultades se refieren al establecimiento de vínculos entre las áreas temáticas y su impacto en materia de género a fin de contrarrestar la percepción de neutralidad de género que persiste en algunas áreas (las políticas macroeconómicas y fiscales, la energía, entre otras). Además, se necesitan instrumentos metodológicos sólidos para el análisis de género y la incorporación de la perspectiva de género, junto con el cambio de mentalidad de los coordinadores de proyectos y los directores de las divisiones. Hay oportunidades de reproducir las intervenciones pequeñas pero exitosas de la División

⁷⁴ Esto ya se estudia en la planificación del programa de 2016-2018.

de Asuntos de Género en Costa Rica, El Salvador, Panamá y el Perú, basándose en el enfoque multisectorial para promover el desarrollo productivo y la autonomía económica de la mujer. La región también puede ofrecer buenos ejemplos de nuevas vías para cambiar la mentalidad, como el de la promoción por la OLADE de una perspectiva de género en la energía o las políticas fiscales sensibles al género del Ecuador y Bolivia (Estado Plurinacional de).

CONCLUSIÓN 3. En general, la contribución de la Cooperación a los resultados previstos de los programas y a la mejora de la formulación de políticas ha sido eficaz en la mayoría de las áreas. Si bien se ha mejorado la capacidad individual en todas las áreas de intervención de los programas, la eficacia varía según el área temática.

139. Por lo general, se han logrado resultados en relación con las metas planificadas establecidas en los documentos de programas o de proyectos, al menos a nivel de productos, con la realización satisfactoria de actividades en todas las áreas temáticas. En muchos casos, se superaron las metas tanto en sentido cualitativo como cuantitativo. En determinados casos, se observaron resultados positivos imprevistos, como sucedió con la metodología de las cadenas de valor de Centroamérica, que se encuentra en proceso de adopción por el FIDA y el Banco Mundial.
140. La Cooperación prestó servicios de alta calidad y nivel técnico y llegó a su público destinatario, compuesto por encargados de la formulación de políticas y de la toma de decisiones. Sus servicios fueron de alta calidad técnica, y ha ofrecido publicaciones informativas y diálogos esclarecedores sobre políticas. Las reuniones y cursos regionales cumplieron sus objetivos. También se han fortalecido las capacidades individuales de la mayoría de los participantes, lo que ha contribuido indirectamente a la elaboración de mejores políticas e instrumentos.
141. Según los resultados de la encuesta en línea, la Cooperación contribuyó a promover la energía renovable y la eficiencia energética, la protección y el uso sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. También promovió la creación de un entorno propicio para el crecimiento sostenible, inclusivo y ambientalmente responsable. Además, los informantes clave han señalado contribuciones eficaces a los procesos de reforma en las áreas del cambio climático, la eficiencia energética y la energía renovable y, en menor medida, en el ámbito de las reformas fiscales y sociales⁷⁵. Los programas no solo han contribuido al diseño y aprobación de nuevas políticas y procesos, sino a la participación, el diálogo y la generación y transferencia de conocimientos entre distintos países de la región. También se facilitó el diálogo, así como importantes debates políticos en toda la región.
142. El nivel de contribución en cada área temática es proporcional a los recursos asignados, el grado de madurez del tema y la continuidad de las intervenciones. Cada caso es distinto, en función del tipo y modelo de intervención, su duración y el esfuerzo invertido. Las iniciativas más exitosas fueron las que resultaron ser adecuadas para las necesidades del país y pudieron, por ende, contar con el respaldo y la aprobación de las autoridades. El nivel de progreso del país también fue un factor relevante.
143. Los factores externos, como los cambios de gobierno o la reorganización de las prioridades gubernamentales han representado un riesgo en todas las actividades de Cooperación y han puesto en peligro los resultados después de la entrega exitosa de los productos. Sin embargo, la flexibilidad de la Cooperación y sus programas y el reconocimiento del papel neutral de la Comisión como centro de

⁷⁵ La mayoría de los participantes en la encuesta en línea coincidieron en que la Cooperación contribuyó a promover la energía renovable y la eficiencia energética, la protección y la utilización sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático, y a crear un entorno propicio para el crecimiento sostenible, inclusivo y ambientalmente responsable (alrededor del 56% y el 54%, respectivamente). Las entrevistas con los informantes clave confirmaron esa opinión. Un número menor de encuestados (aproximadamente el 40%) estaba de acuerdo en que la Cooperación contribuye a la promoción de las microempresas y las pymes con el fin de crear oportunidades de empleo, y el 44% estaba de acuerdo en que la Cooperación ha ayudado a fortalecer la capacidad de los gobiernos de generar ingresos.

pensamiento contribuyeron a mitigar los riesgos y los efectos negativos, mediante el traslado de las actividades a otro país o la reformulación de los temas en la agenda con las nuevas autoridades. En ese contexto, las oficinas de la GIZ en los países demostraron ser aliadas importantes para algunas divisiones, pues les ofrecían conocimientos de primera mano sobre las prioridades y necesidades reales de los países y facilitaban las relaciones con las contrapartes nacionales.

CONCLUSIÓN 4. Si bien la asistencia técnica se valora altamente a nivel de país y es un instrumento muy eficaz para conseguir resultados concretos, la combinación de modalidades ha demostrado ser la mejor forma de lograr resultados. Es necesario explorar nuevas estrategias de comunicación y difusión de productos basados en conocimientos y en el intercambio de información, tanto para los países destinatarios como para los nuevos grupos de beneficiarios.

144. La asistencia técnica se valora altamente a nivel de país y es un instrumento muy eficaz para conseguir resultados concretos. Sin embargo, las intervenciones que obtuvieron los mejores resultados entrañaban una combinación de modalidades, como mencionaron los informantes clave. La combinación de productos y servicios (estudios técnicos e investigaciones, seminarios y talleres, reuniones regionales y diálogos políticos, asistencia técnica y asesoramiento en materia de políticas) representaba una estrategia eficaz para lograr resultados satisfactorios, pues es posible aprovechar el valor agregado que aporta cada producto y su aplicabilidad como instrumento, que es diferente en cada caso⁷⁶. Es importante concentrarse simultáneamente en el diálogo político de alto nivel y en el trabajo técnico o de investigación de calidad para poder convencer a las instancias políticas de que promuevan los conocimientos e instrumentos técnicos desarrollados en el marco del Programa a fin de garantizar su aplicación directa. Una ventaja importante de la Cooperación se refiere a la promoción de la labor intersectorial y con múltiples partes interesadas, que ha permitido obtener procesos más inclusivos y participativos, así como una mayor apropiación de los procesos de promoción de políticas.
145. En lo que se refiere a la comunicación y la difusión de los productos basados en conocimientos, la Cooperación compartió ampliamente sus conocimientos y su información a través de distintos canales e instrumentos (sitios y plataformas web, seminarios, conferencias, revisiones por pares, entre otros), con distintos niveles de intensidad y alcance, y un amplio espectro de grupos y públicos destinatarios. Aunque el análisis cibernético de sitios web, plataformas y publicaciones tiene limitaciones y no es concluyente, algunos de los elementos que contienen pueden ayudar a solucionar dichas limitaciones⁷⁷. Se podrían estudiar más detenidamente las oportunidades de llegar a un mayor número de destinatarios y ampliar el alcance, con las contrapartes y las oficinas de la GIZ en los países (bases de datos de contactos y redes). De hecho, las referencias directas y los enlaces a sitios web parecen dar mejor resultado que las suscripciones en cuanto a la interacción y los beneficios del acceso a la información.
146. En lo que se refiere a la comunicación y la visibilidad específicas de la Cooperación, la GIZ ha hecho un esfuerzo concertado por comunicar y difundir información sobre las actividades y los resultados de los programas. El sitio web de la Cooperación tiene un alcance limitado en cuanto a la comunicación con los países beneficiarios, pero ha logrado algunos resultados interesantes en sentido global. Diversos

⁷⁶ Por ejemplo, las plataformas virtuales y la disponibilidad de estudios e información son necesarias, pero a veces no son suficientes para garantizar el sentido de apropiación a nivel nacional. En tales casos, la Cooperación puede valerse de otras modalidades, como la creación de capacidad, los seminarios y el diálogo político a fin de conseguir la participación de los gobiernos y promover el sentido de apropiación. A su vez, estos son instrumentos eficaces para poner en marcha iniciativas de cooperación Sur-Sur y resultados imprevistos que podrían obtenerse como consecuencia de los intercambios entre los países. Los seminarios y diálogos también facilitan las misiones de asistencia técnica que los países suelen solicitar después de haber participado en actos o intercambios.

⁷⁷ Por ejemplo, el sesgo geográfico, según el cual un menor número de productos basados en conocimientos están dirigidos a las subregiones de Centroamérica y el Caribe, podría deberse al hecho de que determinados productos son menos pertinentes para esas subregiones, pero también podría indicar que la Cooperación carece de estrategia de comunicación para atraer la atención de esos países.

instrumentos, como los boletines informativos mensuales y las hojas de datos, los informes (de seguimiento y el informe final), y la participación de las embajadas alemanas en las iniciativas de la Cooperación también han realzado la visibilidad y el reconocimiento del programa de la Cooperación. Sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer y se debería elaborar una estrategia conjunta entre la CEPAL, el BMZ y la GIZ con miras a promover la alianza estratégica y llegar a nuevos grupos destinatarios a nivel regional e internacional⁷⁸.

CONCLUSIÓN 5. Los marcos de resultados de los programas no reflejan los cambios progresivos; por lo tanto, los logros de la Cooperación no son medibles y no se pueden notificar de una manera específica, medible, realizable, relevante y limitado en el tiempo (es decir, mediante los criterios “SMART”).

147. Los marcos de medición del desempeño de los programas no son adecuados para medir de forma específica y realista las transformaciones que han ocurrido dentro de la Cooperación. Los indicadores y metas definidos (y los instrumentos de seguimiento y presentación de informes) no permiten determinar eficazmente los cambios inducidos por la Cooperación. Se han introducido importantes mejoras y se sigue trabajando para mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación.
148. El actual marco de resultados no refleja los cambios progresivos ni demuestra sistemáticamente lo que se ha avanzado hacia la obtención de resultados. Esto hace que sea aún más difícil supervisar los resultados y producir informes con alto nivel de síntesis en los que se documente el conjunto de contribuciones de la Cooperación al logro de objetivos generales. Las mejoras introducidas desde 2010 han contribuido de forma significativa a simplificar ese modelo y reducir el número de informes. Sin embargo, es esencial asegurarse de que se respeten las prioridades y se mantenga la perspectiva global de las intervenciones de los programas, no solo a nivel de las divisiones de la CEPAL, sino de todos los programas de la Cooperación.

CONCLUSIÓN 6. La Cooperación ha alcanzado y mantenido niveles considerables de eficiencia a lo largo del tiempo, con altos estándares de calidad y utilidad de sus productos y servicios. Sin embargo, estos estándares, junto con los requisitos administrativos y técnicos, han redundado en mayor presión por obtener resultados en plazos restringidos y en un gran volumen de trabajo, tanto para la CEPAL como para la GIZ.

149. Se alcanzó un alto nivel de eficiencia en los tres programas. Son prueba de ello la inversión relativamente modesta en cada iniciativa, los altos niveles de ejecución del presupuesto y la alta calidad y nivel técnico de los productos obtenidos y los servicios prestados. La asignación de recursos financieros fue adecuada en cuanto a planificación y ejecución; sin embargo, la capacidad financiera de los programas no fue suficiente para atender las numerosas solicitudes de participación o iniciativas de asistencia técnica. Esto pone de relieve el reconocimiento de la pertinencia y la eficacia de la Cooperación. La flexibilidad para lidiar con el cambio y las nuevas tendencias, y la capacidad de adaptación han contribuido a los altos niveles de eficiencia y eficacia de la Cooperación.
150. Se ha determinado que la estructura de gestión creada para los programas es eficiente y eficaz. La multiplicidad de proyectos, y el enorme volumen de trabajo que estos entrañan, son una carga pesada para los pequeños equipos de las divisiones, que no cuentan con suficientes recursos humanos y apoyo

⁷⁸ Según las partes interesadas gubernamentales o regionales, es poco lo que se sabe sobre la estructura general de los programas de la Cooperación o sus objetivos específicos. En particular, hay escasa información disponible sobre los distintos componentes, áreas temáticas, proyectos o países en que tienen lugar las intervenciones. Los informantes clave han manifestado en repetidas ocasiones su interés y ha indicado que hay oportunidades de mejor comunicación y difusión, con beneficios para la Cooperación en general, y para los gobiernos, que acogerían con beneplácito un mayor apoyo y asistencia técnica directa. Las contrapartes tradicionales pueden servir como aliados en el fomento de las relaciones con las partes interesadas en otras áreas temáticas y pueden ofrecer otros puntos de entrada para los gobiernos en determinadas áreas.

administrativo. Los países agradecen profundamente la excelente calidad de los funcionarios de la CEPAL y los expertos asociados y su importante contribución al éxito de las intervenciones.

151. Una ventaja significativa de esta Cooperación es el número de sinergias que existen, no solo a nivel de país y en cuanto a la facilitación de acceso a distintas categorías de contribuciones financieras y en especie, sino también a nivel regional gracias a la coordinación con las contrapartes regionales y multilaterales (el BID, la Unión Europea, el ADEME, la OCDE, el Banco Mundial, la OLADE, entre otros) y con los programas bilaterales de la GIZ, que aportan un considerable valor agregado. Sin embargo, aún existen oportunidades para aumentar la optimización de los recursos mediante una coordinación más estrecha y un mayor nivel de compromiso de los gobiernos, entre otras estrategias.

CONCLUSIÓN 7. La labor de la Cooperación se ha alineado eficazmente con varias otras actividades de la CEPAL y con otros trabajos del BMZ y la GIZ en la región, pero se puede hacer más en ese sentido. Muchas intervenciones se beneficiaron de la presencia de la GIZ sobre el terreno, lo que generó oportunidades para realizar actividades cuando era necesario y conveniente, es decir, en el momento y el lugar adecuados.

152. Además de la eficiencia, la alineación de la Cooperación con las actividades de otros donantes, con otras actividades de la CEPAL y con la labor del BMZ y la GIZ en la región desempeñó un papel importante en la creación de alianzas estratégicas para fomentar la participación de las audiencias adecuadas y garantizar la concertación de esfuerzos con miras a la ejecución de los programas. Por otra parte, la red del BMZ y la GIZ en la región ha añadido valor a la Cooperación, con la búsqueda de correspondencias entre las necesidades y los conocimientos especializados (por ejemplo, mediante los intercambios entre pares del Uruguay y el Perú), la realización de actividades conjuntas (como la labor de evaluación en la Amazonía brasileña) y la facilitación de iniciativas en varios países. El acceso a expertos y consultores a nivel internacional y nacional, y la incorporación de las experiencias alemanas y europeas (por ejemplo, estudios o misiones a Europa), también representan un insumo importante.
153. La asociación con la amplia y respetada red del BMZ y la GIZ en la región ofrece a la Cooperación, además, la oportunidad de participar en las actividades de seguimiento que se están realizando a nivel de país, aunque en ese momento no se estén ejecutando proyectos directos de la CEPAL, el BMZ y la GIZ. También facilita las evaluaciones en curso de la eficacia de los productos y servicios, los mecanismos para recabar información y las verificaciones de la situación real, con el fin de elaborar instrumentos de política. Se han logrado avances, gracias a la insistencia y los esfuerzos de la oficina de la GIZ en Santiago por mejorar los procesos de planificación interdivisionales e interinstitucionales, con miras a fortalecer los vínculos y las sinergias con los programas bilaterales y regionales y con otros programas financiados por donantes (por ejemplo, la gestión de la cartera de proyectos actualizada de la GIZ, la lista amplia de cooperación y el mapeo de las partes interesadas, y el intercambio de información).
154. También surgen oportunidades de explotar óptimamente la sólida presencia del BMZ y la GIZ y ampliar las actividades de la Cooperación a nivel geográfico en países importantes como el Brasil y Bolivia (Estado Plurinacional de) donde, si bien la Cooperación ha desempeñado un papel limitado, la GIZ se mantiene muy activa. Otra coyuntura favorable se refiere a la labor de la CEPAL y el BMZ en Centroamérica, que se beneficiaría de una mayor alineación de los programas de la sede de la CEPAL en Santiago, la sede subregional de la CEPAL en México y los programas de la GIZ, que en los últimos años pasaron de ser programas bilaterales a programas exclusivamente regionales (por ejemplo, el Programa DESCA, el Fondo Regional Abierto para el Fomento de la Economía y del Empleo (Juvenil) en Centroamérica (FACILIDAD) y la Academia 4E del Programa Energías Renovables y Eficiencia Energética). La Cooperación puede contribuir a esos programas regionales más amplios y trabajar con miras al logro de objetivos comunes, como una mayor integración regional, o incluso una estrategia subregional conjunta. El estrechamiento de los vínculos y la integración también facilitarían el seguimiento por conducto de las

oficinas de la GIZ y garantizarían la sostenibilidad (por ejemplo, el trabajo exitoso con las cadenas de valor que tuvo resultados imprevistos en el extranjero).

155. Las sinergias se podrían potenciar mediante la participación continua de las dos sedes subregionales de la CEPAL y las oficinas nacionales de la GIZ en las evaluaciones de las necesidades con mayor nivel de detalle y en la planificación de actividades específicas. Esto contribuye a asegurar la coherencia con las necesidades concretas de las instituciones asociadas a nivel de país y también garantiza que los programas de la Cooperación se diseñen de forma que tenga en cuenta, por una parte, las prioridades de la Comisión y, por otra, las capacidades y los conocimientos especializados de Alemania en materia de cooperación para el desarrollo.

CONCLUSIÓN 8. La Cooperación generó una amplia gama de conocimientos y lecciones aprendidas dentro de los procesos políticos y técnicos que promovió, pero se han desaprovechado grandes oportunidades de crear mecanismos internos y foros de reflexión, aprendizaje y gestión de conocimientos.

156. A nivel de los programas, se ha sistematizado una parte muy pequeña de los conocimientos adquiridos mediante las iniciativas, y esto resulta especialmente valioso en los casos en que ha habido una mayor continuidad y que han producido una amplia variedad de mejores prácticas y lecciones aprendidas. Podrían crearse mecanismos para compartir esos conocimientos entre las divisiones de la CEPAL, sobre todo las que trabajan en el mismo país. La GIZ, en colaboración con la División de Planificación de Programas y Operaciones, puede desempeñar un papel importante en la promoción de actividades que propicien el intercambio y el aprendizaje adaptativo, con miras a establecer una cultura de sistematización y a impulsar evaluaciones que no solo sean de carácter externo y que, de manera general, adopten una perspectiva más amplia en su análisis. Esto también podría generar información para el mapeo de los resultados y los impactos.

CONCLUSIÓN 9. La Cooperación carece de un enfoque adecuado para asegurar la sostenibilidad y de una estrategia de salida para cada una de las actividades.

157. En la mayoría de las actividades, la Cooperación utilizó y fortaleció las estructuras (recursos técnicos, humanos y de otro tipo disponibles) y sistemas nacionales para gestionar las actividades, y así logró un alto grado de sostenibilidad. Sin embargo, no existe un enfoque coherente que permita asegurar la sostenibilidad de los programas.
158. La Cooperación tampoco tiene una estrategia de salida para las actividades, servicios y productos definidos en la etapa de planificación o para garantizar la sostenibilidad de los productos y resultados del programa. En lugar de ello, los programas crean expectativas (que a veces no son realistas) acerca de la disponibilidad de recursos para la continuación de las actividades y su sostenibilidad se ve a veces negativamente afectada al realizarse la actividad en un momento poco propicio (por ejemplo, cuando coinciden con períodos preelectorales o de cambios políticos). Se necesita un plan que contemple plazos realistas para poder garantizar la orientación y el seguimiento. En ese plan se podrían incluir estrategias y mecanismos adecuados de transferencia de conocimientos, creación de capacidades y fortalecimiento institucional, pero también se deberían definir adecuadamente las funciones, las responsabilidades y los pasos que deberían asumir los beneficiarios en cuanto a la forma de integrar y aplicar los productos o recomendaciones derivados de la asistencia técnica.

CONCLUSIÓN 10. Se ha demostrado la capacidad del modelo de intervención de la Cooperación de generar resultados e impactos. Pese a las grandes dificultades debido a las limitaciones de tiempo, la falta de recursos y factores externos, los programas demostraron ser suficientemente flexibles y adaptables, y de ese modo pudieron influir en la formulación de políticas y la creación de instituciones en la región.

159. La Cooperación fue, de forma general, exitosa en sus enfoques y estrategias, y en cuanto al aprovechamiento del valor agregado y las fortalezas de ambas instituciones. Esto le permitió generar resultados e impactos a nivel regional y nacional, o contribuir a ellos. Los programas han pasado a ser catalizadores del cambio y han permitido tender puentes entre América Latina y el Caribe y Europa y facilitar el intercambio interregional. Las iniciativas de asistencia técnica o de asesoramiento en materia de políticas fueron exitosas y contribuyeron a la definición de agendas, a la toma de decisiones y a la formulación de políticas. Si bien los cambios y los impactos derivados de los productos basados en conocimientos o el acceso a información y aprendizaje mediante plataformas o seminarios son difíciles de seguir y medir, en sentido general, se dice que la Cooperación contribuyó de forma importante a reducir las diferencias de conocimientos y la falta de datos e información estadística, que representan grandes retos en la región.
160. La generación de cambios e impactos en las distintas áreas temáticas y países se vio facilitada u obstaculizada por distintos factores, externos o internos, sobre los que la Cooperación tenía control (por ejemplo, el desarrollo de cadenas lógicas de actividades con la combinación de modalidades, plazos adecuados y asignación de recursos, el establecimiento de sinergias, el seguimiento y la continuidad). Es necesario tomar en consideración factores externos en la etapa de planificación, por ejemplo, el establecimiento de prioridades, el marco institucional, los aliados, y la capacidad y los recursos suficientes para absorber las recomendaciones, los insumos y los conocimientos relacionados con temas institucionales o técnicos.
161. En los casos en que esos factores internos y externos han estado garantizados en gran medida, las iniciativas tendían a repercutir en mayor grado en la transformación de comportamientos, actitudes, aptitudes o desempeño y, a la postre, contribuyeron a los cambios normativos o a la formulación de políticas.

CONCLUSIÓN 11. En términos generales, la Cooperación representa un considerable valor agregado desde el punto de vista de las contribuciones políticas, estratégicas, programáticas y técnicas que puede aportar tanto a la CEPAL como al BMZ y la GIZ. Ese valor agregado aún presenta un gran potencial y podría consolidarse a la luz de los nuevos desafíos respecto de la integración regional y la agenda mundial para el desarrollo.

162. La Cooperación entre la CEPAL, el BMZ y la GIZ constituye un modelo moderno y flexible de cooperación técnica bilateral, con considerables ventajas comparativas y puntos fuertes que contribuyen a la obtención de beneficios mutuos y para la región. La CEPAL, en su calidad de centro de pensamiento regional bien posicionado, con credibilidad y poder de convocatoria, se ve complementada por la GIZ, cuya amplia y larga experiencia con proyectos nacionales y subnacionales permitirá a las partes actuar conjuntamente como innovadoras en la promoción de la agenda regional y la formulación de políticas nacionales.
163. Los programas se han convertido en catalizadores del cambio, han tendido puentes entre América Latina y el Caribe y Europa y han facilitado los intercambios interregionales, el diálogo Sur-Sur (con inclusión de China) y la cooperación con proyectos regionales y mundiales.

164. Como se puede observar a lo largo de toda esta evaluación, la Cooperación genera beneficios mutuos en relación con la capacidad de la Comisión de posicionar temas de interés común en la agenda regional y de acceder a foros intergubernamentales de diálogo, gracias a su poder de convocatoria y su habilidad para fomentar la cooperación interministerial y regional. Por su parte, la GIZ ha dado acceso a la CEPAL a nivel nacional y subnacional, gracias a su cooperación bilateral de larga data, su amplia experiencia en la ejecución de proyectos sobre el terreno y las relaciones que ha cultivado con las autoridades nacionales, las élites políticas y los encargados de la toma de decisiones. Estos elementos han potenciado la capacidad de la CEPAL para responder a solicitudes de asistencia técnica y han servido para fortalecer su capacidad interna, al poner los conocimientos especializados (instrumentos, metodologías y expertos) de Alemania a su disposición.
165. Ante los nuevos retos que se plantean a la integración regional y la agenda mundial para el desarrollo, la Cooperación está en excelentes condiciones de seguir desarrollando y fortaleciendo esa alianza estratégica, con el fin de aprovechar al máximo las ventajas comparativas y otras características valiosas. Se debería reflexionar profundamente sobre las oportunidades y retos respecto de la forma de abordar estratégicamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la región y contribuir a su logro, como primer paso hacia la definición de enfoques y estrategias con miras a un programa intersectorial más coordinado, entre los que se tenga en cuenta la incorporación eficaz de los temas intersectoriales en el marco de la Cooperación y su integración en el asesoramiento en materia de políticas.

6. RECOMENDACIONES

166. En esta sección se presentan las recomendaciones para la Cooperación, orientadas a afrontar los principales desafíos definidos y descritos en forma de hallazgos y conclusiones a fin de fortalecer la Cooperación y sus programas futuros. Están estructuradas en tres subsecciones, en las que se describen las responsabilidades de cada institución o división: a) la CEPAL y el BMZ y la GIZ; b) el BMZ y la GIZ, y c) las divisiones sustantivas de la CEPAL.

6.1. RECOMENDACIONES PARA LA CEPAL Y EL BMZ Y LA GIZ

Esfera: Vínculos y sinergias	Relacionada con las conclusiones 1 y 7
Recomendación 1: A fin de aumentar la eficacia y la sostenibilidad de las contribuciones de los programas a la región, se recomienda que las instituciones orienten su trabajo a la formulación de estrategias conjuntas y agendas (sub)regionales basadas en las sinergias, la alineación geográfica y la cooperación con los programas bilaterales del BMZ y la GIZ.	

167. Se recomienda una mayor armonización estratégica mediante estrategias conjuntas y agendas para la región, sobre todo a nivel subregional en Centroamérica y el Caribe. Esto podría lograrse mediante una agenda conjunta de desarrollo cuatrienal para la alianza estratégica entre la CEPAL y el BMZ que incorpore una hoja de ruta de las contribuciones de las contrapartes a la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la región.

168. Un diálogo más directo y permanente entre la CEPAL y el BMZ (más allá de las fases de negociación de los programas) podría ser beneficioso, junto con una coordinación más estrecha y una mejor comunicación con las subregiones por conducto de la sede subregional de la CEPAL en México, la sede subregional de la CEPAL para el Caribe y las oficinas de la GIZ en los países. Podría utilizarse un enfoque participativo con el fin de incluir a las contrapartes regionales y nacionales en la planificación y realización de las actividades, lo que contribuye a una mayor alineación entre los objetivos de la Cooperación y el desarrollo regional o las agendas específicas de determinados sectores. La CEPAL debería evaluar la viabilidad y la posibilidad de reproducir los procesos de planificación participativa llevados a cabo por el ILPES y el Consejo Regional de Planificación en otros sectores. A nivel de país, una mejor coordinación en la fase de planificación podría aumentar significativamente la eficacia y la eficiencia y ampliar los compromisos respecto de la sostenibilidad. Podrían crearse comités locales con la participación de un pequeño grupo de representantes de la GIZ, la CEPAL y los Gobiernos nacionales u organismos regionales, en función del área de intervención.

169. La Cooperación también debería ajustar su alineación en términos geográficos y adoptar criterios para la selección de los países. La estrategia podría dar preferencia a los países con las mayores necesidades (por ejemplo, deficiencias institucionales) o prestar apoyo a países más avanzados que podrían servir como modelos. Además, se debería estudiar más profundamente la sólida presencia del BMZ y la GIZ en el Brasil y Bolivia (Estado Plurinacional de) con el fin de ampliar el alcance geográfico de la Cooperación en esos países en particular. El Estado Plurinacional de Bolivia es uno de los países más pobres de la región y el Brasil es importante desde el punto de vista político, no solo en su calidad de asociado en proyectos del sector energético, sino en el área de la cooperación Sur-Sur⁷⁹. La Cooperación podría seguir promoviendo temas innovadores mediante proyectos pilotos e iniciativas financiadas con cargo a fondos abiertos, a fin de aprovechar una importante

⁷⁹ Véase [en línea] <http://ssc.undp.org/content/dam/ssc/documents/South-South%20in%20Action/South-South%20in%20Action%20Winter%202011.pdf>.

característica de esta alianza estratégica y asegurarse de que esos proyectos contribuyan al logro de resultados globales.

170. La Cooperación de la CEPAL y el BMZ está bien posicionada estratégicamente para dar el salto hacia nuevos modelos de cooperación Sur-Sur, como la triangulación con nuevos países donantes en la región (Brasil, Chile, Colombia y México) y a nivel mundial (ampliación del puente con China). Esto podría imprimir un nuevo impulso a la cooperación Sur-Sur y mejorar el posicionamiento de esta Cooperación en la región. Un primer paso podría ser el establecimiento de un grupo de trabajo (compuesto por representantes de la CEPAL, la GIZ y los organismos de cooperación internacional para el desarrollo de los países mencionados) que se encargaría de elaborar un documento estratégico sobre posibles áreas de interés común y oportunidades.

171. Además, la amplia y duradera cooperación de la GIZ en Centroamérica, con un claro enfoque en los programas transnacionales y regionales, podría ser el punto de partida para una estrategia más alineada e integral, en lugar de acciones aisladas que tienen potencial, pero requieren una mayor coordinación y continuidad.

Esfera: Seguimiento y evaluación

Relacionada con las conclusiones 5 y 8

Recomendación 2: Seguir analizando y evaluando los instrumentos existentes de planificación, seguimiento, evaluación y presentación de informes, con el fin de desarrollar un sistema amplio de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, que responda al modelo de gestión basada en los resultados de la CEPAL y a la orientación del BMZ y la GIZ hacia el logro de impactos, y proporcione mecanismos y oportunidades internas de aprendizaje y gestión de los conocimientos.

172. La Cooperación debería seguir examinando sus actuales sistemas de seguimiento y evaluación y aprovechar los importantes avances que se han logrado hasta la fecha con la introducción de la matriz de impactos. También debería considerar la posibilidad de elaborar una teoría realista del cambio (con pasos claramente delineados, sobre la base de una estrategia y un programa conjuntos respecto de cada área temática (véase más arriba)) y un marco lógico que refleje la articulación entre sus componentes e iniciativas y su contribución a los objetivos globales. El marco debería tener en cuenta la naturaleza de la labor de la Cooperación, que normalmente se orienta al nivel de políticas, en el que los cambios y los impactos requieren perspectivas de mediano a largo plazo y planes dinámicos respecto de los impactos (de cada programa en general o a nivel de sector). Estos se deben definir con mayor precisión y mejorarse constantemente a medida que se vayan probando las hipótesis sobre los impactos. Es esencial asegurarse de que el marco lógico actual contenga indicadores específicos, medibles, realizables, relevantes y limitados en el tiempo (los denominados indicadores “SMART”) y que los objetivos enunciados respecto de cada área temática estén en línea con el objetivo global del programa⁸⁰. El marco lógico debería facilitar la simplificación de los informes, la culminación de las actividades y su contribución a la obtención de logros a nivel de resultados, en forma proporcional al monto de la inversión y el plazo de las intervenciones⁸¹.

⁸⁰ Deben ser *específicos* (es decir, estar orientados a una esfera específica susceptible de mejora), *medibles* (cuantificar o, al menos, sugerir un indicador de progreso), *realizables* (que el objetivo medible esté al alcance de la persona), *relevantes* (indicar los resultados que se puedan lograr de manera realista, teniendo en cuenta los recursos disponibles) y *limitados en el tiempo* (especificar cuándo se pueden lograr los resultados).

⁸¹ En relación con los indicadores, en el último programa de cooperación se introdujeron considerables mejoras, concretamente respecto del marco lógico de los programas en general y la incorporación de indicadores adicionales para el seguimiento de los progresos a distintos niveles: producto (matriz de impacto), indicadores de productos y resultados (matrices de planificación) e indicadores de impacto (oferta y presentación de informes en general). Esto se deberían examinar en detalle, teniendo en cuenta lo siguiente: i) el nivel de ambición de los indicadores a la luz de plazos reales y realistas; ii) el equilibrio entre la generación de información y su utilidad (atención adicional a los costos y beneficios de reunir distintos tipos de información); iii) las oportunidades (perdidas) respecto de la integración de indicadores de género o indicadores basados en los derechos humanos, y iv) la asignación adecuada de recursos para el seguimiento y la aplicación de instrumentos de

173. Hay algunas experiencias interesantes en la esfera del mapeo de los resultados⁸². Se podrían estudiar con miras a mejorar los sistemas de planificación y seguimiento en el futuro y medir los cambios o impactos vinculados con la investigación y la formulación de políticas. Una alternativa a las evaluaciones de los programas podría ser la elaboración de “historias de impactos” o evaluaciones temáticas más específicas.
174. Se deberían asignar recursos adecuados para mantener y fortalecer la colaboración con la División de Asuntos de Género en el análisis de los instrumentos existentes de planificación y de seguimiento y evaluación (relacionados con programas y proyectos extrapresupuestarios como los de colaboración con la GIZ), con el fin de integrar plenamente la perspectiva de género y metas concretas en esa materia en todos los componentes y en el programa, e incluir el análisis de género e indicadores e instrumentos de género específicos para medir el progreso en esta área.
175. Podrían establecerse mecanismos internos de aprendizaje y gestión de conocimientos, siguiendo el ejemplo de las sesiones de planificación interdivisionales. Podrían crearse talleres anuales para evaluar la teoría del cambio o las previsiones en cuanto al impacto (para revisar las hipótesis, los obstáculos y oportunidades e incorporar los ajustes necesarios), compartir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas y reunir insumos para nuevos programas. Además, podrían asignarse recursos a la sistematización de las experiencias (con inclusión de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas) para su reproducción en el futuro.
176. Se deberían analizar las oportunidades de dar participación a las oficinas nacionales de la GIZ en el seguimiento y el mapeo de los resultados a nivel de país, así como en el seguimiento de los impactos de programas anteriores. La creación de vínculos más estrechos con las oficinas de la GIZ en los países respecto de los procesos de aprendizaje y de evaluación interna en las divisiones también podría ser beneficiosa desde el punto de vista del intercambio de experiencias, y de la reflexión sobre los enfoques y los procesos de implementación sobre el terreno.
177. También se debería considerar la viabilidad de modificar la estructura de los informes a nivel de programas (en consonancia con las normas y directrices de presentación de informes del BMZ) a fin de asegurar que sean más útiles, se centren en los resultados y reflejen las necesidades de la administración en lo que respecta a información de alto nivel sobre los programas y a la toma de decisiones. Debería hacerse un mayor esfuerzo por aumentar el nivel de rendición de cuentas ante las contrapartes (como sucede con las buenas prácticas de la GIZ de compartir informes con las embajadas y las oficinas de la GIZ en los países).
178. En el caso de los productos basados en conocimientos (como las publicaciones e informes) y las actividades (sesiones de capacitación o seminarios), es necesario introducir más mecanismos para recabar información sobre el uso y la utilidad, así como evaluaciones de los usuarios después de determinado período (por ejemplo, de uno a dos años). A ese efecto, se debería dar participación a los grupos destinatarios en el seguimiento de los resultados, por ejemplo, mediante una integración más interactiva en las plataformas establecidas.

Esfera: Cuestiones intersectoriales

Relacionada con la conclusión 2

Recomendación 3: Elaborar y aplicar un enfoque con miras a integrar el género en la programación de forma coherente.

seguimiento (incluidos los recursos humanos). En sentido amplio, las intervenciones actuales deberían seguir desarrollando y estudiar los indicadores de proceso y de desempeño, con hitos como metas que deben ser objeto de seguimiento. De ese modo también se obtendrá mayor información para el aprendizaje y la gestión de los conocimientos. En general, los impactos deberían considerarse con una perspectiva a mediano y largo plazo, que requiere indicadores con plazos más precisos (a corto, mediano y largo plazo).

⁸² Para obtener mayor información, véase [en línea] <http://www.outcomemapping.ca>.

179. Se recomienda que la Cooperación siga el enfoque de tres vertientes del BMZ respecto de la incorporación de la perspectiva de género en la programación y ejecución de todos los proyectos, el empoderamiento mediante actividades específicas centradas en la mujer, y los diálogos de alto nivel bilaterales y multilaterales sobre políticas de desarrollo, en los diálogos sobre políticas sectoriales y en el asesoramiento en materia de políticas.

180. Se podrían seguir explorando las políticas con perspectiva de género y las actividades orientadas a asuntos de género (por ejemplo, estudios, diálogos sobre políticas), como una forma de superar las debilidades que aún persisten en la cultura de trabajo interdivisional en la CEPAL e integrar la perspectiva de género en todas las áreas de trabajo de la Cooperación y las divisiones⁸³. La elaboración de instrumentos y metodologías concretas para determinados sectores con miras a la integración del género y la realización de estudios específicos podrían servir, en sectores no tradicionales, como punto de entrada para el asesoramiento en materia de políticas sobre la incorporación de la perspectiva de género. Todo lo anterior requerirá una adecuada asignación de recursos.

Esfera: Trabajo intersectorial e interdivisional	Relacionada con las conclusiones 4, 7 y 8
Recomendación 4: Considerar opciones y oportunidades para seguir potenciando la intervención intersectorial con un plan conjunto de gestión e implementación a fin de avanzar hacia un enfoque más integral sobre el cambio estructural en la región.	

181. Como ya se ha demostrado con la simplificación y la concentración en un menor número de iniciativas en el marco del tercer programa, la Cooperación debe avanzar hacia los temas intersectoriales y la labor interdivisional. Se tiene en cuenta el valor agregado del trabajo intersectorial de la Cooperación, lo que se aplica especialmente a las divisiones cuyas funciones coinciden parcialmente en determinados temas y contrapartes, y en las que la colaboración y los vínculos temáticos podrían contribuir al logro de objetivos específicos y globales, en particular, la promoción del cambio estructural. El Programa NEXUS sobre Agua Energía y Alimentos, de la GIZ, que se encuentra en proceso de elaboración con la participación de tres divisiones, puede considerarse un programa piloto para evaluar el desarrollo de una iniciativa con un equipo interdivisional que se encargue de la planificación, la gestión y la implementación. Sobre la base de esa experiencia se deberían evaluar las dificultades y limitaciones respecto de la gestión conjunta, sobre todo en lo que se refiere a la rendición de cuentas financieras y administrativas y al interés de las divisiones en participar en una iniciativa de ese tipo.

Esfera: Modelos de intervención	Relacionada con la conclusión 4
Recomendación 5: La Cooperación debería estar menos involucrada en la ejecución de actividades aisladas y puntuales, e invertir sus recursos limitados en conjuntos de iniciativas coordinadas con una combinación de productos (por ejemplo, asesoramiento técnico y en materia de políticas; promoción y diálogo; productos basados en conocimientos, y cursos de desarrollo de capacidades).	

182. La Cooperación debería invertir en el modelo exitoso de intervención en que los productos y los actos basados en conocimientos se utilizan estratégicamente como hitos y se coordinan y se ejecutan con miras al logro de un objetivo común. Las intervenciones que han tenido los mejores resultados se

⁸³ El enfoque de género aún no se ha incorporado por completo en la mentalidad de todas las divisiones, pero estas han cultivado relaciones sólidas y de confianza con personas claves a cargo de la toma de decisiones y la formulación de políticas, y podrían contribuir al posicionamiento de los asuntos de género. Es necesario realizar una labor coherente para poder superar la neutralidad de género en sectores donde aún son limitadas las deliberaciones sobre las consecuencias en materia de género y la comprensión de ese tema. Esto pone de relieve la necesidad de continuar, y quizás incluso aumentar, la colaboración y la participación de la División de Asuntos de Género en la labor programática específica de las divisiones en el próximo programa, comenzando por el proceso de planificación, a fin de garantizar la incorporación de la perspectiva de género en todas las iniciativas y actividades, sobre la base del análisis de género y de indicadores apropiados.

diseñaron estratégicamente de tal manera que todos los pasos y productos (publicaciones, actos y asistencia técnica) contribuyeron a una cadena de impactos previstos. El proceso de planificación garantiza que estén mejor alineados con las necesidades de los países, lo que aumenta las probabilidades de continuidad de las actividades de los proyectos y asegura el seguimiento y la coherencia dentro de las intervenciones. De hecho, todos los servicios (asesoramiento en materia de políticas, participación en actos, talleres y seminarios) y productos (publicaciones o informes) deberían contribuir a metas específicas de las intervenciones temáticas y el programa global. En ese sentido, los estudios aislados, aunque sean solicitados por los países, se deberían someter a una evaluación previa en cuanto a su viabilidad y su contribución respecto de los resultados y metas que se hayan previsto.

183. La Cooperación también debería seguir en la senda de la concentración de recursos, como lo ha hecho desde 2014, centrándose en un menor número de iniciativas que dispongan de recursos suficientes que se puedan utilizar estratégicamente, de manera que se garantice el seguimiento y determinado grado de agregación y coordinación entre las actividades, como contribuciones a un resultado dentro de un área temática.

Esfera: Difusión y comunicación

Relacionada con la conclusión 8

Recomendación 6: Invertir en la elaboración de una estrategia de comunicación y difusión con el fin de aumentar la utilización, los beneficios y la sostenibilidad de los conocimientos generados en el marco de los programas, que no solo incluya instrumentos y metodologías de trabajo, sino también productos (publicaciones, bases de datos, instrumentos y metodologías de estudio, evaluación y análisis de diagnóstico).

184. La Cooperación debería contar con una estrategia específica de comunicación, difusión y visibilidad, teniendo en cuenta la necesidad de atraer a nuevos grupos destinatarios y utilizar nuevos canales de difusión para compensar las deficiencias de los canales tradicionales. Se espera que esto redunde en el aumento de los beneficios potenciales para las contrapartes y que tenga efectos multiplicadores en los programas. Se recomienda un análisis interno del alcance y la cobertura de las publicaciones y sitios web o plataformas, con el fin de definir las posibles estrategias, las nuevas tendencias y “mercados”, y mejorar y fortalecer la difusión y utilización de los productos de la Cooperación basados en conocimientos. El análisis podría incluir: a) la definición de los objetivos y metas de los distintos grupos destinatarios; b) el mapeo de los grupos destinatarios y de un público potencialmente más amplio (por ejemplo, la sociedad civil, las universidades, los ministerios); c) la búsqueda de canales de distribución alternativos y el fortalecimiento de los existentes (por ejemplo, las referencias directas mediante el correo electrónico), y d) la definición de aliados o redes de contacto con fines de difusión (por ejemplo, contactar a grupos destinatarios recogidos en bases de datos).
185. También se necesitan recursos para aumentar la visibilidad y difusión de todas las iniciativas, junto con los instrumentos adecuados de seguimiento y evaluación para la gestión y la difusión de los conocimientos. Se deberían aprovechar las oportunidades de utilizar los conocimientos, las metodologías, los instrumentos y productos generados anteriormente; sin embargo, se necesitan arreglos y la asignación de fondos para la divulgación y mayor seguimiento, sobre todo si los productos en cuestión aún no se han publicado (por ejemplo, el instrumento de simulación de las CPDN o la metodología para el mapeo de las empresas administradas por mujeres). Ello requeriría una estrategia específica para la utilización, la transferencia y el fortalecimiento de los efectos multiplicadores, con inclusión de consideraciones como el interés de otros países, a fin de ampliar o multiplicar las metodologías exitosas (por ejemplo, las oficinas de la GIZ en los países podrían considerarse beneficiarias potenciales).
186. La información y las estadísticas pertinentes contenidas en las bases de datos producidas por la Cooperación a mediano plazo (como la BIEE y la ReDeSoc o las metodologías e instrumentos de recolección de datos) deberían transferirse o integrarse en los sistemas nacionales de información con

el fin de aprovechar al máximo su utilización y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Esto se hizo en el caso de los sistemas de información sobre estadísticas de los recursos hídricos, que en la actualidad están completamente integrados en las estadísticas nacionales de Colombia.

187. La visibilidad general y la difusión de información sobre la Cooperación también se pueden mejorar, sobre todo a nivel de país y con las contrapartes, aprovechando las mejoras introducidas, como los boletines informativos y las hojas de datos. Una base de datos que contenga información de contacto de usuarios requerirá una constante actualización y ampliación, y los sitios web necesitan un fuerte impulso para aumentar su alcance y cobertura (por ejemplo, a través de las redes sociales). Se requerirán recursos humanos adicionales para ese fin.

Esfera: Sostenibilidad

Relacionada con la conclusión 9

Recomendación 7: Elaborar un plan de sostenibilidad y una estrategia de salida para todas las intervenciones, así como una mejor comunicación sobre los planes futuros internamente y en relación con las contrapartes.

188. La Cooperación debería tener formulada desde el comienzo de cada programa una estrategia de sostenibilidad bien definida. Se debería promover la alineación de las intervenciones con las necesidades y el nivel de interés de los países, así como el requisito de cumplir con los compromisos internacionales, como formas de fomentar la sostenibilidad de la labor. Se debería promover aún más la formalización o la institucionalización de los compromisos de los países de utilizar productos o estrategias con el fin de mantener las capacidades.

189. También se debería preparar un plan de seguimiento de cada intervención. En los casos de asistencia técnica solicitada por los países, se debería elaborar un plan en consulta con las contrapartes locales a fin de garantizar la continuidad de las intervenciones después que se preste la asistencia técnica (por ejemplo, estrategias para incorporar elementos de conocimiento en las prácticas de trabajo, estrategias de multiplicación, entre otras).

190. Incluso cuando la labor de la Cooperación se limite a un área concreta (por ejemplo, en el caso de un estudio de evaluación sobre la Amazonía brasileña), debería existir un margen para realizar respuestas de gestión a la evaluación y debería haber un plan de acción para el seguimiento de la implementación de las recomendaciones.

191. También debería comunicarse a las divisiones una “alerta temprana” de la conclusión o continuación de las iniciativas para permitirles trabajar de forma conjunta con las contrapartes sobre una estrategia de salida basada en información clara. Con esto se evitarán expectativas falsas y frustraciones de ambas partes y se permitirá a la División de Planificación de Programas y Operaciones adoptar un enfoque más participativo y compartir información sobre la toma de decisiones y procesos de negociación a un nivel más alto.

6.2. RECOMENDACIONES PARA EL BMZ Y LA GIZ

Esfera: Conocimientos especializados de Alemania para el apoyo a los programas

Relacionada con las conclusiones 6, 7 y 10

Recomendación 8: Aumentar la presencia de expertos alemanes para el apoyo a corto, mediano y largo plazo a la CEPAL en áreas concretas en que los conocimientos especializados de Alemania puedan aportar un gran valor agregado y promover los intercambios entre las instituciones participantes.

192. Los conocimientos técnicos y las competencias de Alemania y el papel fundamental que desempeña ese país en la promoción de la sostenibilidad ambiental, el uso de energías renovables y el desarrollo de los sectores relacionados con la energía (transporte, infraestructura, electricidad, entre otros), además de otras áreas prioritarias de esta Cooperación (política social y fiscal y desarrollo productivo) son contribuciones decisivas y de alto valor añadido de la Cooperación. Esas características son inmensamente beneficiosas para los funcionarios de la CEPAL y también para un amplio espectro de grupos destinatarios, contrapartes e instituciones a nivel de país. En realidad, no se debería escatimar esfuerzos para aprovechar las oportunidades de aumentar la transferencia y los intercambios de conocimientos entre los expertos alemanes y la CEPAL, o entre ellos y organismos especializados y empresas interesadas del sector privado. De ese modo, la Cooperación puede enriquecerse con las perspectivas innovadoras y las experiencias exitosas no solo de la región, sino de otras partes del mundo.
193. En lugar de contratar puntualmente a un consultor tras otro de forma que no contribuye a la continuidad ni al fortalecimiento institucional, podría recurrirse a la integración de expertos alemanes en las divisiones de la CEPAL, de mediano a largo plazo (nueve meses a dos años). Esta solución también podría resultar beneficiosa para proyectos específicos de asistencia técnica. Se debería llevar a cabo un análisis costo-beneficio para evaluar esta posibilidad. En vista de las nuevas oportunidades derivadas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, podría realizarse un análisis conjunto para determinar áreas en que los conocimientos especializados de Alemania contribuirían positivamente a la labor de las divisiones en el marco de la Cooperación. A mediano plazo, se debería aumentar la asistencia técnica y la prestación de apoyo a sectores concretos por parte de la GIZ.

Esfera: Duración de los programas

Relacionada con las conclusiones 3 y 4

Recomendación 9: Estudiar la viabilidad y las oportunidades de ampliar la duración del programa a un período de tres a cuatro años, a fin de responder mejor a los procesos de maduración para influir en la formulación de políticas y las oportunidades de cambio y los impactos a largo plazo de la Cooperación.

194. El BMZ debería considerar las oportunidades y limitaciones que surgirían si se ampliara la duración del programa. Esto podría contribuir a que hubiera mayores posibilidades de lograr cambios dentro de los plazos de los programas y aumentar los efectos a largo plazo mediante la cooperación técnica y el asesoramiento en materia de políticas prestados a nivel regional y nacional. Aunque no sea factible tener compromisos de financiación de más de dos años, es concebible que la fase de planificación de los programas se pueda aumentar a tres o cuatro años (después se podrían celebrar negociaciones) y se haría una proyección de financiación, lo que podría determinar mayores compromisos de financiación después de un período de ejecución de dos años y una evaluación a mitad de período. Sin embargo, el monto de la financiación debía ajustarse en consonancia, de manera que el presupuesto anual total se mantenga al nivel actual. Este cambio también podría contribuir a reducir los gastos de gestión de la GIZ y la CEPAL, sobre todo a nivel de divisiones (mediante la gestión de múltiples iniciativas dentro de distintos marcos bilaterales y multilaterales). En ese análisis se deberían considerar las ventajas y oportunidades derivadas de los vínculos y sinergias con otros programas bilaterales del BMZ y la GIZ u otros grandes programas financiados por donantes, que por lo general tienen plazos de cuatro años.

6.3. RECOMENDACIONES PARA LAS DIVISIONES SUSTANTIVAS DE LA CEPAL

Esfera: Desarrollo sostenible y cambio climático

Relacionada con el hallazgo 7

Recomendación 10: Promover una mayor reflexión y diálogo intersectorial sobre las nuevas tendencias y temas en consonancia con la agenda mundial en materia de cambio climático y las implicaciones de las CPDN y fomentar la transferencia de conocimientos y el trabajo entre pares.

195. El cambio climático es un tema que evoluciona rápidamente y en el que siempre están surgiendo nuevas tendencias. Es necesario que la Cooperación siga manteniéndose al día con la agenda mundial. La CEPAL y la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos deberían promover debates internos sobre las CPDN y sus implicaciones para diversos sectores con miras a definir una hoja de ruta para un posible proyecto o componente multisectorial que sería ejecutado conjuntamente por las divisiones de la CEPAL (la División de Recursos Naturales e Infraestructura, la División de Desarrollo Económico y la División de Desarrollo Productivo y Empresarial).
196. También convendría explorar las oportunidades de coordinar con los programas de capacitación del ILPES, dado que el cambio climático y la sostenibilidad ambiental están adquiriendo mayor importancia en los procesos nacionales y subnacionales de planificación (con inclusión de las estrategias nacionales de desarrollo y las estrategias concretas de adaptación y mitigación en la región). Podría estudiarse la posibilidad de coordinar actividades relacionadas con Centroamérica a fin de optimizar la financiación con fondos bilaterales o fondos de la GIZ otorgados por el KfW. Esto facilitaría una labor más detallada o el paso de la investigación a la práctica, y promovería oportunidades de intercambio y aprendizaje (por ejemplo, la labor relacionada con las CPDN). Se debería considerar la capacidad interna en las oficinas de la GIZ en los países para el desarrollo de asistencia técnica a nivel de país (no solo en actividades concretas, sino con un enfoque más estratégico para mejorar el seguimiento).
197. A fin de garantizar procesos sostenibles, es necesario fortalecer la creación de capacidades y la transferencia de conocimientos como parte de la asistencia técnica, y se deberían realizar actividades de seguimiento sobre la aplicación de instrumentos y metodologías. También se deberían elaborar metodologías de formación de capacitadores con miras a potenciar los efectos multiplicadores.
198. En consonancia con la recomendación 6, se necesita urgentemente una estrategia para aumentar el aprovechamiento de los conocimientos y productos (metodologías, instrumentos y estudios), sobre todo en el caso de productos hasta ese momento inéditos. La adición de mecanismos e instrumentos más estructurados puede facilitar los intercambios entre los países (por ejemplo, las reformas fiscales ecológicas, los clasificadores de gastos ambientales en el Ecuador, los instrumentos de simulación de las CPDN, la metodología de los negociadores de REDD, entre otros).

Esfera: Eficiencia energética y energía renovable

Relacionada con el hallazgo 8

Recomendación 11: Orientar la labor hacia el fortalecimiento y la integración de la reunión de datos, las metodologías y los indicadores de la BIEE en los sistemas nacionales de información, y potenciar los diálogos políticos y la experiencia entre pares.

199. La capacitación y el apoyo de la BIEE (elaboración de estudios, recolección de datos, entre otras cosas) requieren un mayor número de acciones de seguimiento implementadas de forma más directa a nivel de país. Se deberían estudiar las oportunidades de una colaboración más estrecha con los programas bilaterales y las oficinas de la GIZ en los países. Esto se podría coordinar mediante acuerdos que garanticen el seguimiento y la continuidad a nivel nacional, y oportunidades para que la CEPAL ayude a los programas bilaterales o regionales de la GIZ en materia de eficiencia energética y energía renovable.
200. Es necesario seguir mejorando la base de datos de la BIEE, en lo que se refiere a accesibilidad y difusión a gran escala (acercamiento a las universidades y al sector privado), precisión de los datos, desagregación y exhaustividad de las series cronológicas. Se debería promover activamente la integración de datos e indicadores en los sistemas nacionales de información. A mediano plazo, se debería considerar la posibilidad de llevar a cabo una revisión entre pares con un pequeño número de países con el fin de evaluar la integración de las metodologías, la utilización de indicadores y la sostenibilidad de la labor, y recabar información al respecto.

201. Aún hay otras posibilidades de dar participación a entidades del sector privado, universidades e instituciones alemanas (por ejemplo, mediante investigaciones y formación de nuevos expertos), sobre todo a la luz de la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
202. La labor en el Caribe todavía es incipiente y la Cooperación necesitará crear una estrategia clara para la subregión y una agenda de colaboración con la Comunidad del Caribe (CARICOM). Además, los países del Caribe se beneficiarían si la asistencia técnica fuese continua.
203. Se puede hacer una mayor inversión en las experiencias entre pares, con la creación de grupos de trabajo, la inclusión de países de distintas subregiones que estén interesados en la cooperación Sur-Sur y el establecimiento de parámetros de referencia entre los países más avanzados y los menos adelantados. Con el fin de hacer avanzar las agendas de políticas regionales y los diálogos políticos, se podría colaborar con distintos grupos de trabajo de países avanzados y países en desarrollo, en lugar de sostener diálogos sobre políticas en sentido general, que tropiezan con limitaciones a la hora de atraer a encargados de la formulación de políticas de alto nivel.
204. La CEPAL podría prever la promoción de diálogo político en las reuniones ministeriales anuales de la OLADE o la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), así como de otros mecanismos que servirían de catalizadores (por ejemplo, reuniones de alto nivel cada dos o tres años, con la supervisión anual de los planes de trabajo por un comité directivo).
205. La eficiencia energética se puede aprovechar con muchos otros fines de desarrollo, mediante un enfoque más integral e intersectorial. La División de Recursos Naturales e Infraestructura debería promover el diálogo con otras divisiones (sobre todo la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos y la División de Desarrollo Productivo y Empresarial). Como se mencionó anteriormente, la incorporación de la perspectiva de género también es pertinente para los programas de eficiencia energética.

Esfera: Estabilidad macroeconómica y reformas fiscales

Relacionada con el hallazgo 9

Recomendación 12: Centrarse en las ventajas comparativas de la Comisión en relación con otras partes instituciones regionales y multilaterales que trabajan en esta área y proporcionan a los países acceso a instrumentos, metodologías y datos para la toma de decisiones a la luz de nuevos retos, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

206. Convendría seguir integrando en otras iniciativas la labor relacionada con la política fiscal. Los altamente valorados instrumentos y metodologías podrían recibir una mayor difusión. Además, las relaciones establecidas con los ministerios de finanzas y economía podrían contribuir a la incorporación de otros temas en las agendas políticas y se deberían cultivar mediante la labor interdivisional. A mediano plazo, se recomienda la elaboración de mecanismos de retroalimentación y seguimiento sobre el asesoramiento en materia de políticas.

Esfera: Desarrollo social inclusivo

Relacionada con el hallazgo 10

Recomendación 13: Invertir en la difusión y el intercambio entre pares con el fin de crear oportunidades de reproducir las metodologías y enfoques y promover la reflexión sobre nuevos escenarios en materia de protección y seguridad social en el marco de procesos de desarrollo sostenible.

207. La labor relacionada con la protección social debería posicionarse dentro de un nuevo marco conceptual de cambio estructural y desarrollo sostenible. Los debates interdivisionales pueden ser un primer paso hacia la formulación de nuevas estrategias, sobre la base de la labor ya realizada.

208. Se recomienda compartir con otras divisiones la experiencia con el enfoque basado en los derechos humanos en los programas y proyectos.

Esfera: Desarrollo productivo e innovación

Relacionada con el hallazgo 11

Recomendación 14: Aprovechar la experiencia con las cadenas de valor y los diálogos entre múltiples contrapartes e instituciones en distintas áreas (innovación; matrices de producción; promoción de las pymes) en el marco de iniciativas de desarrollo productivo y promover la reflexión interdivisional sobre las oportunidades de aplicar un enfoque intersectorial respecto del cambio estructural.

209. Es necesario tratar de superar la falta de coordinación en el trabajo realizado por la sede de la CEPAL en Santiago y su sede subregional en México en el área de la ciencia, la innovación y la tecnología y el desarrollo productivo. Se recomienda compartir las experiencias, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas, y aplicarlas a la labor futura relacionada con el cambio estructural.

210. Se precisa una coordinación más estrecha con los programas de la GIZ. De hecho, solamente en Centroamérica hay proyectos, principalmente subregionales, que abarcan temas interconectados. La atención debería centrarse en las ventajas comparativas de la Comisión (estudios a nivel macro y diseños conceptuales y metodológicos) y en los diálogos de alto nivel sobre políticas. Los fondos destinados a los proyectos piloto no son suficientes para hacer intervenciones amplias (debido a las limitaciones de tiempo y la falta de recursos para capacitación y seguimiento).

211. Se debería promover la reflexión intersectorial sobre los enfoques basados en la participación de múltiples contrapartes elaborados en esta área por distintas divisiones y se debería formular una estrategia con miras a dar participación a las instituciones y organizaciones del sector privado, la sociedad civil y las instituciones académicas en el trabajo realizado en materia de políticas sobre el cambio estructural.

212. Se deberían compartir las metodologías exitosas para hacer el mapeo de las cadenas de valor, así como los instrumentos y metodologías concebidos para apoyar la participación de la mujer en el desarrollo productivo en Centroamérica (buenas posibilidades de generar interés). Al mismo tiempo, se deberían crear oportunidades para las experiencias entre pares (por ejemplo, en el Ecuador, El Salvador o el Perú). Más que al personal técnico, la atención debería dirigirse a los encargados de la formulación de políticas.

Esfera: Integración regional

Relacionada con el hallazgo 12

Recomendación 15: Llevar a cabo una evaluación participativa de experiencias anteriores, y de limitaciones y oportunidades en la integración regional, con el fin de extraer lecciones y evaluar las posibilidades para el futuro.

213. La labor relacionada con la integración regional se debería considerar como un tema intersectorial incluido en otras iniciativas y como meta en sí misma. Cualquier iniciativa futura debería emprenderse conjuntamente con las contrapartes institucionales regionales y nacionales, e incluir como contrapartes a los actores nacionales, a fin de aumentar el compromiso institucional en las organizaciones regionales, como el SICA, en las que no se pueden realizar acciones conjuntas si no son operacionales.

Recomendación 16: Sistematizar la experiencia de los procesos de planificación del ILPES y el Consejo Regional de Planificación con miras a definir y aplicar las lecciones aprendidas en materia de planificación participativa y alineación entre las prioridades nacionales y regionales.

214. La metodología y la experiencia adquirida por el ILPES en materia de procesos de planificación con los ministerios competentes de la región se debería utilizar como práctica óptima en otros foros intergubernamentales similares. Se recomienda analizar la viabilidad y las oportunidades de coordinación más estrecha entre el ILPES y otras divisiones como forma de promover enfoques amplios (por ejemplo, sobre planificación estratégica y cambio ambiental o estructural sostenibles).

7. LECCIONES APRENDIDAS

215. El análisis identificó las siguientes lecciones aprendidas:

216. Gracias a los enfoques creativos de la Comisión, es posible romper con el pasado para ampliar el concepto de género, más allá de la función reproductiva de la mujer (en el ámbito social o del cuidado), a nuevas áreas (como la energía, el desarrollo productivo sostenible o las pymes). La Cooperación puede aprovechar el valor agregado de las redes de contacto y las relaciones entre las divisiones en áreas específicas y la inteligencia y los conocimientos acumulados de la División de Asuntos de Género, para incorporar la perspectiva de género mediante el diálogo político y los aliados institucionales a nivel nacional y regional⁸⁴.
217. La alianza entre la CEPAL, el BMZ y la GIZ tiene elementos clave sobre los que se pueden seguir promoviendo los enfoques creativos e innovadores. La Cooperación puede aprovechar la función de la CEPAL como centro de pensamiento y su capacidad de investigación para identificar tendencias e innovaciones en América Latina y el Caribe, al mismo tiempo que se aumenta el nivel de exposición a diversas investigaciones innovadoras alemanas o europeas y a la inspiración de otras regiones del mundo, por conducto del BMZ y la GIZ. La experiencia de los cursos de gestión de la Escuela de Gestores reúne a jóvenes encargados de la formulación de políticas de distintas regiones del mundo, no solo para facilitarles formación sino, quizás más importante, para promover ideas innovadoras.
218. La labor de la Cooperación a nivel regional, que busca generar conocimientos comparativos y transferir conocimientos especializados, está orientada a la búsqueda de soluciones y, al mismo tiempo, proporciona acceso a autoridades competentes encargadas de la toma de decisiones. La Cooperación puede utilizar su posición privilegiada para colocar temas innovadores y novedosos en las agendas políticas y sensibilizar a la opinión pública.
219. La alineación de intereses entre la CEPAL y el BMZ y la GIZ, y las expectativas realistas respecto de la ejecución de la Cooperación, han sido factores clave para asegurar la flexibilidad y, en última instancia, el éxito de los programas. La CEPAL y el BMZ esperan que la Cooperación encauce y facilite el diálogo político en América Latina y el Caribe. Al seguir utilizando este enfoque realista y pragmático, estas instituciones deberían estar en condiciones de continuar con sus programas flexibles y servir de catalizadores para hacer avanzar las iniciativas nacionales y regionales, facilitar el establecimiento de redes regionales y temáticas y soluciones Sur-Sur.
220. La reputación de imparcialidad e independencia de la Comisión es importante y se puede utilizar para formar consenso sobre temas más polémicos (por ejemplo, en casos en que no haya convergencia entre los intereses nacionales y regionales).
221. Para que las intervenciones sean exitosas se requiere actuar a más largo plazo (más de un programa). Es importante dar tiempo y recursos suficientes para que las iniciativas maduren y para la participación continua de las contrapartes.
222. La considerable flexibilidad de la Cooperación y la participación directa y proactiva de la GIZ en la gestión y el seguimiento de los programas constituyen bases sólidas para el desarrollo ulterior. A estas se debería añadir la capacidad de la Comisión de definir oportunidades y promover la adaptabilidad ante las nuevas tendencias, así como de realzar la posición y aumentar la eficacia de la Cooperación en el ámbito regional.

⁸⁴ Como ejemplo concreto, cabe citar la labor realizada por la CEPAL y la División en ese ámbito, con el apoyo de la GIZ (más allá del alcance de esta Cooperación) en relación con el proyecto de autonomía económica de la mujer en el sector minero en Chile.

223. La asistencia técnica ha sido un catalizador y una fuerza motriz en la promoción de los procesos nacionales. Se deberían seguir prestando los servicios de consultoría que hayan sido exitosos y sean sostenibles, pues se obtendrán resultados e impactos positivos mediante el fortalecimiento de las capacidades y las instituciones para que estas puedan absorber y reproducir los conocimientos, metodologías o instrumentos.
224. La inversión en la creación de bases de datos estadísticos que sean compatibles con las normas internacionales en esta área es altamente beneficiosa para los países que presentan deficiencias en cuanto a la generación y recolección de datos e información. La Cooperación puede aplicar este enfoque (como prerrequisito para la formulación de políticas con base empírica) y garantizar la sostenibilidad de las bases de datos y los instrumentos que se transfieran a los países, además de velar por el seguimiento en el marco de sus sistemas nacionales de información.

8. OBSERVACIONES FINALES

225. En el presente informe se ha sintetizado una amplia gama de opiniones, puntos de vista, perspectivas e ideas expuestas a los evaluadores durante las entrevistas realizadas en Chile, Costa Rica, la República Dominicana, el Ecuador y El Salvador, y en distintas partes de América Latina y Alemania, así como mediante las encuestas en línea. En total, participaron en el proceso unas 350 personas. La tarea de recoger estos puntos de vista y dirigir los trabajos necesarios para sintetizar la información sobre tres programas de la Cooperación que abarcaban cinco años de intervención fue un ejercicio complejo y difícil.
226. Se espera que los elementos reflejados en este informe contribuyan a estimular una mayor reflexión, más debates y más análisis a fondo, con el fin de acelerar el desarrollo en América Latina y el Caribe mediante esta Cooperación estratégica entre la CEPAL, el BMZ y la GIZ y sus programas en los años venideros.

ANEXOS

ANEXO 1	PERFIL DEL ANÁLISIS
ANEXO 2	LA COOPERACIÓN BILATERAL ENTRE ALEMANIA Y LA CEPAL
ANEXO 3	METAS Y OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS
ANEXO 4	REPRESENTANTES DE LAS DIVISIONES Y EL GRUPO DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN DE LA CEPAL
ANEXO 5	DOCUMENTOS DE ESTUDIOS CIBERMÉTRICOS
ANEXO 6	TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL ANÁLISIS
ANEXO 7	MATRIZ DE EVALUACIÓN
ANEXO 8	ÁREAS DE TRABAJO DE LA CEPAL
ANEXO 9	BIBLIOGRAFÍA
ANEXO 10	MATRIZ DE REVISIÓN DEL EVALUADOR

ANEXO 1

PERFIL DEL ANÁLISIS

El presente análisis se centra en las actividades en curso o ya completadas de los programas de cooperación técnica llevadas a cabo por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) y la CEPAL desde julio de 2010. El **alcance temporal** del informe abarcó los periodos de implementación de tres programas, desde julio de 2010 hasta agosto de 2015. El **alcance programático** incluyó las actividades realizadas y los productos entregados en ese periodo, con una contribución total de 12.250.000 euros, de los programas bilaterales de la BMZ. El **alcance geográfico** abarca el territorio de la cartera de intervenciones de los tres programas en América Latina y el Caribe que, en mayor o menor medida, alcanzaron prácticamente a todos los países de la región. A través de diferentes fuentes, se han recogido los datos de todos los países que participaron en la cooperación, aunque con distintos niveles de intensidad en función de su grado de participación y de las actividades realizadas.

Objetivos del examen

El **objetivo general** de este informe, definido en los términos de referencia (incluidos en el anexo), fue evaluar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de la ejecución de la Cooperación y, más concretamente, documentar los resultados de la Cooperación en relación con sus objetivos generales y los resultados previstos¹. Los **objetivos específicos** definidos en los términos de referencia son los siguientes: i) análisis del diseño de los programas en lo que se refiere a facilitar el logro de las metas de la Cooperación; ii) identificación de fortalezas y debilidades de la implementación de los programas; iii) evaluación de los resultados e impactos deseados o imprevistos, en sentido general y a nivel de país; iv) análisis de la contribución de la Cooperación a los objetivos estratégicos de la CEPAL y la BMZ y las sinergias establecidas al margen de la Cooperación, y v) identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas para la toma de decisiones informadas con respecto a la próxima fase de la Cooperación.

Metodología del análisis

La metodología del análisis se diseñó con la intención de cumplir los requerimientos y expectativas establecidos en los términos de referencia, de modo que se pudieran definir los resultados atribuibles a los programas de Cooperación en función de la variedad de información y del tiempo disponible. Se utilizaron **métodos cualitativos y cuantitativos** para medir el progreso de la Cooperación respecto a la implementación de las actividades y productos basados en conocimientos generados (resultados) y su contribución colectiva al logro de los efectos deseados. Se utilizó el análisis no estadístico para determinar los logros obtenidos a nivel de resultados. Esto implicó evaluaciones subjetivas basadas en información cualitativa y cuantitativa, la triangulación de información y datos y el uso de opiniones fundamentadas y de expertos.

Temas y preguntas de la evaluación

En la **matriz de evaluación** del anexo 5 se presenta una síntesis de la metodología en la que se indican los temas abordados, los indicadores de desempeño, las fuentes de información y los métodos utilizados para su recopilación. En la matriz se reorganizaron y complementaron las preguntas de la evaluación propuestas en los términos de referencia y se las estructuró en grupos de temáticas en las que se basa el presente informe.

En respuesta a las disposiciones de la CEPAL y la BMZ sobre el presente documento, se ha integrado en las preguntas de la evaluación, y a lo largo de todo el proceso, una **perspectiva basada en el género y en los derechos**. También se ha prestado atención particular a la incorporación del **enfoque basado en los valores** que se han promovido en las políticas sectoriales y de desarrollo bilateral y multilateral de la

¹ Según se define en los documentos de la Cooperación.

BMZ, los cuales han sido considerados y analizados con respecto a la Cooperación en general, las actividades de programas y los actores involucrados. Para responder a la solicitud explícita de la BMZ de centrarse en ese tema, el equipo de evaluación llevó a cabo: i) una revisión de las políticas sectoriales del BMZ y los documentos de estrategias en materia de derechos humanos, democracia, sociedad civil y principios de mercados sociales y ecológicos; ii) un análisis del tipo de componentes y las actividades que han tenido resultados positivos en relación con temas intersectoriales, y iii) la identificación de oportunidades para promover los temas intersectoriales en el asesoramiento político. Se han considerado como guía **principios clave** como la inclusión, la participación, la no discriminación, la accesibilidad, la utilidad, la credibilidad y la rendición de cuentas, compartidos por la CEPAL, la BMZ y la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).

En relación con la integración de las cuestiones de género, se centró la atención en las **estrategias de incorporación de la perspectiva de género** de la CEPAL, el BMZ y la GIZ y los progresos realizados en la integración eficaz de la perspectiva de género y temas conexos en la Cooperación y en toda la labor de los programas, identificando obstáculos y oportunidades en el marco de un **enfoque de tres vertientes** basado en la incorporación de la perspectiva de género, el empoderamiento y el asesoramiento político.

Estrategia y fuentes de la recolección de datos

La estrategia de recolección de datos se diseñó con el fin de permitir la obtención de hallazgos y conclusiones sobre la base de la triangulación de las pruebas obtenidas de las fuentes (primarias y secundarias) y mediante la aplicación de distintos métodos. La estrategia toma en consideración las características específicas del universo del análisis, los distintos tipos de intervenciones y actividades, las diversas formas de participación de los actores relacionados, la naturaleza de las instituciones involucradas y el alcance geográfico (regional, subregional, nacional o municipal). El propósito de la estrategia es permitir el análisis de todos esos aspectos de forma eficaz y eficiente, al mismo tiempo que permite la triangulación y validación de la información entre los beneficiarios y participantes de la Cooperación, así como la evaluación de las contribuciones a las metas y objetivos de las actividades y servicios más importantes.

Revisión documental



En la etapa inicial, se analizó la documentación existente, incluidos los documentos de programas y proyectos, datos recolectados, informes de progreso y estudios producidos por la Cooperación. El proceso de identificación y revisión de los documentos de la Cooperación continuó a lo largo de la evaluación, con el análisis de documentos adicionales facilitados por las partes involucradas en la Cooperación, así como por sus beneficiarios y administradores. La revisión documental cubrió alrededor de 500 documentos de los tres

programas, sobre 24 iniciativas² llevadas a cabo en 18 países, producidas en su mayor parte por diez divisiones y oficinas subregionales de la CEPAL³. Las revisiones relacionadas con las 150 publicaciones y los 200 eventos producidos por la Cooperación se llevaron a cabo en función de las necesidades, con el fin de validar o complementar la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas a los informantes clave.

² Los fondos emergentes y los fondos abiertos fueron excluidos del presente examen.

³ La DAG, la DCII, la DDE, la DDPE, la DDS, la DDSAH, la DE, la DPPO, la DRNI, el ILPES y las oficinas de la CEPAL en México y Puerto España.

Entrevistas con informantes clave

Se han realizado dos tipos de **entrevistas semiestructuradas y detalladas** con informantes clave: por vía telefónica o Skype y en el terreno, en los países seleccionados. Se elaboró un protocolo y guías para las entrevistas en virtud de las preguntas establecidas en la evaluación según el tipo de actor entrevistado, su papel y su participación en la Cooperación. Se realizaron **entrevistas individuales y de grupo en el terreno** con 54 informantes clave, incluidos representantes de la CEPAL y la GIZ en Chile⁴. Se llevaron a cabo **entrevistas por Skype** con 35 informantes clave, incluido el personal de la CEPAL, la BMZ, la GIZ y representantes de Gobiernos nacionales y organizaciones regionales en 13 países⁵. Los entrevistados de los Gobiernos nacionales y los organismos regionales representaban diversas iniciativas, distintos tipos de partes interesadas y formas de participación en la Cooperación. Estos fueron seleccionados de un mapa de partes involucradas, que incluía los nombres de posibles informantes clave facilitados por las divisiones de la CEPAL⁶.

En las entrevistas se reunieron datos cualitativos sobre todas las actividades de los programas en los países y las áreas identificadas (temáticas, geográficas, en función del tipo de interesado y de actividad) en las que la Cooperación ha tenido mayor impacto. Las entrevistas complementaron y validaron la información recopilada mediante el examen documental y proporcionaron información detallada sobre la eficiencia general, las áreas intersectoriales y la pertinencia de los programas. También permitieron la identificación de áreas clave para centrar la atención en la evaluación relacionada con la eficacia, el impacto y la sostenibilidad a nivel de efectos.

Visitas a los países

Además de una visita a la sede de la CEPAL en Santiago (Chile), se llevaron a cabo visitas de campo para realizar observaciones más detalladas en Costa Rica, el Ecuador, El Salvador y la República Dominicana. Se seleccionó a estos cuatro países sobre la base de criterios en los que se tomó en consideración la necesidad de incluir países de todas las subregiones, con miras a abarcar todas las áreas temáticas donde hubiera un mayor volumen de actividades de programas y servicios, y de logros importantes. También se tuvieron en consideración países donde se pudieran observar las sinergias con otras intervenciones de la GIZ en la región⁷. Otros criterios que se tuvieron en cuenta fueron el tamaño (presupuesto) de la intervención del programa y la proximidad geográfica entre los países seleccionados con el fin de hacer un uso óptimo de los recursos. La selección de estos países y los criterios correspondientes fueron validados mediante consultas con la Unidad de Gerencia de Proyectos de la DPPO de la CEPAL, la BMZ y la GIZ en Santiago.

Análisis cibernético

En la evaluación también se utilizó el análisis cibernético de los productos y plataformas de la Cooperación como una fuente adicional de datos. En el análisis cibernético se incluyeron 27 publicaciones y 5 plataformas en línea (sitios web y bases de datos) producidas por la Cooperación. La recolección de datos

⁴ Se realizaron entrevistas en grupo con un total de 23 representantes y administradores de las divisiones de la CEPAL y se entrevistó a dos personas de la oficina regional de la GIZ. Se han llevado a cabo entrevistas con representantes de los gobiernos e instituciones estatales como informantes clave, y con consultores externos, de conformidad con la distribución siguiente: Chile (3), Ecuador (5), El Salvador (9), Costa Rica (8), y República Dominicana (4).

⁵ Se contactó a un total de 40 personas de una lista de interesados facilitada por la CEPAL y la GIZ en los países que no fueron seleccionados para visitas sobre el terreno. Al final, se realizaron 27 entrevistas con informantes clave que abarcaban los tres programas, con pocas excepciones. Las divisiones de la CEPAL no facilitaron datos sobre posibles informantes clave en relación con determinadas formas de asistencia técnica prestada (por ejemplo, la asistencia técnica a la ciudad de Quito; el apoyo a dos fases de la reforma tributaria en la República Dominicana y los estudios técnicos realizados en São Paulo y Ciudad de México). En todo caso, la lista definitiva de los informantes clave representó a 13 países de la región y Alemania. Su distribución es la siguiente: Bahamas (1) Brasil (3), Colombia (1), El Salvador (1) Guatemala (7), Honduras (1), Martinica (1), México (2), Panamá (2), Perú (1), Santa Lucía (1), Uruguay (3) y Alemania (4). Se realizaron ocho consultas más de informantes clave con funcionarios de la CEPAL y el BMZ en Chile, el Brasil, México, Puerto España y Alemania.

⁶ Aproximadamente la mitad eran participantes en talleres y, por lo tanto, no eran adecuados para las entrevistas cualitativas detalladas, en las que se analizaran todos los aspectos, incluida la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de los resultados de los proyectos en áreas concretas donde ha habido intervenciones más intensas. En consecuencia, esos participantes se incluyeron en la lista de candidatos para la encuesta en línea (que se describe a continuación).

⁷ Para obtener más información, véase el informe inicial del examen.

de los sitios web y las plataformas estuvo a cargo del departamento de informática de la CEPAL y el equipo de evaluación de la UPEP de la CEPAL preparó la presentación. Esta abarcó los principales sitios web y plataformas de la Cooperación, a saber: el OFILAC, EUROCLIMA, la BIEE y la ReDeSoc, que representan cuatro áreas temáticas (política fiscal, cambio climático, eficiencia energética y políticas sociales), y el sitio web oficial de la Cooperación. Las variables del análisis fueron: a) las características de los usuarios (perfil y tiempo de uso); b) la interacción con el contenido web (número medio de subpáginas consultadas); c) el tipo de referencias a la web, y d) la distribución geográfica de las descargas.

El análisis cibernético estuvo a cargo de The Box Populi, una empresa especializada que fue subcontratada y supervisada directamente por la UPEP de la CEPAL. Las variables del análisis de las publicaciones fueron: a) el tipo de referencia de las publicaciones (tipo de institución y canal de referencia), y b) la distribución geográfica de las referencias. Los resultados principales del análisis cibernético se exponen en el anexo 3.

Encuesta electrónica de los beneficiarios de la Cooperación

Los evaluadores diseñaron una encuesta para obtener una retroalimentación de los beneficiarios respecto a las actividades y productos de la Cooperación y sus programas, administrada por la UPEP de la CEPAL. La encuesta consistió en preguntas relativas a las percepciones sobre la calidad de los talleres, los diálogos y cursos, así como el apoyo técnico prestado y los estudios y los documentos orientados a la formulación de políticas producidos por la Cooperación.

Como parte del ejercicio de mapeo de las partes involucradas en la fase inicial de este análisis, la CEPAL facilitó listas de cerca de 100 eventos realizados por la Cooperación, con aproximadamente 1.300 nombres de participantes (el tamaño de la población)⁸. Se calculó el tamaño de muestra para permitir la extrapolación de los resultados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se añadió un ajuste al tamaño de muestra, con el fin de tener en cuenta la baja tasa de respuesta que normalmente se obtiene en encuestas similares de la CEPAL (del 10% al 30%). Los encuestados fueron seleccionados mediante un **muestreo aleatorio**. La encuesta, distribuida en inglés y español, estuvo disponible durante tres semanas y, al cabo de ese tiempo, se obtuvieron **260 respuestas**. Esto permitió la **extrapolación de los resultados con el intervalo de confianza previsto del 95%**, con un margen de error del 5,44%, como se previó.

Dificultades y limitaciones metodológicas

En el proceso de análisis hubo dificultades relacionadas con la limpieza de los datos para el muestreo de la encuesta en línea y limitaciones en cuanto al tamaño de la muestra. El trabajo de la Cooperación implicó un gran volumen de datos, incluido un gran número de publicaciones y unas 200 actividades. La CEPAL facilitó listas de alrededor de 100 eventos y cursos, que en total contaron con unos 1.300 participantes, en lugar de las listas de los 200 eventos organizados por la Cooperación. Esto no representa ninguna diferencia en lo que se refiere al tamaño de la muestra, pues la tasa de respuesta sigue permitiendo obtener el mismo intervalo de confianza, con una leve modificación del margen de error, del 5,44% al 5,77%. Sin embargo, podría haber un sesgo hacia resultados positivos, pues esas listas no abarcaban todos los eventos.

Aproximadamente la mitad de los actores relacionados que figuraban en las listas facilitadas por la CEPAL eran participantes en talleres y no resultaban adecuados para entrevistas cualitativas en profundidad. Por tanto, estos participantes se incluyeron en la lista de muestra para la encuesta en línea. A pesar de la minuciosa limpieza de los datos, hubo cierta cantidad de direcciones electrónicas incorrectas o inactivas y las discrepancias de los nombres de los actores relacionados dieron lugar a algunas duplicaciones.

Otra dificultad consistió en la complejidad del diseño de los cuestionarios por la necesidad de que estos capturaran los resultados de los eventos y las publicaciones según el tipo de actividad y por área temática. Al final, la estrategia de administrar únicamente una encuesta en línea, breve y concisa, que incluía todas las áreas temáticas y todos los productos y servicios ofrecidos por la Cooperación en sus tres programas dio

⁸ Es probable que el número de participantes en las actividades de la Cooperación supere los 1.300. Además de las listas de los 100 eventos mencionadas, la Cooperación realizó otros eventos de los que no se facilitaron las listas de participantes.

resultado y permitió obtener la tasa de respuesta deseada y la extrapolación de los resultados.

También se presentaron **dificultades para programar entrevistas, y en determinados países se obtuvieron bajas tasas de respuesta**. El plazo relativamente corto para la selección de los actores involucrados, combinado con el comienzo de las visitas a los países, presentó un reto para programar entrevistas, que se resolvió en parte durante las visitas a los países. A pesar de que las entrevistas por Skype eran más flexibles desde el punto de vista del tiempo, **las tasas de respuesta fueron limitadas en determinados países donde la Cooperación abarcaba un elevado número de actividades y/o áreas temáticas**, como el Brasil, Chile, Colombia, el Ecuador o el Perú.

Es posible que esto se deba a **dos factores principales**: por una parte, el alto perfil de muchos de los participantes en las actividades de los programas, lo que hace que sea difícil programar una entrevista con personas que tienen agendas ajustadas; por otra, las dificultades derivadas del movimiento de personal en las instituciones de interés, particularmente en relación con actividades que se remontan al programa de 2010-2012. En la medida de lo posible, **se identificó y contactó a otros actores involucrados** y se ofrecieron y coordinaron otras opciones para las entrevistas por Skype en el caso de quienes no estuvieran disponibles durante las visitas en terreno. En algunas ocasiones, se indicaron otras personas como alternativa dentro de la institución contactada. En el caso de esas personas y de los actores involucrados contactados exclusivamente para las entrevistas por Skype, se prorrogó el plazo más de una semana para poder tener acceso a un número mayor de personas y más información⁹.

También surgieron dificultades respecto de la vinculación de los actores relacionados con su participación en determinados programas e iniciativas. Hubo algunos casos en que los informantes clave no pudieron vincular su participación en determinada actividad a un “proyecto”. Por diversas razones (por ejemplo, la dispersión de recursos en los programas anteriores, la escasez de tiempo y la falta de continuidad), esas intervenciones fueron más puntuales (limitadas a una actividad o una publicación concreta), estuviesen vinculadas o no con otras iniciativas. Si bien todas las intervenciones se planificaron en detalle y se ejecutaron con eficiencia, no hubo un sistema o plan de seguimiento para el desarrollo de las actividades subsiguientes. Concretamente, los informantes clave no consideraron que las intervenciones fueran parte de una estrategia o un conjunto de iniciativas en curso.

Esa situación también se vio agravada por el **complejo sistema de numeración y designación de las iniciativas** utilizado en los dos primeros programas. Las iniciativas tenían nombres demasiado largos, que fueron quedando en el olvido a medida que los actores involucrados utilizaban denominaciones más coloquiales para referirse a ellas. Además, los nombres no mantenían la uniformidad entre distintas regiones y países y, especialmente, en diferentes idiomas (inglés y español). En consecuencia, a veces resultaba difícil determinar de forma precisa la relación entre los actores y la iniciativa **y solamente algunos informantes clave podían hacer observaciones a nivel de productos y referirse, por ejemplo, a la producción “eficaz” de “un evento” o “una publicación”**.

También hubo limitaciones en cuanto al alcance y la información obtenida a través del análisis cibernético. Se utilizaron los datos recopilados y, en consecuencia, es necesario tener en cuenta las limitaciones. Debido a restricciones presupuestarias, no se incluyó en el análisis cibernético la forma en que los usuarios hacían referencia a las publicaciones o sitios web. Además, hay unas 150 publicaciones vinculadas directamente con la Cooperación y para el análisis se seleccionó solamente una muestra de 27 publicaciones, lo que no es suficiente para la extrapolación de los resultados. Aunque en dicha selección se incluyeron las publicaciones más importantes sobre la base de la revisión documental, la muestra es de todos modos pequeña. De manera similar, la Cooperación produjo alrededor de 22 sitios web, de los que solamente se seleccionaron 5 para el análisis cibernético, basando esta selección en la revisión documental. En cuanto a las limitaciones del diagnóstico, la información de los diferentes períodos se recopiló de distintas fuentes y fue desigual entre las páginas web en lo que respecta a los períodos comprendidos en el análisis del uso y las descargas.

⁹ En el caso de los países seleccionados para las visitas en terreno, 12 de las 50 personas contactadas no estaban disponibles para las entrevistas durante las visitas ni después. En el caso de las personas contactadas para las entrevistas por Skype, 13 no respondieron o no estaban disponibles.

La información limitada para el análisis de la eficiencia supuso otro desafío. La información financiera y administrativa disponible para cada programa se ha limitado a los documentos de proyectos y la planificación operativa de actividades con presupuestos en función de los productos y el tipo de gasto. Se han observado diferencias entre las cifras y los totales, lo que probablemente se deba a los distintos tipos de cambio aplicados a los presupuestos en euros y dólares. Además, las iniciativas en las que más de una división se encarga de la ejecución de las actividades no presentan desgloses claros de los presupuestos administrados por cada división. La información disponible se ha tratado de una forma más cualitativa, en lugar de un análisis costo-beneficio detallado para evaluar la eficiencia general de la Cooperación.

ANEXO 2

LA COOPERACIÓN BILATERAL ENTRE ALEMANIA Y LA CEPAL

La cooperación entre el Gobierno de Alemania y la CEPAL se ha centrado principalmente en la política fiscal, la política estructural, la eficiencia energética, la energía renovable, las políticas relacionadas con el cambio climático y la protección social. La Cooperación ha incluido tres programas desde julio de 2010:

- “El desarrollo sostenible y la cohesión social en América Latina y el Caribe” (denominado programa de 2010-2012);
- “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe” (denominado programa de 2012-2014), y
- “Cambio estructural para un desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe” (denominado programa de 2014-2016).

El apoyo financiero del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) ha comprendido una contribución total de 12,25 millones de euros, procedente de los programas bilaterales del BMZ. Esa cifra incluye 3,5 millones de euros destinados al primer programa (2010-2012), 4,73 millones de euros al segundo programa (2012-2014) y 4 millones de euros al último programa (2014-2016)¹⁰.

La Cooperación ha estado enfocada a un objetivo global, plasmado en todos los programas. Su meta ha sido tener un impacto directo en la formulación, el desarrollo y la ejecución de las propuestas de reforma y políticas nacionales y regionales, utilizando las buenas relaciones políticas de la CEPAL como base para “un nuevo impulso hacia el cambio estructural, la protección social sostenible y el suministro de energías menos contaminantes”¹¹. Cada uno de los tres programas contó con su propio conjunto de metas, objetivos y componentes (véase el anexo 3).

En la ejecución de esas iniciativas participaron en total diez divisiones y dos sedes subregionales de la CEPAL (en México y Puerto España), como se detalla a continuación¹². Las actividades de la Cooperación se llevaron a cabo con distintos grados de intensidad, mediante apoyo técnico, asesoramiento normativo, cursos de capacitación y creación de capacidades, y productos basados en conocimientos (publicaciones, informes, estudios, entre otros) organizados en torno a los tres programas, que abarcan las 26 iniciativas y fondos, y un total de nueve componentes.

La asistencia técnica ha adquirido una gran importancia a lo largo de la Cooperación, complementando el mandato regional de la CEPAL con la perspectiva nacional de la BMZ y la GIZ. En esa modalidad de intervención, exclusivamente por solicitud de los gobiernos, se incluyó el apoyo para fortalecer la capacidad gubernamental en la formulación de políticas públicas y respecto de la negociación y la formulación de políticas mediante el asesoramiento normativo, así como la elaboración de estudios para crear conciencia y la obtención de datos y la evaluación de los instrumentos y políticas, en apoyo a la labor normativa. A continuación se describen las características de cada programa.

EL PROGRAMA DE 2010-2012

El programa de 2010-2012 se diseñó con tres componentes: cambio climático, pacto fiscal e integración regional, y una asignación para “fondos abiertos”. Como se aprecia en el siguiente cuadro, el presupuesto

¹⁰ Como se indicó en la sección de *Dificultades y limitaciones metodológicas*, hay diferencias entre esos totales y las cifras facilitadas respecto de cada iniciativa en los cuadros presentados sobre cada programa (véanse las secciones 3.1, 3.2 y 3.3). Lo más probable es que ello se deba a las diferencias relacionadas con los tipos de cambio de los presupuestos en euros y dólares.

¹¹ Según la publicación *Política de desarrollo en América Latina*, del BMZ (2015).

¹² Se refiere a las divisiones siguientes: la División de Asuntos de Género (DAG), la División de Comercio Internacional e Integración (DCII), la División de Desarrollo Económico (DDE), la División de Desarrollo Productivo y Empresarial (DDPE), la División de Desarrollo Social (DDS), la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos (DDSAH), la División de Estadísticas (DE), la División de Recursos Naturales e Infraestructura (DRNI), la División de Planificación de Programas y (DPPPO), y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

se repartió entre todas las divisiones y oficinas de la CEPAL encargadas de la ejecución de cada una de las diez iniciativas, y la mayoría de los presupuestos oscilaban entre los 100.000 euros y los 230.000 euros.

Componente	Iniciativa	División de la CEPAL	Presupuesto (en euros)	Total
1. CAMBIO CLIMÁTICO	1-1 Introducción de un nuevo régimen de cambio climático: el mecanismo REDD y las políticas para promover la economía con bajas emisiones de carbono	DDSAH	380 000	840 000
	1-2 Diálogo político sobre eficiencia energética y energías renovables	DRNI	210 000	
	1-3 La integración energética y sus dilemas	DRNI	100 000	
		MEX		
1-4 Estadísticas de agua e indicadores para reformas políticas	DE	150 000		
2. REFORMA FISCAL	2-5 Políticas macroeconómicas, justicia social y seguridad social	DDE	250 000	690 000
	2-6 Descentralización y servicios estatales	ILPES	210 000	
	2-7 Políticas fiscales y cambio climático	DDSAH	230 000	
3. INTEGRACIÓN REGIONAL	3-8 Integración social y regional	MEX	125 000	266 950
	3-9 Sistemas de innovación regional	MEX	141 950	
4. FONDOS ABIERTOS	Fondos abiertos para temas emergentes	DPPO	180 000	180 000
		TOTAL	1 976 950	1 976 950

Se ha evidenciado la continuidad temática con respecto a programas anteriores de la Cooperación en relación con la estabilidad macroeconómica, el desarrollo sostenible y la gestión integrada de los recursos naturales, la eficiencia energética, así como la descentralización y la gobernanza¹³. Algunas áreas temáticas que en general se iniciaron con carácter piloto y como líneas de investigación desarrolladas por las divisiones, pasaron a ser temas principales de la CEPAL que se están posicionando gradualmente en la agenda regional.

Salvo escasas excepciones, cada una de esas iniciativas debía aplicarse siguiendo un enfoque conceptual similar y una cadena de actividades diseñadas para facilitar la adaptación a las necesidades y exigencias de cada país, teniendo en cuenta sus distintos niveles de desarrollo y progreso¹⁴. En términos generales, una actividad contribuye a la otra: la labor debía comenzar con la preparación, publicación y diseminación de productos basados en conocimientos (etapa de preparación de las condiciones), como las investigaciones y estudios orientados a la formulación de políticas, así como recomendaciones en materia de asesoramiento técnico y recomendaciones para la acción. Luego le seguiría la producción de datos (y bases de datos) con información o bases de referencia, con miras a facilitar el intercambio, establecer redes y sensibilizar a la opinión pública (seminarios, conferencias) y orientar directamente la labor de elaboración de políticas por los gobiernos de la región (asesoramiento normativo y asistencia técnica en materia de diseño y aplicación de instrumentos y reformas).

EL PROGRAMA DE 2012-2014

El programa de 2012-2014 se diseñó en un momento en que el mundo estaba experimentando el impacto del efecto invernadero. Según los documentos del programa, una de las dos áreas prioritarias para la intervención era la del cambio climático (en lo que se denominó “Cambio climático: oportunidades para sendas de desarrollo bajas en carbono”) y la otra era la reforma fiscal y el pacto social (mediante “La nueva ecuación entre Estado, mercado y sociedad para la igualdad y la sostenibilidad ambiental”). Como se aprecia en el siguiente cuadro, el presupuesto se repartió entre todas las divisiones y oficinas de la

¹³ También se aplica al desarrollo productivo y la innovación y el desarrollo social inclusivo desde 2012.

¹⁴ Según el documento programático 2009.2245.0 de la CEPAL y el BMZ.

CEPAL encargadas de la ejecución de 12 iniciativas. Si bien los presupuestos en los fondos abiertos se mantuvieron en el rango de 144.000 euros a 216.000 euros, los presupuestos en las iniciativas de los otros dos componentes eran más sustantivos, en comparación con el programa anterior, pues ahora oscila entre los 230.000 euros y los 420.000 euros (en comparación con los 100.000 euros a 230.000 euros del programa anterior).

Componente	Iniciativa	División de la CEPAL	Presupuesto (en euros)	Total
1. CAMBIO CLIMÁTICO	1-1 El mecanismo REDD-plus y las sendas de desarrollo con bajas emisiones de carbono	DDSAH	350 000	1 370 000
	1-2 Las políticas fiscales y el cambio climático		230 000	
	1-3 El desarrollo de la innovación y la producción en el contexto del cambio climático: la promoción de las pymes	DDPE	390 000	
	1-4 Energías sostenibles en América Latina y el Caribe	DRNI	400 000	
2. REFORMA FISCAL Y PACTO SOCIAL	2-5 Pacto fiscal por el crecimiento con igualdad	DDE/ ILPES	350 000	770 000
	2-6 Pactos sociales para una protección social más inclusiva	DDS	420 000	
	2-7 Reforma fiscal para fortalecer la cohesión social en América Latina y el Caribe (en cooperación con el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT))	DDE	N/A ^a	
3. FONDOS ADICIONALES^b	A1. Inserción de las pymes agroindustriales en las cadenas de valor mundiales en Centroamérica	MEX	144.000	648 000
	A2. Energía sostenible en el Caribe	POS	144.000	
	A3. Administración pública y planificación para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe	ILPES	216.000	
	A4. Inclusión de las mujeres en empleos de calidad en Centroamérica	DAG	144.000	
4. FONDOS ABIERTOS	Fondos abiertos para temas emergentes	DPPO	100.000	100 000
TOTAL			2.888.000	2 888 000

^a Según los documentos de los programas, como resultado de la fusión de las tres organizaciones alemanas encargadas de la ejecución de la Cooperación Técnica, la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), el Servicio Alemán de Desarrollo (DED) y el Organismo Internacional de Capacitación y Desarrollo (InWent) de Alemania, que formaron la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) en enero de 2011; el proyecto del CIAT, que era parte de InWent, se integró en el programa de 2012-2014.

^b Comprenden tres fondos: el Fondo Europeo de Desarrollo, el Fondo para el Futuro y el Fondo para el Desarrollo Sostenible y la Cohesión Social. Sin embargo, las actividades realizadas en el marco de la última reunión del Fondo para el Futuro y del Fondo para el Desarrollo Sostenible y la Cohesión Social no se incluyeron en el examen y no figuran en esta lista.

Algunas iniciativas representaron una continuación de la labor de preparación del programa anterior, y complementaron o ampliaron el alcance o consolidaron los procesos de actividades anteriores, sobre todo el mecanismo REDD y la eficiencia energética, así como las políticas fiscales y el cambio climático. Esto también se evidenció en relación con la asistencia técnica solicitada como consecuencia de estudios (por ejemplo, publicaciones sobre la eficiencia energética y el transporte).

EL PROGRAMA DE 2014-2016

El programa de 2014-2016 fue diseñado para llevarse a cabo entre julio de 2014 y junio de 2016 y pone el foco en los temas de “innovación para el cambio estructural sostenible”, “protección social” y “reforma fiscal verde y política de energía sostenible”. Como se aprecia a continuación, los recursos del programa se concentraron en solo cuatro iniciativas (en comparación con las 11 y las 10 iniciativas de los programas anteriores), repartidas entre un número menor de divisiones y oficinas de la CEPAL. La agregación a nivel de los componentes también desapareció en este diseño del programa. Esa

focalización es resultado del interés de la BMZ y la GIZ de aumentar el impacto y la visibilidad de las intervenciones, junto con los grandes esfuerzos por mejorar la planificación y el monitoreo del programa en colaboración con la DPPO (por ejemplo, procesos de planificación interdivisionales, mayores sinergias y nuevos instrumentos de seguimiento). Los presupuestos aumentaron en relación con los programas anteriores, con la actual asignación de 480.000 euros a cada tema, a excepción de los 160.000 euros destinados a los fondos para temas emergentes.

Componente	Iniciativa	División de la CEPAL	Presupuesto
	1. Innovaciones para el cambio estructural sostenible (políticas estructurales)	DDPE	480 000
	2. Sistemas de protección social	DDS	480 000
	3.1 Reforma fiscal ambiental	DDSAH	480 000
	3.2 Energías renovables y eficiencia energética en América Latina y el Caribe	POS	180 000
		DRNI	470 000
	Fondos abiertos para temas emergentes	DPPO	160 000
TOTAL			2 250 000

ANEXO 3

METAS Y OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS

COOPERACIÓN ENTRE LA CEPAL Y EL BMZ		
<p>El objetivo es tener un impacto directo en la formulación, el desarrollo y la ejecución de propuestas de reforma y políticas nacionales y regionales, utilizando las buenas relaciones políticas de la CEPAL como base para “un nuevo impulso hacia el cambio estructural, la protección social sostenible y el suministro de energías menos contaminantes”.</p>		
PROGRAMA 1 (2010-2012)	PROGRAMA 2 (2012-2014)	PROGRAMA 3 (2014-2016)
<p>Meta (2010-2012) Los Gobiernos de América Latina y el Caribe han ampliado visiblemente sus posibilidades de acción respecto a los procesos de reforma y negociación, tanto a nivel nacional como regional, en los ámbitos del cambio climático (REDD, eficiencia energética y energías renovables), las políticas fiscales para mejorar la cohesión social y la cooperación e integración regional en los campos temáticos del comercio y las políticas de innovación.</p>	<p>Meta (2012-2014) En países miembros seleccionados de la CEPAL existen propuestas de reformas formuladas por actores nacionales para fomentar la cohesión social y las transformaciones estructurales que toman en cuenta las implicaciones sobre el clima.</p>	<p>Meta (2014-2016) En países seleccionados de América Latina y el Caribe existen propuestas de reforma e instrumentos para fomentar cambios estructurales en materia de desarrollo social, económico y sostenible que han sido elaboradas por actores nacionales y están listas para su aprobación.</p>
<p><u>Componente 1: Cambio climático: oportunidades probadas y nuevas en materia de energías renovables y eficiencia energética</u> Los países de América Latina y el Caribe incrementan su capacidad de elaborar propuestas propias en el ámbito del programa REDD y las presentan en los respectivos órganos de la ONU; mejora la cooperación regional entre los países en cuanto a la política y la eficiencia energética, así como en la información disponible para una gestión eficiente de los recursos hídricos en países seleccionados.</p> <p><u>Componente 2: Renovación del pacto fiscal</u> Los Gobiernos de América Latina y el Caribe aprovechan en mayor medida los nuevos instrumentos de política fiscal (en los ámbitos de tributación, gasto público, presupuesto y descentralización fiscal) que contribuyen a la estabilidad macroeconómica y promueven una distribución más equitativa de los ingresos.</p> <p><u>Componente 3: Cooperación e integración: inversiones en bienes públicos regionales</u> Los Gobiernos de América Latina y el Caribe intensifican sus esfuerzos de integración en el marco de comunidades regionales de Estados (como SICA, UNASUR y otros) para enfrentar en conjunto los desafíos supranacionales de tipo económico, social y medioambiental.</p> <p><u>Componente 4: Fondos para temas emergentes</u> La CEPAL tiene una mayor flexibilidad para desarrollar temas innovadores relevantes que no forman parte de la alianza estratégica con las entidades alemanas de cooperación para el desarrollo.</p>	<p><u>Componente 1: Cambio climático: oportunidades para sendas de desarrollo bajas en carbono</u> En países miembros seleccionados de la CEPAL existen propuestas de reformas formuladas por actores nacionales para promover transformaciones estructurales que tomen en cuenta las implicaciones sobre el clima.</p> <p><u>Componente 2: La nueva ecuación entre Estado, mercado y sociedad para la igualdad y la sostenibilidad ecológica</u> En países miembros seleccionados de la CEPAL existen propuestas de reforma para promover la cohesión social formuladas por actores nacionales.</p>	<p><u>Objetivo 1: Componente de política estructural</u> A nivel regional se dispone de plataformas de diálogo, lineamientos e instrumentos para la formulación, implementación y evaluación de políticas que fomenten el cambio estructural sostenible, el aumento de la competitividad y el empleo formal.</p> <p><u>Objetivo 2: Componente de protección social</u> En países seleccionados de América Latina y el Caribe se cuenta con propuestas, instrumentos y metodologías para el desarrollo de sistemas universales de protección social inclusiva y con perspectiva de género.</p> <p><u>Objetivo 3: Componente de reforma fiscal ambiental</u> En países seleccionados de América Latina y el Caribe existen mejores condiciones para la implementación de instrumentos fiscales como subvenciones o impuestos para una reforma fiscal ambiental.</p> <p><u>Objetivo 4: Eficiencia energética y energías renovables: ¿energías sostenibles?</u> En países seleccionados de América Latina y el Caribe existen o se implementan conceptos, estrategias e instrumentos para el fomento de proyectos de eficiencia energética y energías renovables.</p>

ANEXO 4

REPRESENTANTES DE LAS DIVISIONES Y EL GRUPO DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN DE LA CEPAL

	División	Coordinador del proyecto / representante del GRE
1	División de Asuntos de Género (DAG)	Ana Ferigra Stefanovic
2	Comercio Internacional e Integración (DCII)	Johan Mulder
3	Desarrollo Productivo y Empresarial (DDPE)	Sebastián Rovira Valeria Jordán / Mario Castillo
4	Desarrollo Social (DDS)	Rodrigo Martínez
5	Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos (DDSAH)	José Javier Gómez Luis Miguel Galindo
6	Estadísticas (DE)	Kristina Taboulchanas
7	Planificación de Programas y Operaciones (DPPO)	Cielo Morales
8	Recursos Naturales e Infraestructura (DRNI)	Manlio Coviello
9	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)	Rudolf Buitelaarr, Alicia Williner Alejandro Bustamante
10	Desarrollo Económico (DDE)	Ricardo Martner Andrea Podestá / Juan Pablo Jiménez
11	México (sede subregional)	Hugo Ventura Humberto Soto Ramón Padilla
12	Puerto España (sede subregional)	Dale Alexander Omar Bello Willard Phillips

ANEXO 5

DOCUMENTOS DE ESTUDIOS CIBERMÉTRICOS

ANEXO 5A

LISTA DE PUBLICACIONES PARA SU ANÁLISIS POR LOS CONSULTORES

PUBLICACIONES		
AÑO	TÍTULO	AUTORES
Mayo de 2015	Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las pymes	Sebastián Rovira Gabriel Porcile (coordinadores)
Febrero de 2015	La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe: paradojas y desafíos del desarrollo sostenible	Luis Miguel Galindo, Joseluis Samaniego y otros
Noviembre de 2014	Reformas fiscales y regulatorias en la gestión y manejo de los residuos sólidos en América Latina para enfrentar el cambio climático	Eduardo Uribe Botero
Noviembre de 2014	Servicios públicos y reforma fiscal ambiental en América Latina	Andrés Rius
Octubre de 2014	Eficiencia energética y movilidad en América Latina y el Caribe. Una hoja de ruta para la sostenibilidad	Fabian Kreuzer, Gordon Wilmsmeier
Agosto de 2014	Una promesa y un suspirar: políticas de innovación para pymes en América Latina	Marco Dini, Sebastián Rovira, G. Stumpo
Agosto de 2014	Calidad del gasto público y reformas institucionales en América Latina	Marianela Armijo
Agosto de 2014	Inestabilidad y desigualdad: la vulnerabilidad del crecimiento en América Latina y el Caribe	Juan Alberto Fuentes Knight (coordinador)
Julio de 2014	La industria del software y los servicios informáticos: un sector de oportunidad para la autonomía económica de las mujeres latinoamericanas	Lucía Scuro (coordinación)
Junio de 2014	REDD+ en América Latina: estado actual de las estrategias de reducción de emisiones por deforestación y degradación forestal	José Eduardo Sanhueza Mariana Antonissen
Mayo de 2014	Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica	Ramón Padilla (editor)
Mayo de 2014	Cambio climático, políticas ambientales y regímenes de protección social: visiones para América Latina	Rubén Lo Vuolo
Mayo de 2014	Nuevas instituciones para la innovación: prácticas y experiencias en América Latina	Gonzalo Rivas y Sebastián Rovira (editores)
Abril de 2014	La integración productiva latinoamericana mediante proyectos regionales en ciencia, tecnología e innovación	Ione Egler, Wilson Peres y Sebastián Rovira
Marzo de 2014	Midiendo el impacto de la infraestructura de la calidad en América Latina: experiencias, alcances y limitaciones	Jorge Gonçalves, Karl-Christian Göthner y Sebastián Rovira (editores)

PUBLICACIONES		
AÑO	TÍTULO	AUTORES
Noviembre de 2013	Eficiencia energética en América Latina y el Caribe: avances y desafíos del último quinquenio	Claudio Carpio y Manlio Coviello
Octubre de 2013	Políticas fiscales para el crecimiento y la igualdad	Ricardo Martner, Andrea Podestá e Ivonne González
Agosto de 2013	La construcción de pactos y consensos en materia de política social: apuntes para un marco de análisis	Carlos F. Maldonado Valera y Andrea F. Palma Roco
Agosto de 2013	El mercado centroamericano de trabajo como un bien público regional en el marco del proceso de Integración Social del SICA	Pérez, Carlos Roberto Soto, Humberto (coord.)
Febrero de 2013	Sistemas de innovación en Centroamérica. Fortalecimiento a través de la integración regional	Padilla Pérez, Ramón (editor)
Enero de 2013	Panorama fiscal de América Latina y el Caribe: reformas tributarias y renovación del pacto fiscal	Juan Alberto Fuentes, Ricardo Martner
Diciembre de 2012	Decentralization and Reform in Latin America. Improving Intergovernmental Relations	Brosio, Giorgio Jiménez, Juan Pablo
Noviembre de 2012	Análisis de la reducción del azufre en el combustible diesel en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	Rodríguez, Nicolás
Septiembre de 2012	Informalidad y tributación en América Latina: explorando los nexos para mejorar la equidad	Gómez Sabaini, Juan Carlos - Morán, Dalmiro
Agosto de 2012	Reducción de emisiones por deforestación y degradación de bosques (REDD+) en los países de América Latina. Requerimientos institucionales y jurídicos para su implementación	Vicente Arriaga Martínez, Eduardo Sanhueza. Mariana Antonissen y José Javier Gómez
Julio de 2012	Una visión integrada de la descentralización de los servicios básicos en América Latina: los casos de Bolivia (Estado Plurinacional de), Guatemala, el Paraguay y el Perú	Letelier S., Leonardo
Junio de 2012	Estimación de la recaudación potencial del impuesto a la renta en América Latina	Rosignolo, Darío

ANEXO 5B

LISTA DE SITIOS WEB Y BASES DE DATOS PARA EL ANÁLISIS POR LA DIVISIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DE LA CEPAL

SITIOS WEB Y BASES DE DATOS	
DESCRIPCIÓN	ENLACE
Observatorio Fiscal de América Latina y el Caribe	www.ofilac.org
Base de datos con las elasticidades precio e ingreso de la demanda de gasolina y energía	http://www.ECLAC.org/ccas
Programa BIEE - Base de indicadores de políticas de eficiencia energética	http://www.ECLAC.org/drni/biee/
Plataforma electrónica para intercambiar experiencias y mejores prácticas en la complicación de cuentas y estadísticas de aguas	http://teamrooms.ECLAC.org/LotusQuickr/geca/Main.nsf/h_RoomHome/4df38292d748069d0525670800167212/?OpenDocument
Red de Instituciones Sociales de América Latina y el Caribe (RISALC): Focus on buletins	http://dds.ECLAC.org/redesoc/porta/
Sitio web del programa del BMZ, la GIZ y la CEPAL	http://www.giz-ECLAC.cl/

ANEXO 5C

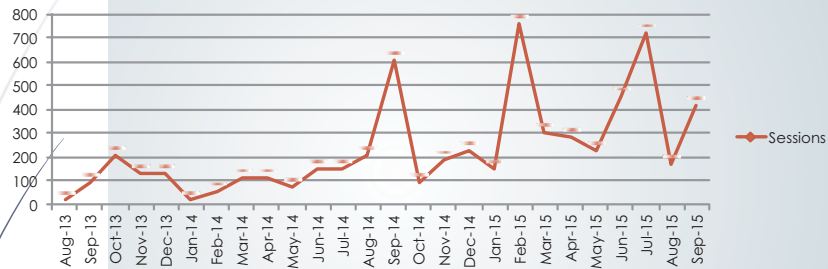
SELECCIÓN DE DIAPOSITIVAS – ANÁLISIS DE SITIOS WEB¹⁵



¹⁵ Elaborado por la UPEP de la CEPAL.

CCAS - Cambio Climático: Componente Socioeconómico

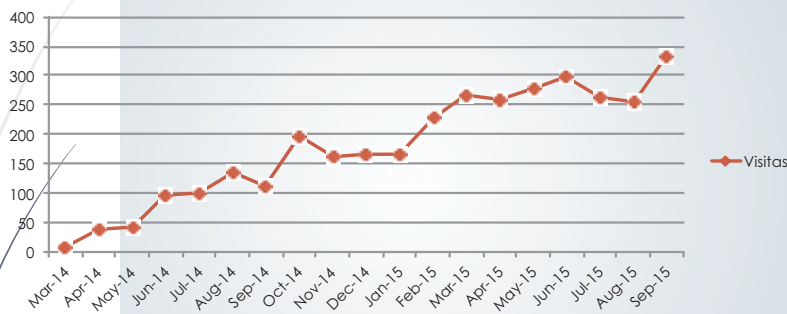
SESIONES Y USUARIOS



Antecedentes	01 octubre 2013 – 15 septiembre 2015
SeSIONES	6.077
% de nuevas sesiones	53%
Usuarios	4.892
Porcentaje de rebote	45%
Páginas/sesión	5.3
Duración media de la sesión	0:06:51

BIEE – Programa BIEE: Base de indicadores de políticas de eficiencia energética

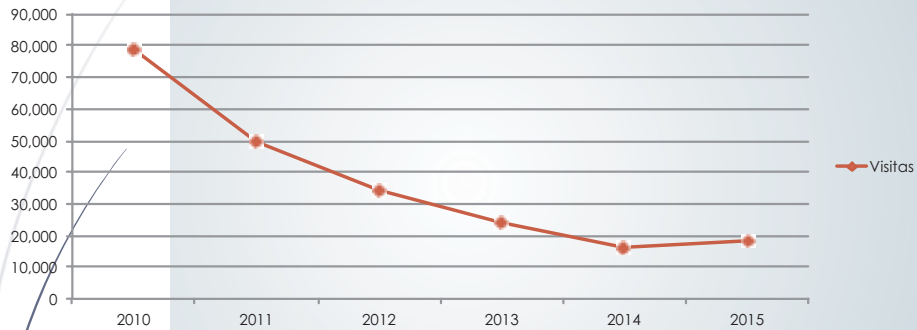
SESIONES Y USUARIOS



Antecedentes	marzo 2014 - septiembre 2015
Número de páginas vistas	4.306
Visitas	3.415
% de nuevas visitas	73%
Páginas/visitas	1.3

ReDeSoc - Red de Desarrollo Social de América Latina y el Caribe

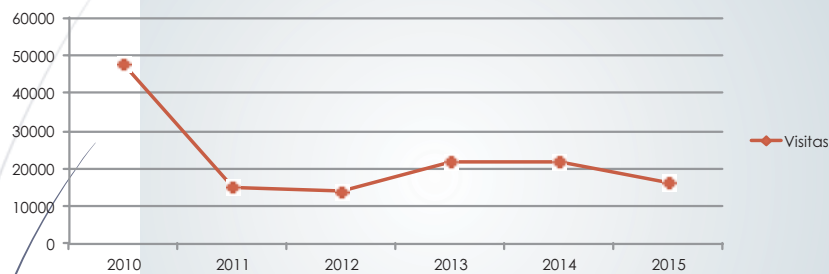
SESIONES Y USUARIOS



Antecedentes	enero 2010 – septiembre 2015
Número de páginas vista	551.049
Visitas	221.305
Páginas / Visitas	2.49
Usuarios inscritos	2.086
Publicaciones	3.168
Videos	652
Noticias	11.345

BMZ/GIZ-CEPAL Programme website

SESIONES Y USUARIOS



Antecedentes	enero 2010 - septiembre 2015*
Número de páginas vistas	497,970
Visitas	136,721
Solicitudes	3,199,373
Páginas/visitas	3.6

***NOTA TÉCNICA**
 Información incompleta para los siguientes años:
 Año 2011: Información disponible del 01 Ene 2011 al 15 Abr 2011
 Año 2012: Información disponible del 30 Abr 2012 al 31 Dic 2012

ANEXO 5D

ANÁLISIS CIBERMÉTRICO DE LAS DESCARGAS DE LAS 27 PUBLICACIONES¹⁶

DOWNLOADS' ANALYSIS BY GEOGRAPHIC LOCATION

SOURCES OF INFORMATION

Google Analytics (12/01/2014-10/21/2015)

Country	Downloads	Percent
Mexico	1,232	15%
Peru	1,141	14%
Chile	882	11%
Argentina	783	10%
Colombia	625	8%
Ecuador	424	5%
United States	364	4%
Spain	270	3%
El Salvador	215	3%
Bolivia	206	3%
Dominican Republic	200	2%
Brazil	193	2%
China	182	2%
Guatemala	163	2%
Venezuela	160	2%
Nicaragua	155	2%
Costa Rica	124	2%
Belgium	121	1%
Uruguay	93	1%
Honduras	84	1%
Others	610	7%
Total	8,227	100%

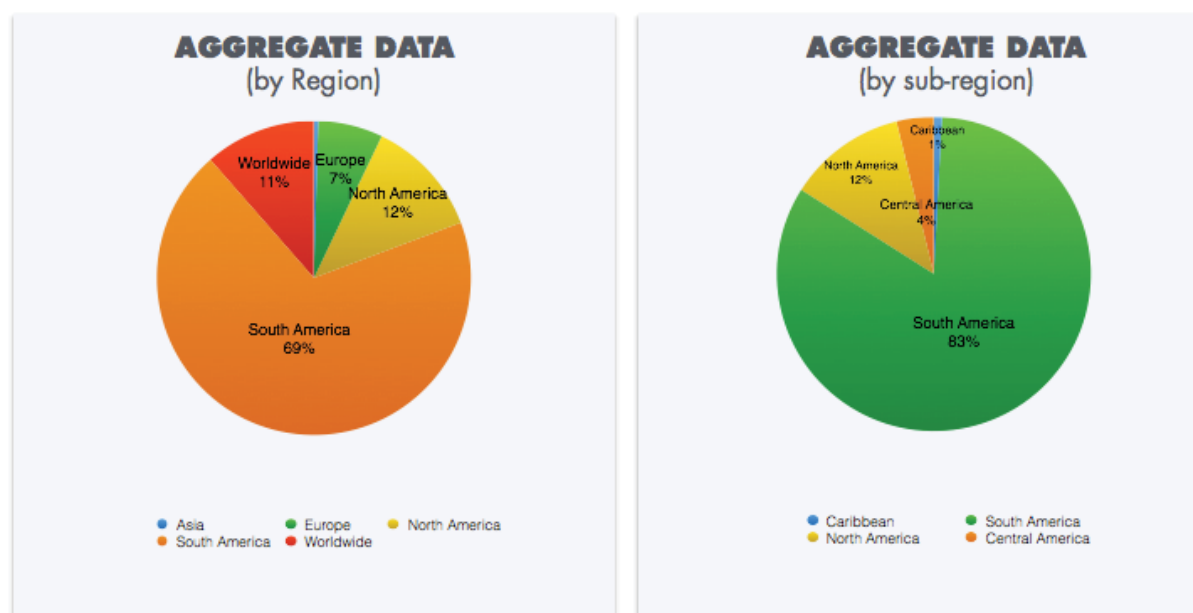


¹⁶ Elaborado por la UPEP de la CEPAL.

ANEXO 5E

SELECCIÓN DE DIAPOSITIVAS DEL ANÁLISIS CIBERMÉTRICO¹⁷

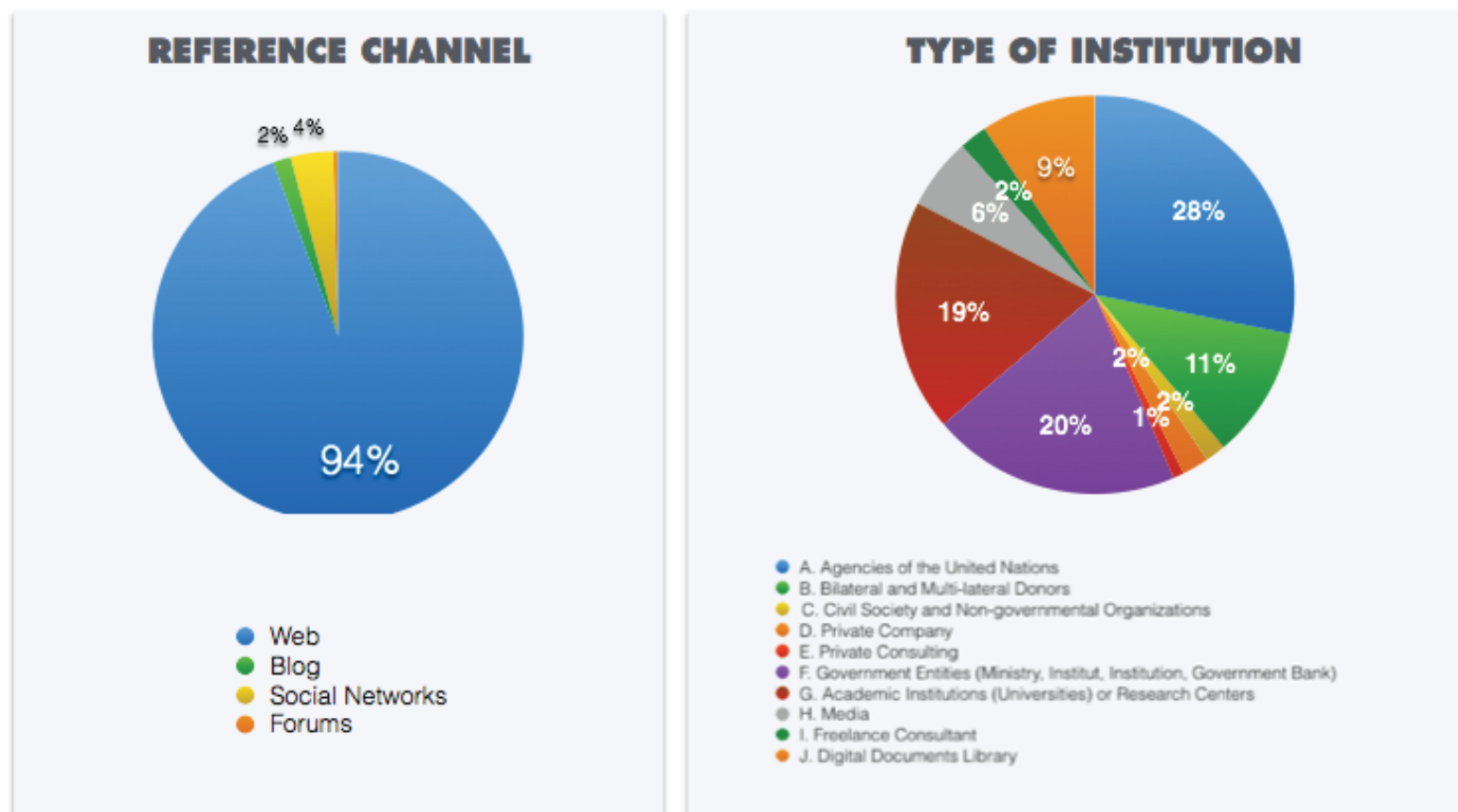
THE BOX POPULI

2. REFERENCES TO PUBLICATIONS**2.2. AGGREGATE DATA***Distribution by region and subregion of those institutions that have mentioned the 27 publications.*¹⁷ Elaborado por The Box Populi.

2. REFERENCES TO PUBLICATIONS

2.2. AGGREGATE DATA

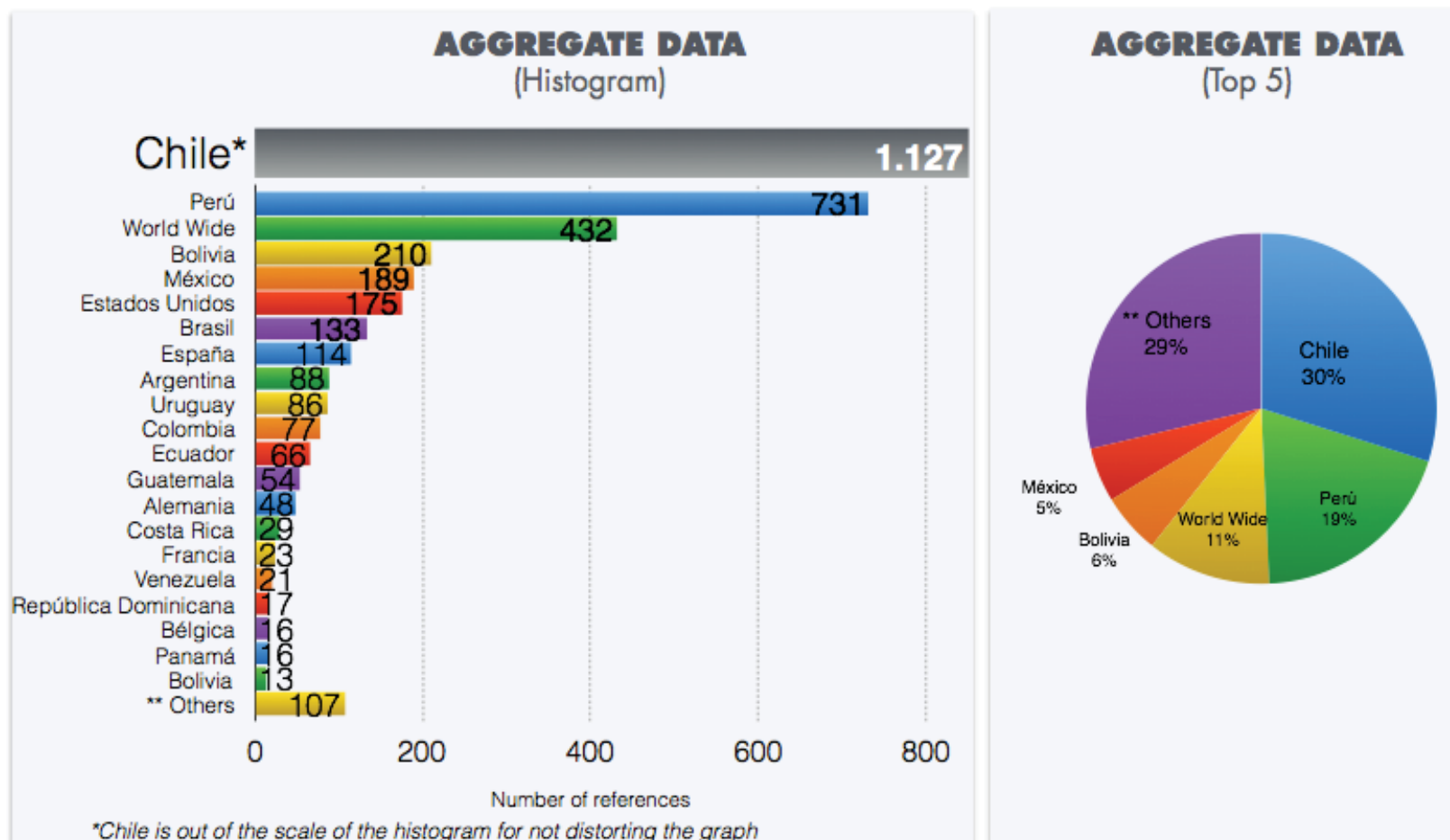
Distribution by channels used in the references (left) and distribution by type of institution (right)



2. REFERENCES TO PUBLICATIONS

2.2. AGGREGATE DATA

Distribution by country of those institutions that have mentioned the 27 publications.



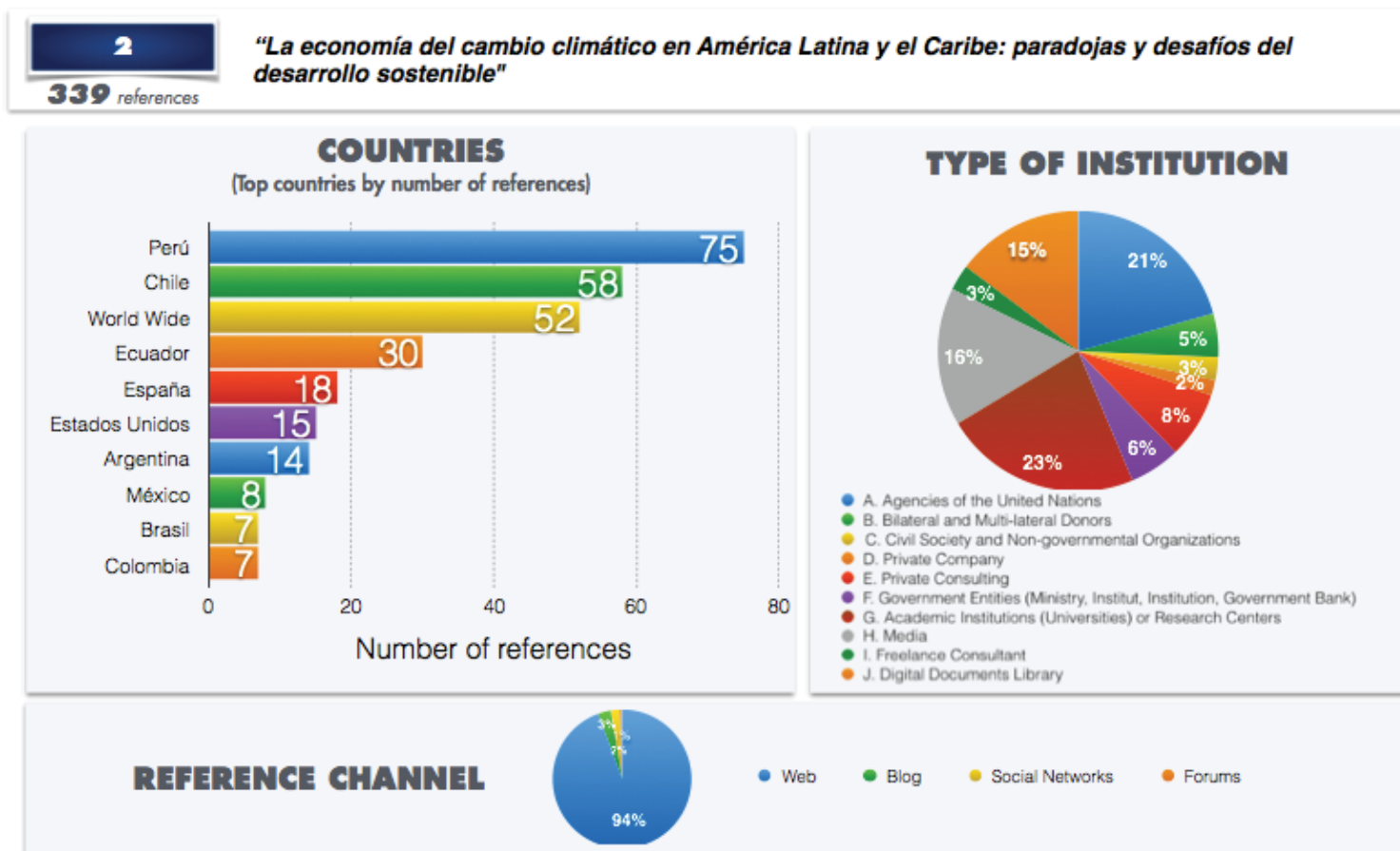
ANEXO 5F

ANÁLISIS DETALLADO: PUBLICACIONES MÁS REFERENCIADAS

THE BOX POPULI

2. REFERENCES TO PUBLICATIONS

2.3. DATA BY PUBLICATION



THE BOX POPULI

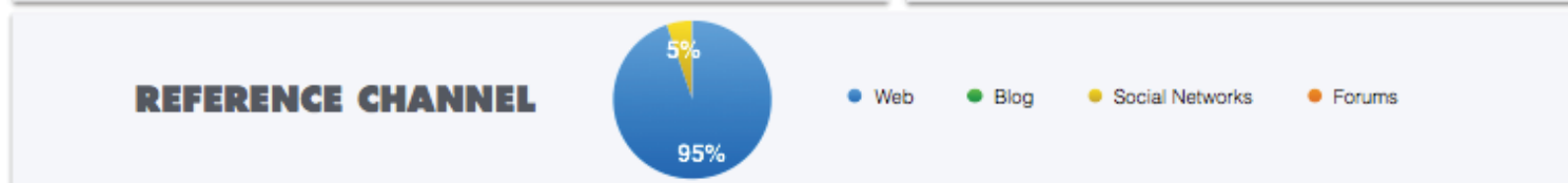
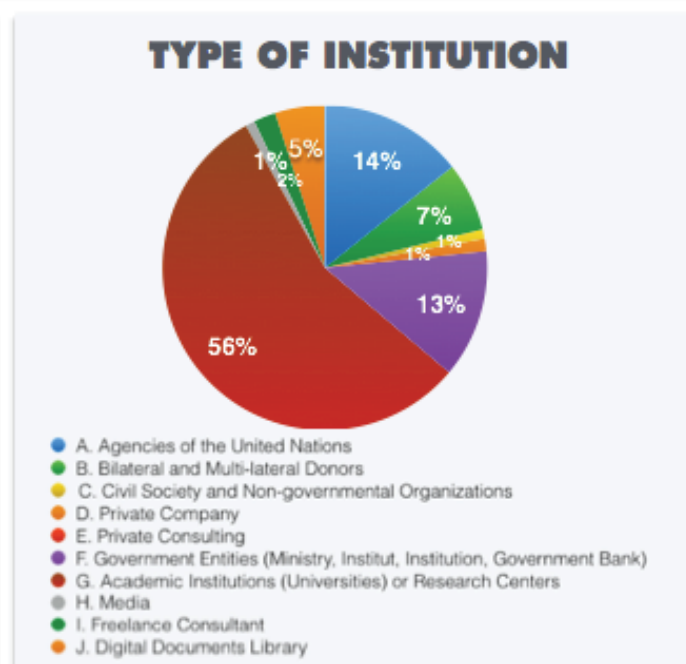
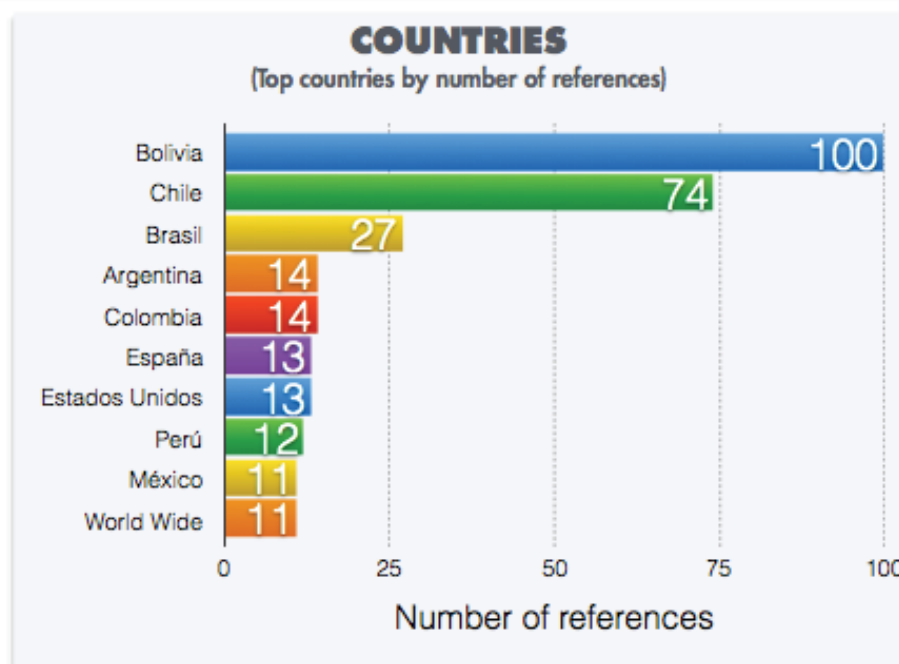
2. REFERENCES TO PUBLICATIONS

2.3. DATA BY PUBLICATION

11

"Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica"

321 references

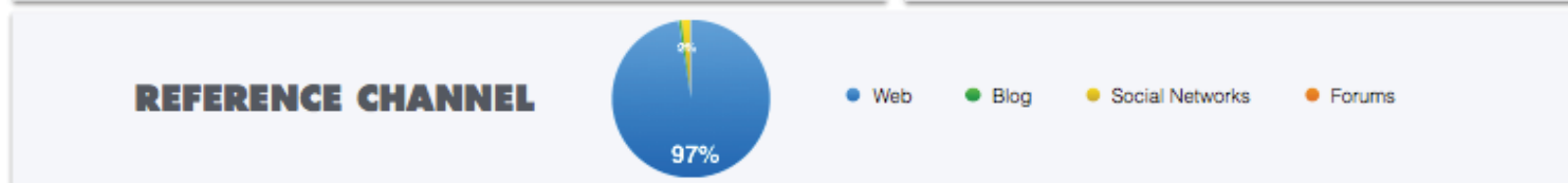
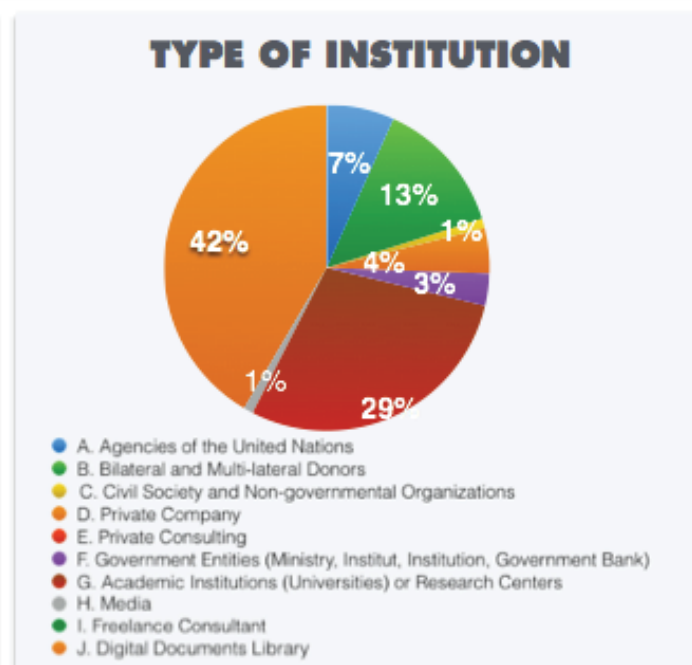
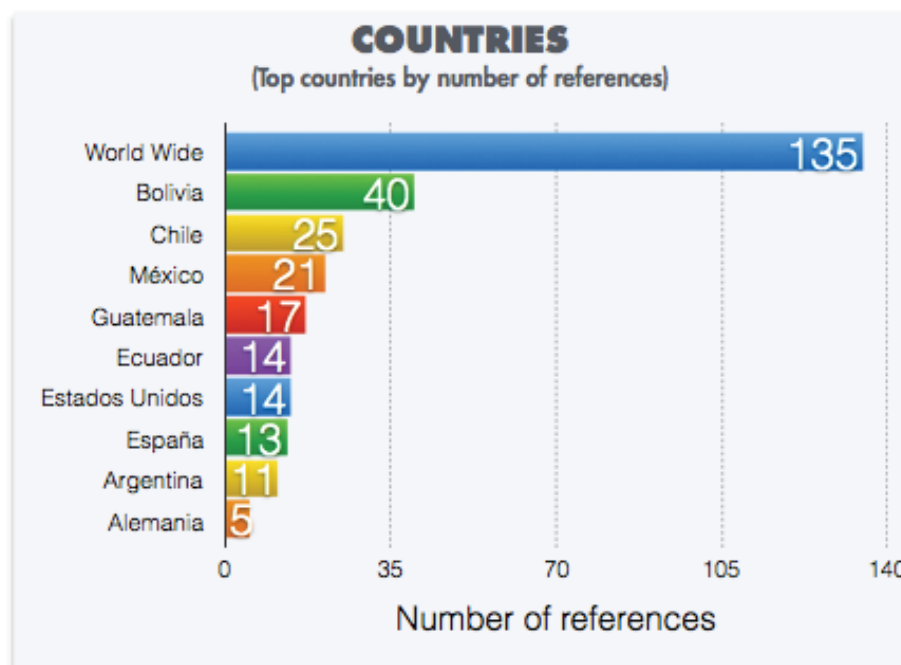


THE BOX POPULI

2. REFERENCES TO PUBLICATIONS

2.3. DATA BY PUBLICATION

8 *"Inestabilidad y desigualdad: La vulnerabilidad del crecimiento en América Latina y el Caribe"*
313 references



ANEXO 6

TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL ANÁLISIS

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Análisis de la cooperación técnica bilateral entre Alemania y la CEPAL

I. Antecedentes

1.1 La cooperación con la CEPAL en el contexto de la cooperación alemana para el desarrollo de América Latina y el Caribe

1. Las actividades de la cooperación alemana para el desarrollo de América Latina y el Caribe se llevan a cabo tanto a nivel bilateral como regional. La participación alemana es más notable en Bolivia (Estado Plurinacional de), el Brasil, Colombia, el Ecuador, Guatemala, Honduras, México y el Perú. En esos países, la cooperación es en gran medida bilateral. Con la excepción de unos pocos ejemplos bilaterales, la cooperación en Costa Rica, El Salvador, Guyana, Haití, Nicaragua, la República Dominicana y el Paraguay es principalmente de carácter regional. Se ejecutan programas regionales de amplio alcance en cooperación con el SICA en Centroamérica y con la CARICOM en el Caribe. Las asociaciones con el Brasil y México (países a los que el BMZ describe como “asociados mundiales en el desarrollo”) y con los importantes asociados estratégicos regionales (la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)) ocupan un lugar destacado en la cooperación de Alemania con América Latina y el Caribe.
2. El área de acción más importante de la cooperación de Alemania en la región de América Latina y el Caribe es la protección de los bienes públicos mundiales, es decir, el clima, el medio ambiente y la diversidad biológica. Esto supone proyectos de cooperación en las áreas de la energía renovable y la eficiencia energética, la protección y la utilización sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático.
3. El desarrollo económico sostenible es otra área prioritaria. Alemania coopera tanto con las microempresas y las pymes como con autoridades públicas y asociaciones con miras a crear oportunidades de empleo y crear un entorno propicio para un crecimiento sostenible, inclusivo y responsable desde el punto de vista ambiental.
4. Otra área clave se refiere a la gobernanza de los países de la región. En ese caso, la cooperación alemana para el desarrollo se centra en promover la participación, los derechos humanos y la seguridad, y fortalecer la capacidad de los gobiernos de generar ingresos.

5. La cooperación alemana con la CEPAL complementa esas actividades mediante la promoción del diálogo político sobre temas que son clave desde el punto de vista de sus actividades de cooperación para el desarrollo de América Latina y el Caribe. Las tres áreas prioritarias de la cooperación alemana para el desarrollo en la región de América Latina y el Caribe se abordan en el marco de un proyecto de la Cooperación Técnica llevado a cabo en colaboración con la CEPAL con miras a contribuir a los procesos políticos en la región y en los países asociados. Alemania ha mantenido la cooperación con la CEPAL desde principios de la década de 1990. En octubre de 2003, la BMZ y la CEPAL establecieron una alianza estratégica. Desde 1990, la BMZ se ha comprometido a prestar apoyo financiero por un monto de 32,7 millones de euros a la CEPAL.

1.2 Cooperación entre la BMZ y la CEPAL: objetivos y programa

6. En los últimos años, la cooperación con la CEPAL se ha centrado principalmente en la política fiscal, la política estructural, la política energética y climática, y la protección social. Los programas de cooperación desde 2010 han girado principalmente en torno a temas como la reforma fiscal ecológica, el cambio estructural sostenible e inclusivo, la eficiencia energética y la energía renovable, así como la sostenibilidad de los sistemas sociales.
7. La CEPAL aporta sus conocimientos técnicos y sus redes, Alemania aporta sus conocimientos especializados en materia de ejecución y estructuras de cooperación técnica con el fin de abordar los temas antes mencionados y contribuye a la definición del programa en países miembros de la Comisión. La CEPAL ofrece credibilidad y conocimientos derivados del hecho de que constituye uno de los principales centros de pensamiento de América Latina y el Caribe. Como parte de la cooperación, Alemania y la CEPAL ofrecen talleres y capacitaciones sobre diversas cuestiones, realizan estudios, análisis y evaluaciones y prestan servicios de asesoría a los gobiernos sobre la formulación y aplicación de las políticas. Debido a ese enfoque y a las buenas relaciones políticas de la CEPAL, el proyecto tiene el potencial de producir un efecto directo en las políticas nacionales. Por sugerencia de la BMZ, la CEPAL ha establecido vínculos con los proyectos de cooperación bilateral alemana en América Latina y el Caribe en los últimos años. Además, ha intensificado sus esfuerzos por hacer que sus proyectos estén más orientados a la obtención de resultados.
8. Las áreas prioritarias de la cooperación entre la BMZ y la CEPAL se determinan mediante un proceso de consultas, que antecede las negociaciones gubernamentales bienales (las más recientes se realizaron en noviembre de 2013). Con el fin de poner en marcha el proceso de consultas, la CEPAL presenta una propuesta basada en sus propias prioridades. La BMZ presenta observaciones sobre dicha propuesta antes de las negociaciones gubernamentales. A su vez, las negociaciones se utilizan para llegar a un entendimiento común sobre las áreas prioritarias de cooperación, que entonces se describen con detalle en las actas resumidas. Esto sirve de base para enmarcar el nuevo programa de cooperación.
9. Entre mediados del año 2012 y mediados de 2014, la cooperación se centró en la “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe” (con un volumen total de 4.725 millones de euros). Desde mediados de 2014 (y hasta 2016), la BMZ y la CEPAL

han colaborado en un programa de “Cambio estructural para un desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe” (con un volumen de 4 millones de euros).

10. Durante muchos años, y con miras a contribuir en forma activa y sostenible a los procesos políticos, la cooperación con la CEPAL se ha centrado en las principales dificultades que enfrenta América Latina y el Caribe en pos del desarrollo sostenible. Los proyectos de cooperación funcionan principalmente a nivel macro y tienen por objeto crear un efecto multiplicador mediante su alcance regional. Ello distingue claramente los proyectos de otros Programas de Cooperación Técnica que también tienen mucho más efecto a niveles inferiores. Son particularmente prometedoras las medidas adoptadas en cooperación con la CEPAL, pues las intervenciones exitosas tienen la posibilidad de llegar a un gran grupo de destinatarios. Sin embargo, esto también entraña algunos riesgos, pues resulta mucho más difícil asegurar y mantener la eficacia de las medidas según este criterio que cuando se sigue un enfoque más orientado a grupos de destinatarios. De ahí que el tema de la orientación de los resultados haya desempeñado un papel importante en la cooperación alemana con la CEPAL. La BMZ y la CEPAL tienen un gran interés en examinar sistemáticamente esa cooperación con miras a determinar el progreso y el margen de mejora.

II. Introducción

Marco de referencia:

11. El presente análisis se lleva a cabo por iniciativa del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) y a raíz de su solicitud de realizar una evaluación externa de la cooperación alemana con la CEPAL. El análisis se llevará a cabo en conformidad con dos resoluciones de la Asamblea General, la resolución 54/236 de diciembre de 1999 y la resolución 54/474 de abril de 2000, en las que la Asamblea aprobó el Reglamento para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación¹⁸. En consecuencia, se trata de una evaluación interna discrecional, administrada conjuntamente por la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas (UPEP) de la División de Planificación de Programas y Operaciones (DPPO) de la CEPAL y por la División 213 de la BMZ¹⁹ con apoyo de la División 105²⁰.

III. Objetivo del análisis

12. El objetivo del presente análisis es evaluar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de la ejecución de los proyectos y, más concretamente, documentar los resultados de la cooperación obtenidos en relación con sus objetivos generales y los resultados esperados, definidos en los documentos de los programas. El análisis se centrará en los Programas de Cooperación Técnica en curso o culminados en los que han participado la BMZ y la CEPAL desde julio de 2010, es decir, los programas siguientes:

¹⁸ ST/SGB/2000/8, artículos II, IV y VII.

¹⁹ “Política de Desarrollo Regional; Centroamérica; el Caribe; México”.

²⁰ “Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo, Instituto Alemán de Evaluación del Desarrollo (DEval)”.

- “Fomento del desarrollo sostenible y de la cohesión social en América Latina y el Caribe: inversiones en bienes públicos regionales” (proyecto núm. 2009.2245.0),
- “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe” (proyecto núm. 2011.2275.3), y
- “Cambio estructural para un desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe” (proyecto núm. 2013.2462.3).

IV. Alcance del análisis

13. En consonancia con el objetivo del análisis, este abarcará más específicamente todas las actividades realizadas por el programa. Se examinarán los beneficios que los diversos actores de la región obtuvieron a partir de la ejecución del proyecto, así como los efectos multiplicadores y la sostenibilidad de las intervenciones de los programas. También se evaluarán las modalidades de interacción y coordinación utilizadas en la ejecución de los programas en el marco de la CEPAL, la GIZ, la BMZ y otros asociados en la ejecución.

14. En resumen, los elementos que se abarcarán en el examen incluyen:

- El progreso efectivo realizado hacia la consecución de los objetivos del programa.
- El grado en que se han alcanzado los resultados e impactos deseados o imprevistos.
- La medida en que el programa ha contribuido a la obtención de resultados e impactos, previstos o no, en los países señalados.
- La eficiencia en la entrega de los productos.
- Las fortalezas y debilidades de la implementación de los programas sobre la base de los elementos disponibles del marco lógico (objetivos, resultados, entre otras cosas) contenidos en los documentos de los programas.
- Hasta qué punto el programa se diseñó y ejecutó con miras a facilitar el logro de las metas.
- La pertinencia de las actividades y productos del programa para las necesidades de los países de la región.
- El grado en que la cooperación contribuye a los objetivos estratégicos de la CEPAL y la BMZ.
- El grado en que se aprovechan o no las sinergias con las actividades pertinentes de la CEPAL y la BMZ al margen de su cooperación.

V. Principios rectores

15. El evaluador aplicará los principios rectores de la CEPAL al proceso de evaluación, así como los estándares CAD para la evaluación²¹. En particular, se tendrá en especial consideración en qué medida las actividades y productos de los programas respetaban y promovían los derechos humanos. Ello incluye la consideración de si en las intervenciones de la CEPAL se trataba a los beneficiarios como iguales, se salvaguardaban y promovían los derechos de las minorías, y se contribuía a empoderar a la sociedad civil. Además, el propio proceso de evaluación, incluido el diseño del informe de la evaluación, la reunión de datos y la difusión del informe, se llevará a cabo en consonancia con esos principios.

²¹ Véanse CEPAL, “Preparing and Conducting Evaluations: ECLAC Guidelines” (2009); OCDE, “DAC Guidelines and Reference Series: Quality Standards for Development Evaluation” (2010).

16. En la evaluación también se examinará hasta qué punto se incorporaron en el proyecto las cuestiones de género, es decir, si en el diseño y la ejecución de los proyectos se incorporaron las necesidades y prioridades de la mujer, si las mujeres fueron tratadas como participantes en condiciones de igualdad, y si el proyecto contribuyó a promover el empoderamiento de la mujer. Siempre que sea posible, al analizar los datos, el evaluador hará desgloses por género.

VI. Ética de la evaluación

17. El análisis se llevará a cabo en consonancia con las reglas y normas definidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en las “Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas” y los “Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas”²².
18. También se espera que los evaluadores respeten los principios éticos del UNEG sobre la base de sus “Directrices éticas de evaluación”²³:
- **Independencia:** Los evaluadores velarán por que se mantenga la independencia de juicio y que los hallazgos y recomendaciones de la evaluación se presenten de forma independiente.
 - **Imparcialidad:** Los evaluadores trabajarán de forma imparcial y sin favoritismo y harán una presentación equilibrada de las fortalezas y debilidades de la política, el programa, el proyecto o la unidad de organización objeto de evaluación.
 - **Conflicto de intereses:** Se exige a los evaluadores que divulguen por escrito toda experiencia anterior que pueda entrañar un conflicto de interés, y que contribuyan honestamente a resolver cualquier conflicto de interés que se presente.
 - **Honestidad e integridad:** Los evaluadores mostrarán honestidad e integridad en su propio comportamiento, y negociarán honestamente los costos, tareas y limitaciones de la evaluación, así como el alcance de los resultados que probablemente se obtendrán, al mismo tiempo que presenten con exactitud sus procedimientos, datos y hallazgos y destaquen cualquier limitación o incertidumbre en la interpretación dentro de la evaluación.
 - **Competencia:** Los evaluadores describirán con precisión su nivel de destrezas y conocimientos y solo trabajarán dentro de los límites de su formación profesional y sus aptitudes de evaluación, y no aceptarán funciones para las que no tengan las aptitudes y la experiencia que les permitirían realizarlas satisfactoriamente.
 - **Rendición de cuentas:** Los evaluadores deberán rendir cuenta de la obtención de los resultados concretos acordados en la evaluación, dentro del plazo y el presupuesto convenidos, al mismo tiempo que trabajen de forma eficaz en función de los costos.
 - **Obligaciones con los participantes:** Los evaluadores respetarán y protegerán los derechos y el bienestar de las personas y comunidades, de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y otras convenciones de derechos humanos. Respetarán las diferencias de cultura, costumbres locales, creencias y prácticas religiosas, interacción personal, papeles asignados a cada género, discapacidad, edad y origen étnico, y utilizarán instrumentos de evaluación adecuados para el contexto cultural. Velarán por que los posibles participantes sean tratados como agentes autónomos, libres de elegir si desean participar en la evaluación, y también por que estén representadas las personas que se encuentren relativamente en una posición de poco poder.

²² Estándares de evaluación del UNEG en el Sistema de las Naciones Unidas, UNEG, abril de 2005. (http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22), Normas de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas, abril de 2005, (http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21).

²³ Directrices éticas del UNEG para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, UNEG, marzo de 2008 (<http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>).

- **Confidencialidad:** Los evaluadores respetarán el derecho de las personas a facilitar información confidencialmente y explicarán a los participantes el alcance y los límites de la confidencialidad, al mismo tiempo que se aseguren de que sea imposible determinar la fuente de la información sensible.
- **Prevención de daños:** Los evaluadores procurarán reducir al mínimo los riesgos, daños y responsabilidades de quienes participen en la evaluación, sin poner en juego la integridad de los hallazgos de la evaluación.
- **Exactitud, exhaustividad y fiabilidad:** Los evaluadores tienen la obligación de velar por que los informes y presentaciones de la evaluación sean exactos, exhaustivos y fiables. Justificarán explícitamente cada juicio, hallazgo y conclusión, e indicarán en qué se fundamentan, de modo que las partes interesadas puedan evaluarlos.
- **Transparencia:** Los evaluadores comunicarán con claridad a los interesados el propósito de la evaluación, los criterios aplicados y el uso al que se destinarán los hallazgos. Velarán por que se tenga en cuenta a las partes interesadas al configurar la evaluación y por que los interesados entiendan y tengan a su alcance toda la documentación.
- **Omisiones e irregularidades:** Cuando los evaluadores encuentren pruebas de irregularidades o faltas de ética, tienen la obligación de comunicarlo al correspondiente órgano de supervisión.

VII. Criterios y preguntas del examen

19. El presente análisis abarca las distintas etapas del programa en cuestión, incluidos su diseño, proceso, resultados e impacto, y se estructura en torno a cinco *criterios principales*: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Dentro de cada criterio, se aplicará un conjunto de *preguntas de evaluación* para guiar el análisis²⁴. Las respuestas a esas preguntas están orientadas a explicar “en qué medida”, “por qué” y “cómo” se han logrado resultados específicos.

20. Pertinencia:

- a) ¿Hasta qué punto son compatibles las áreas prioritarias de la cooperación con las prioridades establecidas por la BMZ y la CEPAL²⁵? ¿Se ajustaban los objetivos de la cooperación a los mandatos de la BMZ, de la CEPAL y de los subprogramas específicos encargados de la ejecución?
- b) ¿Hasta qué punto son compatibles las áreas prioritarias de la cooperación con las prioridades establecidas por los países que se benefician de los servicios prestados por el proyecto? ¿Los objetivos de la cooperación eran pertinentes a las necesidades y prioridades de desarrollo de los países correspondientes?
- c) ¿El proceso de determinación de las áreas temáticas prioritarias para la colaboración se ha diseñado de manera que, por una parte, se tengan debidamente en cuenta las prioridades de la CEPAL y, por otra, se haga un aprovechamiento eficaz de la capacidad y los conocimientos especializados de Alemania en materia de cooperación para el desarrollo?
- d) ¿El diseño de la cooperación permitió establecer efectivamente las estructuras de gobernanza y gestión de la cooperación?
- e) ¿Se desarrollaron complementariedades y sinergias con otras actividades realizadas por la CEPAL y la BMZ? ¿Se desaprovechó alguna oportunidad importante de lograr sinergias? ¿Alguna medida está en contradicción con otras actividades o representa una duplicación y crea ineficiencias?

²⁴ Las preguntas aquí incluidas servirán como base para el conjunto final de preguntas de la evaluación, que deberán ser adaptadas por el evaluador y presentadas en el informe inicial.

²⁵ En este contexto el término “cooperación” se refiere a la totalidad de los tres programas objeto de examen que se especifican en el párrafo 12 más arriba.

21. Eficacia

- a) ¿Hasta qué punto la cooperación logró las metas y objetivos definidos en los documentos de los programas?
- b) ¿En qué países ha logrado resultados la cooperación? ¿Se han obtenido resultados transnacionales? ¿Cuáles son?
- c) ¿Cuán satisfechos estaban los principales beneficiarios de la cooperación con la calidad y la idoneidad de los servicios que recibieron (en la medida en que esto se pueda determinar)?
- d) ¿La cooperación representó alguna diferencia en cuanto al comportamiento, la actitud, las aptitudes o el desempeño de los beneficiarios? ¿Los Estados miembros de la CEPAL han adoptado algún plan, programa o medida tangible en que se tengan en cuenta los aportes de la cooperación?
- e) ¿Hasta qué punto ha aumentado el nivel de conocimiento de los participantes en talleres y seminarios? ¿Cuál fue la contribución específica de la cooperación técnica alemana a esos resultados? ¿logró algún otro resultado claro o contribuyó a mejorar considerablemente alguno de los resultados? Sírvase proporcionar ejemplos.
- f) ¿Los resultados en determinados sectores o áreas prioritarias de cooperación son significativamente mejores que en otros? En tal caso, ¿en cuáles sectores o áreas prioritarias?
- g) ¿Cuáles fueron los factores determinantes del éxito o el fracaso en la consecución de los objetivos de una intervención?

22. Eficiencia

- a) ¿Los mecanismos de colaboración y coordinación entre la BMZ, la GIZ y la CEPAL permitieron asegurar la eficiencia y la coherencia de la respuesta?
- b) ¿Los servicios y el apoyo se prestaron de forma oportuna y fiable, conforme a las prioridades establecidas por los documentos de los programas?
- c) ¿Las estructuras de gobernanza y gestión de la cooperación contribuyeron a la ejecución eficaz de sus operaciones y a la coordinación de los asociados?
- d) ¿El monto de los fondos invertidos es proporcional a los efectos logrados por la cooperación?
- e) ¿Los insumos requeridos para gestionar la asociación (proceso de consultas, negociaciones gubernamentales) son proporcionales al efecto alcanzado?

23. Impacto

- a) ¿La cooperación ha tenido algún impacto conmensurable en lo que se refiere a influir en la formulación de políticas en los Estados miembros de la CEPAL y a nivel regional en América Latina y el Caribe?
- b) ¿Se ha reflejado alguna de las prioridades específicas de la política de desarrollo alemana (conforme a lo expresado durante las negociaciones con la CEPAL entre 2009 y 2013) en los impactos de la cooperación?
- c) ¿Se ha reflejado en los impactos de la cooperación el enfoque basado en valores de la política de desarrollo alemana (centrado en torno a la democracia, los derechos humanos, la promoción de la economía de mercado sobre la base de valores sociales y ecológicos, mediante el fomento del compromiso de la empresa privada y la sociedad civil)? ¿La cooperación asume una posición clara sobre la relación entre el Estado, el mercado y la sociedad, o mantiene la neutralidad?

24. Sostenibilidad

Con los beneficiarios:

- a) ¿Cómo utilizó la cooperación los recursos técnicos, humanos y de otro tipo disponibles en los países en desarrollo?
- b) ¿Cómo se han utilizado los resultados y recomendaciones principales de la cooperación, o cómo se han incorporado en la labor y la práctica de las instituciones beneficiarias después de culminadas las

- actividades de la cooperación? ¿Cuáles fueron los efectos multiplicadores generados por la cooperación?
- c) ¿Hasta qué punto pueden considerarse duraderos los beneficios de las intervenciones de la cooperación?

En el marco de la CEPAL y la BMZ:

- d) ¿Cómo ha contribuido la cooperación a definir o mejorar los programas de trabajo, las prioridades y actividades de la CEPAL? ¿Las modalidades de trabajo y el tipo de actividad realizada? ¿Cómo ha aprovechado la CEPAL los hallazgos de la cooperación?
- e) ¿Cómo ha contribuido la cooperación a definir o mejorar las prioridades y actividades de la BMZ? ¿Cómo ha aprovechado la BMZ los hallazgos de la cooperación?

VIII. Funciones y responsabilidades en el proceso del examen

25. Comisionado de la evaluación

(CEPAL y BMZ)

- Encomienda la evaluación
- Provee los fondos para llevar a cabo la evaluación
- Salvaguarda la independencia del proceso de evaluación

26. Coordinador de tareas

(Equipo de evaluación de la UPEP de la CEPAL y divisiones 213 y 105 del BMZ)

- Elabora los términos de referencia de las evaluaciones
- Contrata al evaluador o equipo de evaluación
- Comparte información y documentación relevante y brinda orientación estratégica al evaluador o equipo de evaluación
- Se ocupa de la gestión general de la evaluación y su presupuesto, incluido el apoyo administrativo y logístico en el proceso metodológico y la organización de misiones de evaluación
- Coordina la comunicación entre el evaluador o equipo de evaluación, los asociados en la ejecución y el Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE), y convoca reuniones
- Presta apoyo al evaluador o equipo de evaluación en el proceso de recolección de datos
- Comprueba la calidad y solidez de los principales productos de la evaluación y facilita el proceso general de control de calidad de la evaluación
- Dirige la edición, difusión y comunicación del informe de la evaluación
- Implementa el proceso de seguimiento de la evaluación

27. Evaluador o equipo de evaluación

(Externo)

- Realiza la revisión documental, diseña la metodología de la evaluación y prepara el informe inicial
- Se ocupa del proceso de recopilación de datos, incluido el diseño de la encuesta electrónica y las entrevistas semiestructuradas
- Lleva a cabo el análisis de los datos
- Redacta el informe de la evaluación y se ocupa de las revisiones

28. Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE)

(Compuesto por representantes de cada uno de los asociados en la ejecución)

- Presenta observaciones al evaluador y el equipo de evaluación sobre los hallazgos y conclusiones preliminares de la evaluación y las recomendaciones finales
- Revisa el borrador de informe de la evaluación para determinar la solidez de los datos y la exactitud de la información

IX. **Metodología**

29. En esta sección se sugiere un enfoque general y métodos para llevar a cabo el análisis, incluidas fuentes de datos e instrumentos de recolección que probablemente ayuden a obtener respuestas más fiables y válidas a las preguntas de la evaluación. La metodología final debe ser propuesta por el evaluador durante la fase inicial. Se prevén los siguientes métodos de recolección y análisis de datos:

- a) **Revisión documental y análisis de la reunión de datos secundarios:** Se examinará toda la información pertinente de los programas como parte del proceso de recolección de datos, incluidos los documentos de los programas, los informes anuales de progreso, los informes finales sobre los programas, los términos de referencia de consultorías, los informes de talleres y reuniones y encuestas, e importantes productos basados en conocimientos y materiales de comunicación. Además, se hará un mapeo de los actores involucrados con el fin de definir los actores principales en la ejecución de los programas, por ejemplo, el personal directivo, los asociados en la ejecución y los beneficiarios de los programas.
- b) **Encuestas autoadministradas:** Se utilizarán por lo menos dos tipos de encuestas: a) a los administradores de programas dentro de la Comisión y otros asociados en la implementación, y b) a los beneficiarios de los programas.
- c) **Entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión** con el fin de validar y triangular la información y los hallazgos de las encuestas y los exámenes de documentos; se organizarán entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión.
- d) **Visitas de campo:** Además de realizar actividades de recolección de datos en la sede de la CEPAL en Santiago, los evaluadores visitarán por lo menos entre tres y cuatro países beneficiarios de la región y se reunirán con interesados clave con el fin de recabar opiniones de los altos funcionarios y las autoridades respecto de la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones de la cooperación.

30. La triangulación metodológica es un principio fundamental del enfoque elegido. Han de elaborarse marcos adecuados para el análisis y la evaluación, sobre la base de las preguntas que deben responderse. Los expertos identificarán y establecerán los métodos y marcos como parte del informe inicial.

Resultados concretos

31. La evaluación incluirá los siguientes productos:

Informe inicial. A más tardar tres semanas después de la firma del contrato, los consultores deberían entregar el informe inicial, en el que deberán incluirse los antecedentes de la cooperación, un análisis del perfil y la ejecución de la cooperación y un examen completo de toda la documentación conexas, así como informes sobre la ejecución de los programas. Además, en el informe inicial debería figurar una metodología de revisión detallada que incluya la matriz de evaluación y el plan de trabajo detallado, la descripción de los tipos de instrumentos de recolección de datos que se utilizarán y un

análisis completo de los actores involucrados y los asociados a los que se contactará para obtener la información de la evaluación. En ese primer informe también deberán incluirse los borradores de los instrumentos que se utilizarán en la encuesta, los grupos de discusión y las entrevistas.

Informe de las visitas en terreno y hallazgos preliminares. A más tardar diez semanas después de la firma del contrato, los consultores deberían entregar el informe de las visitas en terreno, que debería incluir los resultados principales de las visitas y los hallazgos preliminares basados en el análisis de los datos de las encuestas, las entrevistas y los grupos de discusión. Los consultores también harán una presentación de hallazgos preliminares a los miembros del GRE y los comisionados del examen.

Borrador del informe final. A más tardar 14 semanas después de la firma del contrato, los consultores deberán entregar el borrador del informe final para que la BMZ, la GIZ, la CEPAL y el GRE lo revisen y formulen observaciones, que debería incluir los principales resultados y hallazgos preliminares de la evaluación, las lecciones aprendidas y las recomendaciones pertinentes, incluso sobre la sostenibilidad, así como las posibles mejoras en la gestión de los programas y la coordinación de programas similares.

Informe final. A más tardar 16 semanas después de la firma del contrato, los consultores deberían entregar un informe final en inglés y español (de 40 páginas como máximo) con un resumen (de 5 páginas como máximo) en inglés y español, en el que deberán incluir la revisión de la versión preliminar después de asegurarse de que se hayan incluido todos los comentarios y observaciones de la BMZ, la GIZ, la CEPAL y el GRE. Antes de presentar el informe final, el consultor tendrá que haber recibido la autorización de dicha versión por parte de la DPPO de la CEPAL y de la BMZ, de forma que quede asegurada su satisfacción con el informe final de evaluación.

Presentación de los resultados de la evaluación. Se hará una presentación final de los resultados principales de la evaluación al mismo tiempo que se presenta el informe de evaluación final.

Términos de la consultoría

32. Arreglos de la implementación. Si bien la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas de la DPPO de la CEPAL, junto con la BMZ, son responsables de toda la organización, coordinación y examen de la evaluación, el consultor (también denominado “evaluador”) acuerda adherirse a los términos del acuerdo de la consultoría y asume la responsabilidad de realizar las actividades del análisis y presentar los principales resultados concretos descritos en este documento.
33. Idioma. Los productos basados en conocimientos elaborados en el marco del proyecto serán en español e inglés. En consecuencia, el evaluador deberá tener una comprensión avanzada de español e inglés escritos. Los conocimientos de alemán se considerarán una ventaja.

X. Calendario y condiciones de pago

34. La duración de la consultoría será inicialmente de **16** semanas, durante los meses de mayo a agosto de **2015**. El consultor responderá a la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas (UPEP) de la División de Planificación de Programas y Operaciones (DPPO) de la CEPAL y a la división 213 de la BMZ.
35. El contrato incluirá el pago de los servicios del consultor, así como los gastos conexos de la evaluación. Los pagos se harán de conformidad con el calendario y las siguientes condiciones:
 - a) El 20% del valor total del contrato se pagará después de la entrega satisfactoria del informe inicial, que debería ser en los plazos antes indicados.

- b) El 25% del valor total del contrato se pagará después de la entrega satisfactoria del informe de las visitas en terreno y los hallazgos preliminares, que se deberían presentar en los plazos antes indicados.
 - c) El 25% del valor total del contrato se pagará después de la entrega satisfactoria del borrador de informe final, que debería hacerse en los plazos antes indicados.
 - d) El 30% del valor total del contrato se pagará después de la entrega satisfactoria del informe final, que debería ser en los plazos antes indicados.
36. Todos los pagos se realizarán solamente después de la aprobación de cada informe sobre los progresos realizados y el informe final de la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas (UPEP) de la División de Planificación de Programas y Operaciones (DPPO) de la CEPAL y las divisiones 213 y 105 de la BMZ.

XI. Perfil de los consultores

37. Los evaluadores deberán ser independientes de cualquier organización que haya estado relacionada con el diseño, la ejecución o las funciones de asesoramiento en cualquier aspecto de los programas objeto de análisis. Los consultores serán seleccionados conjuntamente por la CEPAL y la BMZ mediante un proceso competitivo basado en las calificaciones. Los consultores deberían tener las competencias, aptitudes y experiencia que se describen a continuación:

Coordinador de la Evaluación y especialista en desarrollo económico productivo y sostenible

Educación

- Licenciatura o maestría en economía, ciencias políticas, política pública, estudios de desarrollo, administración de empresas, o una especialidad conexas en ciencias sociales.

Experiencia

- Como mínimo se requieren siete años de experiencia en puestos de responsabilidad cada vez mayor en la evaluación de estrategias, programas y proyectos en materia de cooperación para el desarrollo.
- Se requiere, como mínimo, experiencia en tres evaluaciones con organizaciones internacionales (del desarrollo); idealmente, en organizaciones del sistema de las Naciones Unidas o similares. Se requiere experiencia específica con la evaluación de programas de asesoramiento político.
- Se requiere una competencia demostrada en la metodología de evaluación y los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, en particular encuestas autoadministradas, análisis de documentos, y se debe participar en entrevistas no estructuradas y semiestructuradas.
- Se requiere una experiencia amplia en materia de cooperación para el desarrollo en América Latina y el Caribe.
- Se requiere experiencia en los ámbitos de desarrollo socioeconómico, cambio climático o energía renovable y eficiencia energética, y desarrollo productivo y sostenible.

Requisitos de idiomas

- Se requiere competencia lingüística en inglés y español. Sería conveniente que al menos uno de los expertos tuviera conocimientos de alemán.

Especialista en desarrollo social**Educación**

- Licenciatura o maestría en ciencias políticas, política pública, estudios de desarrollo, sociología, administración de empresas, o una especialidad conexas en ciencias sociales.

Experiencia

- Como mínimo se requieren siete años de experiencia en puestos de responsabilidad cada vez mayor en la evaluación de estrategias, programas y proyectos en materia de cooperación para el desarrollo.
- Se requiere, como mínimo, experiencia en tres evaluaciones con organizaciones internacionales (del desarrollo); idealmente, en organizaciones del sistema de las Naciones Unidas o similares. Se requiere experiencia específica con la evaluación de programas de asesoramiento político.
- Se requiere una competencia demostrada en la metodología de evaluación, y métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, en particular encuestas autoadministradas, análisis de documentos, y se debe participar en entrevistas no estructuradas y semiestructuradas.
- Se requiere una experiencia amplia en materia de cooperación para el desarrollo en América Latina y el Caribe.
- Se requiere experiencia en los ámbitos de la protección social y el desarrollo.

Requisitos de idiomas

- Se requiere competencia lingüística en inglés y español. Sería conveniente que al menos uno de los expertos tuviera conocimientos de alemán.

XII. Especificación de los insumos (indicativos)

38. Se determinarán los siguientes insumos indicativos:

- Hasta 15 días hábiles por consultor en la fase preparatoria (hasta la terminación del informe inicial).
- Hasta 20 días hábiles por consultor en la fase sobre el terreno (hasta la terminación del informe de las visitas en terreno).
- Hasta 20 días hábiles por consultor para la terminación y presentación del informe final.
- Hasta 11 días hábiles para las actividades de coordinación llevadas a cabo por el Coordinador de la Evaluación y especialista en desarrollo económico productivo y sostenible.

XIII. Documentos y enlaces**Programa de cooperación de 2010–2012**

<i>BMZ-CEPAL</i>	Acta resumida de las negociaciones entre la CEPAL y el Gobierno de la República Federal de Alemania en Berlín del 17 al 18 de junio de 2009.
<i>GIZ</i>	Oferta para el Programa de Cooperación para el Desarrollo “Fomento del Desarrollo Sostenible y de la Cohesión Social en América Latina y el Caribe: inversiones en bienes públicos regionales” (Número de proyecto: 2009.2245.0) (2010).
<i>GIZ</i>	Angebot zur TZ-Maßnahme “Förderung der nachhaltigen Entwicklung und des sozialen Zusammenhalts in Lateinamerika und der Karibik: Investitionen in regionale öffentliche Güter (Projektnummer: 2009.2245.0) (2010).
<i>GIZ</i>	Informe de Progreso 8/2010 - 12/2011: “Fomento del Desarrollo Sostenible y de la Cohesión Social en América Latina y el Caribe: inversiones en bienes públicos regionales” (Número de proyecto: 2009.2245.0) (2012).

GIZ Informe final sobre contribuciones financieras de ejecución del programa: “Fomento del Desarrollo Sostenible y de la Cohesión Social en América Latina y el Caribe: inversiones en bienes públicos regionales” (Número de proyecto: 2009.2245.0) (2012).

Programa de cooperación de 2012–2014

BMZ-CEPAL Acta resumida de las negociaciones entre la CEPAL y el Gobierno de la República Federal de Alemania celebradas en Santiago de Chile del 17 al 18 de noviembre de 2011.

GIZ Oferta “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe”, PN 2011.2275.3 (2012).

GIZ Angebot “Förderung kohlenstoffarmer Entwicklungspfade und sozialer Kohäsion in Lateinamerika und der Karibik“, PN 2011.2275.3 (2012)

GIZ Informe de Progreso: “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe” (Número de proyecto: 2011.2275.3) (2013).

BMZ-CEPAL Memoria Final 2010-2012: Programa “Fomento del desarrollo sostenible y de la cohesión social: inversiones en bienes públicos regionales” (2013).

Programa de cooperación en curso

BMZ-CEPAL Acta resumida de las negociaciones sobre cooperación para el desarrollo entre la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Gobierno de la República Federal de Alemania celebradas en Bonn los días 11 y 12 de noviembre de 2013.

GIZ Oferta “Cambio estructural para un desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe”, PN 2013.2462.3 (2014).

GIZ Angebot “Strukturwandel für eine nachhaltige und inklusive Entwicklung in Lateinamerika und der Karibik”, PN 2013.2462.3 (2014).

Varios

BMZ German Development Policy in Latin America and the Caribbean (2011)

BMZ-CEPAL A model of cooperation for the twenty-first century (2011)/Un modelo de cooperación para el siglo XXI (2011).

CEPAL Presentación “Informe de las actividades de cooperación técnica realizadas por el sistema de la CEPAL en el bienio 2012-2013” (mayo de 2014).

CEPAL “Informe de las actividades de cooperación técnica realizadas por el sistema de la CEPAL en el bienio 2012-2013” (mayo de 2014).

ANEXO 7

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Criterios	Subpreguntas	Indicadores de desempeño / variables a considerar	Fuentes potenciales de recolección de datos / triangulación
PERTINENCIA			
1. ¿En qué medida son coherentes las áreas prioritarias de la cooperación con las prioridades establecidas por la BMZ y la CEPAL?	a) ¿Los objetivos de la cooperación se ajustaban a los mandatos de la BMZ ^a ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de que inversiones atribuibles al proyecto contribuyen a alguno de los siguientes temas: protección del clima, el medio ambiente y la diversidad biológica; promoción del desarrollo económico sostenible; promoción de la participación, los derechos humanos y la seguridad, y fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos de generar ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en línea de los beneficiarios • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos de la CEPAL (del GRE)
	b) ¿Los objetivos de la cooperación se ajustaban a los mandatos de la CEPAL ^b ?		
	c) ¿Los objetivos de la cooperación estaban alineados a los mandatos de los subprogramas específicos encargados de la ejecución de la cooperación?	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de que inversiones atribuibles al proyecto contribuyen a alguna de las siguientes áreas: política fiscal, política estructural, política energética y climática, y protección social (reforma fiscal ecológica, cambio estructural sostenible, eficiencia energética y energía renovable y sostenibilidad en sistemas sociales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte)
2. ¿Hasta qué punto son compatibles las áreas prioritarias de la cooperación con las prioridades establecidas por los países que se benefician de los servicios prestados por el proyecto?	d) ¿El proceso de determinación de las áreas temáticas prioritarias para la colaboración se ha diseñado de manera que, por una parte, se tengan debidamente en cuenta las prioridades de la CEPAL y, por otra, se aprovechen la capacidad y los conocimientos especializados de Alemania en materia de cooperación para el desarrollo?	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de la coherencia de las áreas de intervención o los objetivos de los programas con los mandatos de la BMZ y la CEPAL; • Puntos de vista y opiniones de funcionarios de la BMZ y la CEPAL que participan en la fase de diseño; • Pruebas de asociaciones y colaboración entre la BMZ y la CEPAL en el diseño de programas (documentos, correspondencia, informes); 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas en terreno
	e) ¿Los objetivos de la cooperación eran pertinentes a las necesidades y prioridades de desarrollo de los países correspondientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de participación o retroalimentación de los Gobiernos nacionales o las partes interesadas en la fase de diseño (documentos, informes, acuerdos y marcos de asistencia entre los organismos de las Naciones Unidas y los Gobiernos nacionales) 	

Criterios	Subpreguntas	Indicadores de desempeño / variables a considerar	Fuentes potenciales de recolección de datos / triangulación
TEMAS TRANSVERSALES			
<p>3. ¿En qué medida el diseño del programa incorpora adecuadamente temas transversales (aspectos de género, derechos humanos, inclusividad y otros)?</p>	<p>f) ¿Las actividades y productos de los programas respetaron y promovieron equitativamente las necesidades, prioridades y derechos de los beneficiarios, y contribuyeron a empoderar a la sociedad civil y en particular a la mujer?</p> <p>g) ¿Hubo resultados concretos en lo que se refiere a tener un impacto positivo en la igualdad de género, los derechos humanos y la inclusividad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de un enfoque y de estrategias para el empoderamiento de la sociedad civil, la mujer y los grupos minoritarios en las intervenciones; • Percepción de los interesados clave de que se tuvieron en cuenta los aspectos de género, derechos humanos e igualdad en las intervenciones de los programas; • Número de documentos de planificación e informes de programas que se refieren específicamente a temas transversales 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en línea de los beneficiarios • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos de la CEPAL (del GRE) • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte) • Visitas en terreno
EFICACIA			
<p>4. ¿En qué medida logró la cooperación las metas y objetivos definidos en los documentos de los programas?</p>	<p>h) ¿Hasta qué punto la cooperación logró las metas y objetivos siguientes a nivel de programas?:</p> <p>Meta (2014-2016)</p> <p>En países seleccionados de América Latina y el Caribe existen propuestas de reforma e instrumentos para fomentar cambios estructurales en materia de desarrollo social, económico y sostenible que han sido elaboradas por actores nacionales y están listas para su aprobación.</p>	<p>Indicadores (todos los programas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de documentos nacionales o regionales (planes, planes de acción, regulaciones, políticas, programas de reforma) diseñados y aplicados por los Gobiernos nacionales u organismos regionales. • Puntos de vista y opiniones de los actores interesados sobre la viabilidad o las condiciones de la ejecución de conceptos, estrategias y políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en línea de los beneficiarios • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos de la CEPAL (del GRE)

Criterios	Subpreguntas	Indicadores de desempeño / variables a considerar	Fuentes potenciales de recolección de datos / triangulación
	<p><u>Meta (2012-2014)</u></p> <p>En países miembros seleccionados de la CEPAL existen propuestas de reforma formuladas por actores nacionales para fomentar la cohesión social y las transformaciones estructurales que toman en cuenta las implicaciones sobre el clima.</p> <p><u>Meta (2010-2012)</u></p> <p>Los Gobiernos de América Latina y el Caribe han ampliado visiblemente sus posibilidades de acción respecto a los procesos de reforma y negociación, tanto a nivel nacional como regional, en los ámbitos del cambio climático (REDD, eficiencia energética y energías renovables), las políticas fiscales para mejorar la cohesión social y la cooperación e integración regional en los campos temáticos del comercio y las políticas de innovación</p> <p>i) ¿Ha habido algún resultado imprevisto durante la ejecución de cualquiera de los programas?</p> <p>j) ¿Cuáles fueron los factores clave que determinaron el éxito o el fracaso en la consecución de los objetivos de una intervención?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de propuestas y compromisos nacionales o regionales listos para su aplicación por los Gobiernos nacionales o los organismos regionales. • Números de instrumentos nacionales o regionales, metodologías de formulación, aplicación o evaluación de políticas; • Puntos de vista y opiniones de los actores involucrados sobre la calidad de los documentos, propuestas, instrumentos y metodologías; • Pruebas de que las actividades contribuyen (o no) a los cambios previstos a nivel de resultados o metas; • Pruebas de la utilización de documentos, estudios y diálogos producidos por el proyecto (para la elaboración de documentos y propuestas nacionales o regionales u otros propósitos). • Percepciones de los actores interesados sobre el aumento de la capacidad de los funcionarios en las instituciones participantes para elaborar y aplicar políticas en las áreas abarcadas por los programas; • Nivel de interés y compromiso de las partes interesadas en el proyecto y de sus beneficiarios; • Nivel de satisfacción de los interesados en el programa con las actividades realizadas en su calidad de participantes que han contribuido al logro de resultados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte) • Visitas en terreno • Estudio cibernético

Criterios	Subpreguntas	Indicadores de desempeño / variables a considerar	Fuentes potenciales de recolección de datos / triangulación
<p>5. ¿Hasta qué punto la cooperación logró resultados a nivel de los países?</p>	<p>k) ¿En qué países la cooperación ha logrado algún resultado? ¿Cuáles son esos resultados?</p> <p>l) ¿Se ha logrado algún resultado transnacional? ¿Cuáles son esos resultados?</p> <p>m) ¿Cuán satisfechos estaban los principales beneficiarios de la cooperación con la calidad y la idoneidad de los servicios que recibieron (en la medida en que esto se pueda determinar)?</p> <p>n) ¿Los Estados miembros de la CEPAL han adoptado algún plan, programa o medida tangible en que se tenga en cuenta los aportes de la cooperación?</p> <p>o) ¿Los resultados en determinados sectores o áreas prioritarias de cooperación son significativamente mejores que en otros? En tal caso, ¿en cuáles sectores o áreas prioritarias?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número y calidad de las intervenciones atribuibles al hecho de que el proyecto se ejecuta en países específicos; • Percepciones de los interesados clave de que la cooperación tuvo resultados a nivel de los países; • Número y calidad de las intervenciones atribuibles al hecho de que las iniciativas se ejecutan a nivel regional (con la participación de dos o más países en América del Sur, Centroamérica, el Caribe); • Percepciones de los interesados de que la cooperación tuvo resultados a nivel regional; • Nivel de interés y compromiso de los actores involucrados en el proyecto (representantes de los Gobiernos nacionales, organismos regionales) • Número de participantes en diálogos regionales y reuniones para debatir sobre políticas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en línea de los beneficiarios • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos (del GRE) • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte) • Visitas en terreno • Estudio cibernético
<p>6. ¿En qué medida logró la cooperación resultados a nivel de las capacidades de las personas que participaban en las actividades del programa?</p>	<p>p) ¿La cooperación representó alguna diferencia en cuanto al comportamiento, la actitud, las destrezas y el desempeño de los beneficiarios?</p> <p>q) ¿Hasta qué punto ha aumentado el nivel de conocimiento de los participantes en talleres y seminarios?</p> <p>r) ¿Qué mecanismos e instrumentos se han establecido para la sostenibilidad de la transferencia de destrezas y conocimientos a grupos de destinatarios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes en las actividades de capacitación; • Percepción de los interesados y de los participantes en el proyecto sobre la mejora de su comportamiento, actitud, aptitudes y desempeño, y conocimientos; • Pruebas de que las iniciativas de creación de capacidad de los proyectos o de capacitación contribuyeron a mejorar los procesos, o la formulación y aplicación de políticas. • Productos y resultados de los diálogos regionales y debate sobre políticas (propuestas, programas concertados, acuerdos, planes de trabajo, entre otros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en línea de los beneficiarios • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos (del GRE) • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte)

Criterios	Subpreguntas	Indicadores de desempeño / variables a considerar	Fuentes potenciales de recolección de datos / triangulación
	<p>s) ¿Cuál fue la contribución específica de la cooperación técnica alemana a esos resultados? ¿logró algún otro resultado claro o contribuyó a mejorar considerablemente alguno de los resultados? Sírvanse proporcionar ejemplos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Visitas en terreno
EFICIENCIA			
<p>7. ¿Hasta qué punto se desarrollaron complementariedades y sinergias con otras actividades realizadas por la CEPAL y la BMZ?</p>	<p>t) ¿El diseño de programas permitió establecer eficazmente las estructuras de gobernanza y gestión para la cooperación?</p> <p>u) ¿Se desaprovechó alguna oportunidad importante de lograr sinergias?</p> <p>v) ¿Alguna medida está en contradicción con otras actividades o representa una duplicación y crea ineficiencias?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones de los interesados clave de que las estructuras de gobernanza y gestión existentes han sido adecuadas y apropiadas para las necesidades; • Puntos de vista y opiniones de los actores involucrados sobre el nivel de complementariedades y sinergias logradas o desaprovechadas por las actividades de programas en relación con otros proyectos de la BMZ y la CEPAL; • Pruebas de duplicación de esfuerzos con otros programas; • Percepción de las partes interesadas sobre la adecuación y pertinencia del proyecto al contexto específico de cada país; • Nivel de interés en el programa por los actores involucrados a nivel nacional y regional; • Pruebas de una estructura participativa de gestión colaboradora entre la CEPAL, la BMZ y las instituciones asociadas de la región; 	<p>Reportes de proyectos y revisión documental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultas con los coordinadores de proyectos (del GRE) • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte) • Visitas en terreno
<p>8. ¿El monto de los fondos invertidos es proporcional a los efectos logrados por la cooperación?</p>	<p>w) ¿Los resultados obtenidos justifican los costos humanos, materiales y financieros del proyecto?</p> <p>x) ¿Los insumos requeridos para gestionar la alianza (proceso de consultas, negociaciones gubernamentales) son proporcionales al efecto logrado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de los actores involucrados sobre los resultados obtenidos en consonancia con las inversiones realizadas y los procesos de gestión existentes; • Grado de armonización entre los procesos de gestión y la utilización de recursos y los resultados obtenidos; 	<p>Encuesta en línea de los beneficiarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos (del GRE)

Criterios	Subpreguntas	Indicadores de desempeño / variables a considerar	Fuentes potenciales de recolección de datos / triangulación
<p>9. ¿Los servicios y el apoyo se prestaron de forma oportuna y fiable, conforme a las prioridades establecidas por documentos de los programas?</p>	<p>y) ¿Los mecanismos de colaboración y coordinación entre la BMZ, la GIZ y la CEPAL permitieron asegurar la eficiencia y la coherencia de la respuesta?</p> <p>z) ¿Las estructuras de gobernanza y gestión de la cooperación contribuyeron a la ejecución eficaz de sus operaciones y a la coordinación de los asociados?</p> <p>aa) ¿Qué capacidad tenían la BMZ y la CEPAL para incorporar las correcciones de rumbo y mitigar los posibles impactos negativos de una intervención?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de armonización entre las asignaciones financieras, humanas y materiales efectuadas y las necesidades documentadas; • Grado de armonización entre los calendarios de los proyectos previstos y de los proyectos existentes; • Percepciones de los interesados clave de que las asignaciones han sido adecuadas y apropiadas a sus necesidades y sus calendarios; • Pruebas de la existencia de procesos y mecanismos sólidos para el seguimiento de las necesidades que vayan surgiendo y de la utilización actual de los recursos; • Grado de armonización entre los gastos planificados y los gastos efectivos; • Pruebas de explicaciones convincentes (desde el punto de vista financiero y de programación) de cualquier variación significativa entre los gastos previstos y los gastos efectivos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte) • Visitas en terreno • Encuesta en línea de los beneficiarios • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos (del GRE) • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte) • Visitas en terreno
IMPACTO			
<p>10. ¿Qué impacto tuvo la cooperación en lo que se refiere a influir en la formulación de políticas en los Estados miembros de la CEPAL y a nivel regional en América Latina y el Caribe?</p>	<p>bb) ¿En qué medida los resultados de la cooperación influyeron en las áreas prioritarias de la política de desarrollo alemana, conforme a lo expresado durante las negociaciones con la CEPAL entre 2009 y 2013?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de resultados que contribuyan a los principios de las políticas alemanas. • ¿Pruebas de que los resultados hayan contribuido a la posición de Alemania sobre la relación entre el Estado, el mercado y la sociedad? (Aquí es necesario especificar la posición o utilizar una referencia en la que se pueda basar la evaluación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en línea de los beneficiarios • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos (del GRE)

Criterios	Subpreguntas	Indicadores de desempeño / variables a considerar	Fuentes potenciales de recolección de datos / triangulación
	<p>cc) ¿Se ha reflejado en los impactos de la cooperación el enfoque basado en valores de la política de desarrollo alemana (centrado en torno a la democracia, los derechos humanos, la promoción de la economía de mercado sobre la base de valores sociales y ecológicos, mediante el fomento del compromiso de la empresa privada y la sociedad civil)?</p> <p>dd) ¿La cooperación asume una posición clara sobre la relación entre el Estado, el mercado y la sociedad, o mantiene la neutralidad?</p> <p>ee) ¿Los resultados en algunos países, sectores o áreas prioritarias de cooperación o modelos de intervención son significativamente mejores que en otros? En tal caso, ¿en qué países, sectores o áreas prioritarias? ¿O qué modelos?</p> <p>ff) ¿La cooperación logró algún impacto en temas transversales y la promoción de criterios basados en el género y en los derechos humanos para convertirlos en políticas, planes, propuestas, entre otras cosas?</p> <p>gg) ¿Cuáles fueron los factores clave que determinaron el éxito o el fracaso en cuanto al impacto de una intervención?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de vista y opiniones de funcionarios de la BMZ y la CEPAL que participan en el programa; • Puntos de vista y opiniones de los actores involucrados sobre el nivel de contribución a los principios de la política de desarrollo alemana sobre las relaciones entre el Estado, el mercado y la sociedad. • Puntos de vista y opiniones de los actores involucrados sobre el nivel de contribución a los planes y prioridades nacionales, transnacionales y regionales: • Puntos de vista y opiniones de los actores involucrados sobre el nivel de contribución a la promoción de perspectivas basadas en el género y en los derechos humanos en las políticas y planes nacionales y regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte) • Visitas en terreno • Estudio cibernético
SOSTENIBILIDAD			
<p>11. ¿Hasta qué punto pueden considerarse duraderos los beneficios de las intervenciones de la cooperación a nivel de los beneficiarios (países miembros de la CEPAL u organizaciones regionales)?</p>	<p>hh) ¿De qué manera la cooperación utilizó y fortaleció las estructuras (recursos técnicos, humanos y de otro tipo disponibles) y sistemas a nivel de país para gestionar las actividades, a fin de garantizar la sostenibilidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones y otros actores involucrados en los programas utilizan activamente los documentos producidos y la capacidad los conocimientos adquiridos mediante los proyectos en todos los aspectos del trabajo, con inclusión de las actividades no relacionadas con los proyectos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en línea de los beneficiarios • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos (del GRE)

Criterios	Subpreguntas	Indicadores de desempeño / variables a considerar	Fuentes potenciales de recolección de datos / triangulación
<p>12. ¿Hasta qué punto pueden considerarse duraderos los beneficios de las intervenciones de la cooperación a nivel de la CEPAL y la BMZ?</p>	<p>ii) ¿Cómo se han utilizado los principales resultados y recomendaciones de cooperación, o cómo se han incorporado en la labor y la práctica de las instituciones beneficiarias después de culminadas las actividades de la cooperación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de estructuras organizativas o políticas y capacidades más sólidas como resultado del proyecto (mejores políticas, instrumentos, prácticas, mecanismos); • Pruebas de cambios en el comportamiento de los gobiernos, las asignaciones presupuestarias, la prestación de servicios o el desempeño de los gobiernos en áreas o sectores concretos, atribuibles a las intervenciones; 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte)
	<p>jj) ¿Qué probabilidades hay de que los actores involucrados en el proyecto mantengan su compromiso y su capacidad de continuar las actividades o esfuerzos del proyecto después que termine el apoyo del programa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de la existencia de redes de contactos más sólidas a nivel regional y transnacional entre los gobiernos y organizaciones como resultado del proyecto (fortalecimiento de los mecanismos, acuerdos y planes de cooperación); 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas en terreno
	<p>kk) ¿Qué nivel de acceso a los servicios, productos y resultados tienen los actores involucrados después que termine el apoyo del programa?</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Estudio cibernético
	<p>ll) ¿Cuáles fueron los efectos multiplicadores generados por la cooperación?</p>		
	<p>mm) ¿Había una estrategia de salida para asegurar la sostenibilidad de los productos y resultados del programa?</p>		
	<p>nn) ¿Cómo ha contribuido la cooperación a definir o mejorar los programas de trabajo, las prioridades y actividades de la CEPAL? ¿Las modalidades de trabajo y el tipo de actividad realizada? ¿Cómo ha aprovechado la CEPAL los hallazgos de la cooperación?</p> <p>oo) ¿Cómo ha contribuido la cooperación a definir o mejorar las prioridades y actividades de la BMZ? ¿Cómo ha aprovechado la BMZ los hallazgos de la cooperación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de cambios en el programa de trabajo de la CEPAL atribuibles al programa; • Pruebas de cambios de las prioridades y actividades de la BMZ atribuibles al programa; • Puntos de vista y opiniones de funcionarios de la BMZ y la CEPAL que participan en el programa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en línea de los beneficiarios • Reportes de proyectos y revisión documental • Consultas con los coordinadores de proyectos (del GRE) • Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte) • Visitas en terreno

Criterios	Subpreguntas	Indicadores de desempeño / variables a considerar	Fuentes potenciales de recolección de datos / triangulación
DIFICULTADES Y RECOMENDACIONES PARA LA PROGRAMACIÓN FUTURA			
13. Fortalezas y debilidades de la implementación de los programas	pp) ¿Cuáles son las fortalezas de la implementación del programa?	<ul style="list-style-type: none"> Puntos de vista y opiniones de funcionarios de la BMZ y la CEPAL que participan en el programa; 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta en línea de los beneficiarios
	qq) ¿Cuáles son las debilidades de la implementación del programa?	<ul style="list-style-type: none"> Percepciones de los interesados clave, de los beneficiarios y los informantes clave sobre las fortalezas y debilidades de los programas; 	<ul style="list-style-type: none"> Reportes de proyectos y revisión documental Consultas con los coordinadores de proyectos (del GRE)
	rr) ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la implementación del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas de procesos de aprendizaje y gestión de los conocimientos (por ejemplo, documentos, informes, sistematizaciones, publicaciones) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con informantes clave (administradores de programas de la BMZ, la GIZ y la CEPAL, coordinadores de proyectos seleccionados de la CEPAL y gobiernos u organizaciones nacionales o municipales de contraparte)
	ss) ¿Cuáles son las recomendaciones para el futuro respecto de la ejecución del programa?		<ul style="list-style-type: none"> Visitas en terreno

- ^a Entre ellas figuran: a) la protección de los bienes públicos mundiales (a saber, el clima, el medio ambiente y la diversidad biológica) y la promoción de la energía renovable y la eficiencia energética, la protección y la utilización sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático; b) el desarrollo económico sostenible (con las microempresas y las pymes, y con las autoridades públicas y las asociaciones) con miras a crear oportunidades de empleo y garantizar un entorno propicio al crecimiento sostenible, inclusivo y responsable desde el punto de vista ambiental, y c) la promoción de la participación, los derechos humanos y la seguridad, así como el fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos de generar ingresos.
- ^b La CEPAL se fundó con el propósito de contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar acciones encaminadas a ese fin y reforzar los vínculos económicos entre los países de la región y con otros países del mundo. Posteriormente se incluyó entre sus objetivos principales la promoción del desarrollo social de la región. En las últimas décadas, se han ampliado esos objetivos con el fin de incluir áreas temáticas como el medio ambiente, la energía sostenible y el cambio climático. La CEPAL trabaja en las áreas siguientes: desarrollo económico, desarrollo social, desarrollo sostenible, estadísticas y planificación.
- ^c Véase en el anexo la lista de metas y objetivos en que se basarán las evaluaciones.

ANEXO 8

ÁREAS DE TRABAJO DE LA CEPAL

Áreas de trabajo

DESARROLLO ECONÓMICO

COMERCIO INTERNACIONAL E INTEGRACIÓN

Cadenas de valor

Comercio internacional

Facilitación del comercio

Inserción en la economía mundial

Integración y cooperación regional

Negociaciones comerciales

Relaciones de América Latina con Asia y el Pacífico

DESARROLLO ECONÓMICO

Asuntos fiscales

Empleo

Financiamiento para el desarrollo

Indicadores económicos y proyecciones

Sector financiero y monetario

DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

Agricultura y desarrollo rural

Cambio estructural

Innovación, ciencia y tecnología

Inversión extranjera directa

Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)

Política y desarrollo industrial

Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)

DESARROLLO SOCIAL

ASUNTOS DE GÉNERO

Derechos sexuales y reproductivos

Economía del cuidado

Estadísticas de género

Mecanismos para el adelanto de la mujer

Participación política de la mujer

Transversalización de la perspectiva de género

Uso del tiempo

Violencia contra la mujer

DESARROLLO SOCIAL

Educación

Infancia y adolescencia

Innovación social

Inversión/Gasto social

Juventud

Personas con discapacidad

Protección social

Seguridad alimentaria y nutricional

POBLACIÓN Y DESARROLLO

Censos de población y vivienda

Envejecimiento

Fecundidad y salud reproductiva

Migración interna

Migración internacional

Mortalidad y salud

Pueblos indígenas y afrodescendientes

DESARROLLO SOSTENIBLE

**DESARROLLO SOSTENIBLE Y
ASENTAMIENTOS HUMANOS**

Asentamientos humanos

Cambio climático

Desarrollo sostenible

Medio ambiente

Principio 10

**RECURSOS NATURALES E
INFRAESTRUCTURA**

Energía

Gobernanza mundial

Infraestructura

Integración física regional

Logística y movilidad

Recursos hídricos

Recursos mineros

Recursos naturales y desarrollo

ESTADÍSTICAS

ESTADÍSTICAS

Estadísticas ambientales

Estadísticas económicas

Estadísticas sociales

PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

**PLANIFICACIÓN PARA EL
DESARROLLO**

Desarrollo territorial

Evaluación de políticas y programas

Gestión pública

Gobierno abierto

Prospectiva

ANEXO 9

BIBLIOGRAFÍA

- BMZ *Shaping the future with shared values and interests – The BMZ's new Latin America policy.* Bonn, julio de 2015.
- BMZ *Gender Perspective in German Development Policy. Cross-sectoral strategy.* Documento de estrategia núm. 2 del BMZ, Bonn, 2014e.
- BMZ *Strategy on government-civil society cooperation in post-2015 development policy. Cross-sectoral strategy.* Documento de estrategia núm. 5 del BMZ, Bonn, 2014e
- BMZ *German Development Policy in Latin America and the Caribbean: BMZ regional strategy: What the German Government's Strategy Paper Germany, Latin America and the Caribbean means for development policy.* Documento de estrategia núm. 11 del BMZ, Bonn, 2011e.
- BMZ *Promotion of Good Governance in German Development Policy,* BMZ Strategies 178, Bonn, 2009a.
- BMZ *BMZ Development policy action plan on gender,* BMZ-Konzepte 173, Bonn, 2009.
- BMZ *Human Rights in German Development Policy. Strategy.* Documento de estrategia núm. 4 del BMZ, Bonn, 2011b.
- BMZ *Green economy.* Información, Bonn, 2011d.
- BMZ *Human Rights in German Development Policy.* Documento de estrategia núm. 4 del BMZ, Bonn, 2011e.
- BMZ *Social and Ecological Market Economy Principles in German Development Policy.* Documento de posición del BMZ, Bonn, 2007.
- BMZ *Promoting Democracy in German development policy. Supporting the political reform process and popular participation.* Documento de posición del BMZ, Bonn, 2005.
- CEPAL *Biennium 2010-2011: Structural change and productivity growth – 20 years later: old problems and new opportunities.* 2008.
- CEPAL *La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir.* 2010.
- CEPAL *Cambio estructural para la igualdad: una visión integrada del desarrollo.* 2012.
- CEPAL *Pactos para la igualdad: hacia un futuro sostenible.* 2014.
- CEPAL *Estrategia de transversalización de la perspectiva de género en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2013-2017,* Santiago, 2013.
- CEPAL *Activities of the ECLAC System to promote and support South-South Cooperation during the 2010-2011 Biennium.* Naciones Unidas, Santiago, 2012.

OTROS DOCUMENTOS IMPORTANTES CONSULTADOS

PROGRAMA DE COOPERACIÓN DE 2010–2012

GIZ	Oferta para el Programa de Cooperación para el Desarrollo “Fomento del Desarrollo Sostenible y de la Cohesión Social en América Latina y el Caribe: inversiones en bienes públicos regionales” (proyecto núm. 2009.2245.0) (2010).
BMZ-CEPAL	Acta resumida de las negociaciones entre la CEPAL y el Gobierno de la República Federal de Alemania en Berlín del 17 al 18 de junio de 2009.
GIZ	Informe de Progreso 8/2010-12/2011: “Fomento del Desarrollo Sostenible y de la Cohesión Social en América Latina y el Caribe: inversiones en bienes públicos regionales” (proyecto núm. 2009.2245.0) (2012).
GIZ	Informe final sobre contribuciones financieras de ejecución del programa: “Fomento del Desarrollo Sostenible y de la Cohesión Social en América Latina y el Caribe: inversiones en bienes públicos regionales” (proyecto núm. 2009.2245.0) (2012).
CEPAL/BMZ	Memoria Final 2010-2012. Programa “Fomento del Desarrollo Sostenible y de la Cohesión Social en América Latina y el Caribe: inversiones en bienes públicos regionales” (2013).
CEPAL/GIZ	Documentos de proyectos; hojas de datos sobre proyectos; supervisión de documentos y pruebas; estados financieros; resumen de los principales resultados.

PROGRAMA DE COOPERACIÓN DE 2012–2014

GIZ	Oferta “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe”, proyecto núm. 2011.2275.3 (2012).
BMZ-CEPAL	Acta resumida de las negociaciones entre la CEPAL y el Gobierno de la República Federal de Alemania celebradas en Santiago de Chile del 17 al 18 de noviembre de 2011.
GIZ	<i>Angebot “Förderung kohlenstoffarmer Entwicklungspfade und sozialer Kohäsion in Lateinamerika und der Karibik”</i> , proyecto núm. 2011.2275.3 (2012).
GIZ	Informe de Progreso: “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe” (proyecto núm. 2011.2275.3) (2013).
BMZ-CEPAL	Memoria Final 2012 – 2014: Programa “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe” (2015).
CEPAL/GIZ	Documentos de proyectos; hojas de datos sobre proyectos; supervisión de documentos y pruebas; estados financieros; resumen de los principales resultados.

PROGRAMA DE COOPERACIÓN DE 2014-2016

GIZ	Oferta “Cambio estructural para un desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe”, PN 2013.2462.3 (2014).
BMZ-CEPAL	Acta resumida de las negociaciones sobre cooperación para el desarrollo entre la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Gobierno de la República Federal de Alemania en celebradas en Bonn los días 11 y 12 de noviembre de 2013.

GIZ	Informe de avance: Cambio estructural para un desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe, 2013.2462.3.
CEPAL/GIZ	Documentos de proyectos; hojas de datos sobre proyectos; supervisión de documentos y pruebas; estados financieros.

VARIOS

BMZ-CEPAL	A model of cooperation for the twenty-first century (2011)/Un modelo de cooperación para el siglo XXI (2011).
CEPAL	Presentación “Informe de las actividades de cooperación técnica realizadas por el sistema de la CEPAL en el bienio 2012-2013” (mayo de 2014).
CEPAL	CEPAL “Informe de las actividades de cooperación técnica realizadas por el sistema de la CEPAL en el bienio 2012-2013” (mayo de 2014).
CEPAL	Informe de las actividades de la Comisión de enero de 2012 a diciembre de 2013 (mayo de 2014).
CEPAL	Informe de las actividades de la Comisión de enero de 2010 a diciembre de 2011 (agosto de 2012).
UN	Política para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (<i>United Nations system-wide policy on gender equality and the empowerment of women: focusing on results and impact</i> , CEB/2006/2).
BMZ	Sachstand: EZ mit der Karibik. BMZ Referat 213. 02.11.2015.
CEPAL-GTZ	<i>Energy Efficiency in Latin America and the Caribbean: Situation and Outlook</i> . Naciones Unidas, Santiago, 2010.
CEPAL-GIZ	<i>Evolução das políticas de desenvolvimento sustentável no Estado do Amazonas 2006-2009: avanços em direção às recomendações realizadas por ocasião da análise ambiental e de sustentabilidade do Estado do Amazonas</i> . Naciones Unidas, Santiago, 2011.
CEPAL- BMZ	Visiones regionales en la Amazonia colombiana. Serie Estudios y Perspectivas. Naciones Unidas, Santiago, 2014.
CEPAL- BMZ	Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica. Naciones Unidas, Santiago, 2014.
CEPAL- BMZ	<i>Energy Efficiency and Mobility in Latin America and the Caribbean. Pathways towards sustainability</i> . Naciones Unidas, Santiago, 2014.
CEPAL	La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe: paradojas y desafíos del desarrollo sostenible. Naciones Unidas, Santiago, 2015.
CEPAL	Las políticas y el cuidado en América Latina: una mirada a las experiencias regionales. Naciones Unidas, Santiago, enero de 2015.
CEPAL	Panorama preliminar de los subsidios y los impuestos a las gasolinas y diésel en los países de América Latina. Naciones Unidas, Santiago, noviembre de 2014.
CEPAL	Reformas fiscales y regulatorias en la gestión y manejo de residuos sólidos: América Latina frente al cambio climático. Naciones Unidas, Santiago, noviembre de 2014.
CEPAL	Negociaciones internacionales sobre cambio climático: estado actual e implicaciones para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas, Santiago, noviembre de 2014.
CEPAL	Calidad del gasto público y reformas institucionales en América Latina. Naciones Unidas, Santiago, agosto de 2014.

- CEPAL Hacia un sistema de protección social universal en El Salvador: seguimiento de un proceso de construcción de consensos. Santiago, julio de 2014.
- CEPAL La construcción del sistema de cuidados en el Uruguay: En busca de consensos para una protección social más igualitaria. Santiago, abril de 2014.
- CEPAL Protección social y redistribución del cuidado en América Latina y el Caribe: el ancho de las políticas. Naciones Unidas, Santiago, 2012.

ANEXO 10

MATRIZ DE REVISIÓN DEL EVALUADOR



I. OBSERVACIONES SOBRE EL PROYECTO INFORME

A. OBSERVACIONES DE LA DPPO

➤ UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
	Les rogamos enumerar todos los párrafos del informe para facilitar el proceso de hacer observaciones y revisiones.	Hecho.
General	Les rogamos que incluyan los porcentajes de encuestados o de respuestas al hacer referencia a los resultados de las encuestas para ilustrar las distintas secciones del informe. También recomendamos la inclusión de gráficos para que el informe sea más atractivo visualmente y facilitar la comprensión de los resultados de las encuestas mencionadas.	Hecho. Estamos completamente de acuerdo en que el documento se vería mucho más atractivo con los gráficos pero, como fue necesario eliminar 20 páginas, solo pudimos añadir dos gráficos. Desafortunadamente, si el actual número de páginas no es aceptable, tendremos que suprimir los gráficos.
OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 13	<p><i>Sin embargo, ni la CEPAL ni el BMZ tienen una estrategia clara en relación con el Caribe, aunque se han realizado esfuerzos de ambas partes con miras a determinar las prioridades y enfoques para una integración más eficaz de la perspectiva caribeña en la Cooperación^a.</i></p> <p>Aclaración: Les rogamos que aclaren si esta afirmación se refiere al programa de cooperación específico que se evalúa. La CEPAL sí tiene una clara estrategia de intervención para el Caribe que incluye la oficina subregional en Puerto España y todo un subprograma dedicado a la subregión, así como un órgano subsidiario (el CDCC), en el que los Estados miembros que son del Caribe examinan y aprueban el programa de trabajo de la CEPAL para el Caribe. Además, la CEPAL, en sus esfuerzos por mejorar su labor en el Caribe, ha realizado dos evaluaciones amplias de la labor de la Comisión en la subregión, que se presentaron al CDCC junto con los planes de ejecución de las recomendaciones, y cada año se han hecho informes sobre sus avances.</p>	Se introdujeron modificaciones para aclarar.
Página 17	<p><i>Se han señalado algunos resultados positivos imprevistos en el ámbito de las cadenas de valor mediante la labor realizada por la oficina de la CEPAL en México.</i></p> <p>¿Podrían mencionar cuáles son esos resultados imprevistos?</p>	Los resultados imprevistos se explican más adelante, pero en esta parte se ha incluido una referencia específica a ese efecto.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 18 Hallazgo 6 Párrafo 4	<p>Por otra parte, la inteligencia alemana y la experiencia europea han desempeñado un papel importante y son ampliamente consideradas un factor clave para los programas, según lo indicado por los informantes clave.</p> <p>¿Podrían aclarar el significado del término “inteligencia alemana” o modificar el texto para que sea más fácil de entender?</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página 31 Párrafos 2 y 3	<p>La mayoría de los participantes en la encuesta en línea coinciden en que los talleres y cursos, así como los diálogos sobre políticas, los intercambios y las reuniones regionales, cumplían sus expectativas y lograban los resultados en materia de creación de capacidades. En lo que se refiere a los eventos (por ejemplo, conferencias regionales o nacionales, seminarios), según los informantes clave, su nivel específico de eficacia variaba en función de determinados factores, como el público destinatario, el nivel de institucionalización de los eventos (por ejemplo, seminarios anuales), el momento de su celebración (dado que los calendarios predeterminados o las fechas anuales establecidas facilitan la planificación), el tipo de participantes (por ejemplo, perfiles, poder de influencia), el nivel de innovación en áreas temáticas y los oradores, y el éxito en atraer la participación de encargados de formulación de políticas y adopción de decisiones de alto nivel en el caso de los diálogos políticos regionales^b.</p> <p>Por lo que se refiere específicamente a los productos de la Cooperación basados en conocimientos, la mayoría de los participantes en la encuesta en línea los consideraron útiles para fortalecer la capacidad técnica, aplicables a nivel institucional y para mejorar el desempeño individual en el trabajo. Las entrevistas con los informantes clave también revelaron una satisfacción general, y un alto grado de pertinencia y utilidad de los contenidos, conceptos, metodologías y nivel de aplicabilidad. Los datos facilitados contribuyen por lo general, cuando menos, a la generación de nuevas ideas y promueven la reflexión. A menudo las publicaciones se utilizan como fuentes de consultas periódicas y como bibliografía.</p> <p>Les rogamos incluir los porcentajes específicos de encuestados o respuestas.</p>	<p>Se incluyeron los porcentajes.</p> <p>Se incluyeron los porcentajes de la encuesta en línea. No se dispone de datos específicos sobre los informantes clave.</p>
Página 32 Párrafo 2	<p>Si bien sería muy conveniente contar con la experiencia y los conocimientos alemanes, no se han señalado contribuciones alemanas específicas con respecto a la creación de capacidad y la transferencia de conocimientos a nivel individual.</p> <p>¿Podrían aclarar el significado del término “contribución alemana” en esta oración?</p>	Es una frase tomada de los términos de referencia. Se refiere al hecho de que ni los informantes clave ni la encuesta en línea señalaron ningún tema, solución o metodología específica facilitada por los alemanes. Se suprimió la oración debido a la necesidad de reducir el documento en 20 páginas.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 32 Hallazgo 17 Párrafo 1	<p><i>En términos generales, la CEPAL mantiene una perfecta vinculación con otras organizaciones de las Naciones Unidas en el marco de distintos programas (por ejemplo, el UNICEF en materia de cuidado infantil y protección social, la ONUDI en materia de políticas industriales), y también armoniza todas sus actividades de Cooperación Técnica con el programa regular de trabajo de la CEPAL y los programas de trabajo a nivel de divisiones (por ejemplo, la AECID, el NORAD, la ASDI).</i></p> <p>Sírvanse corregir el texto sombreado, pues se refiere a programas de cooperación técnica con la AECID<ASDI, entre otros, y no a “programas de trabajo a nivel de divisiones”.</p>	Se introdujo la corrección.
Página 33 Párrafo 3	<p><i>Según los informantes clave, la amplia experiencia de la CEPAL contribuyó a definir una estrategia concreta en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la promoción de la innovación, y las autoridades nacionales percibían la participación de la CEPAL como un sello de aprobación, lo que contribuía a mejorar la pertinencia del tema y a posicionarlo en la agenda regional.</i></p> <p>Consideramos que este es un resultado pertinente que también se debería destacar en la sección relativa a la eficacia correspondiente a esta área temática específica.</p>	De acuerdo, se ha añadido según lo recomendado, en la sección relativa a la integración regional.
Página 37 Hallazgo 19 Párrafo 3	<p><i>En consecuencia, aunque el marco lógico refleja los resultados a nivel de productos, no están documentados los resultados que se han obtenido en las áreas temáticas o componentes específicos en cuanto a alcance y el potencial de contribuir a cambios a mediano o largo plazo.</i></p> <p>En los informes finales de los últimos dos programas objeto de evaluación, la mayoría de los resultados notificados van mucho más allá de ser resultados “a nivel de productos”, y se centran en la adopción o revisión de políticas y planes, o en la adhesión a protocolos internacionales. Por lo tanto, desearíamos que se aclarara mejor por qué se considera que son “resultados a nivel de productos”, como se indica en más de una sección del informe de la evaluación.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>0_Informe Final 2010-2012.pdf</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>2011 2275 3_Informe Final 2012</p> </div> </div>	Nuestras observaciones se refieren a la falta de pasos claramente articulados (de un encadenamiento) que indique progresos hacia el mediano o largo plazo. Hemos suavizado la redacción para reflejar que algunos de esos resultados se han notificado. Hemos revisado esa oración y la redacción de todo el texto para reflejar que algunos de esos resultados e impactos se han notificado.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
<p>Página 36 4.5 Impacto Párrafos 2 y 3</p>	<p>La mayoría de los participantes en la encuesta en línea coinciden en que la Cooperación contribuyó al diseño de nuevos planes de acción o políticas, ayudó a fortalecer el desempeño institucional y contribuyó a cambios operacionales o de gestión referentes a cuestiones técnicas. También consideran que se ha hecho una contribución a la toma de decisiones, a posicionar estratégicamente a la institución a nivel regional y a elaborar soluciones técnicas e ideas sobre políticas que aún no están disponibles en los países de la región.</p> <p>Según los resultados de la encuesta en línea, la Cooperación contribuyó a promover la energía renovable y la eficiencia energética, la protección y la utilización sostenible de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático, y a crear un entorno propicio para un crecimiento sostenible, inclusivo y responsable desde el punto de vista ambiental. La gran mayoría de los participantes en la encuesta en línea también consideró que la cooperación contribuye a fortalecer la capacidad de los gobiernos de generar ingresos y, en menor medida, a promover las microempresas y las pymes con el fin de crear oportunidades de empleo.</p> <p>Les rogamos incluir los porcentajes específicos de encuestados o respuestas.</p>	<p>Se incluyeron los porcentajes.</p>
<p>Página 40 4.6 sostenibilidad Hallazgo 23 Párrafo 1</p>	<p>Les rogamos revisen el siguiente texto (no se entiende del todo el mensaje que tratan de transmitir, parece que se unieron dos oraciones distintas sin adaptar por completo su formulación): El proyecto era necesario y orientado a la prácticas y los instrumentos a nivel de los países para reproducir e incorporar las técnicas y sistemas en la labor cotidiana del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).</p>	<p>Se introdujeron modificaciones.</p>
<p>Página 47 Conclusión 7 Párrafo 1</p>	<p>Les rogamos revisen la formulación del siguiente texto: <i>El amplio acceso a bases de datos de expertos y consultores a nivel internacional y nacional, y la incorporación de las experiencias alemanas y europeas (por ejemplo, estudios o misiones a Europa) también representan un insumo importante para esas acciones las divisiones establecidas en colaboración con las oficinas de la GIZ en los países.</i></p>	<p>Se introdujeron modificaciones.</p>
<p>Página 54 Recomendación 5 Párrafo 2</p>	<p>Entendemos y coincidimos completamente con la recomendación de tratar de centrarse en conjuntos de iniciativas coordinadas en lugar de actividades aisladas y puntuales, como se indica en el texto de la recomendación. Sin embargo, quisiéramos tener una explicación más clara de la fundamentación de que se recomiende también una mayor concentración de recursos centrada en un menor número de actividades. Desearíamos tener más pruebas de por qué esta es una estrategia recomendada.</p>	<p>Añadimos mayor fundamentación a la recomendación. Muchos informantes clave mencionaron que había recursos limitados para el seguimiento de las intervenciones, sobre todo en los primeros años del programa, cuando los presupuestos eran inferiores.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 56 Recomendación 8 Párrafo 2	<i>Estos también pueden contribuir a garantizar que la Cooperación no solo vea la “región” como una entidad aislada, sino como parte del contexto “global” en un mundo “globalizado”.</i> La CEPAL, en su calidad de comisión regional que es parte de una organización mundial como las Naciones Unidas, incluye esto entre uno de sus mandatos principales y una de las razones fundamentales en que se basa su programa de trabajo y actividades, que vincula los niveles nacional, regional y mundial, al tratar de aportar una perspectiva regional a los problemas y foros mundiales e introducir preocupaciones mundiales en el nivel regional y subregional	Se refiere a la necesidad de que la Cooperación se base en perspectivas innovadoras y experiencias exitosas no solo de la “región”, sino de otras partes del mundo. Se incorporaron modificaciones para reflejar esto.
Página 58 Recomendación 11 Hallazgos 6 a 8	Consideramos que esas recomendaciones deberían orientarse a la totalidad del programa de cooperación y no solo al componente específico relacionado con la energía, debido a su pertinencia y utilidad.	En realidad, no tenemos elementos ni pruebas para generalizar esta recomendación de “Orientar el trabajo hacia el fortalecimiento y la integración de la reunión de datos, metodologías e indicadores de la BIEE en los sistemas de información nacional y fomentar los diálogos políticos y la experiencia de igual a igual” a la totalidad del programa de cooperación. Sin embargo, ya recomendamos (Recomendación 6) que, en relación con las bases de datos de la Cooperación, se considere la posibilidad de integrar información y estadísticas pertinentes (o metodologías e instrumentos de reunión de datos) en los sistemas de información nacional, a fin de fortalecer su utilización y la probabilidad de sostenibilidad a largo plazo.

- a Sobre la base de una evaluación de la labor realizada en el Caribe, la CEPAL ha integrado gradualmente a los países del Caribe en las principales publicaciones de investigación con el fin de superar la falta de información y datos y de ampliar a las Antillas Menores la labor en materia de eficiencia energética. El BMZ está en proceso de elaborar un primer documento de estrategias sobre el Caribe, aunque todavía queda por definirse la decisión sobre los países destinatarios en esa subregión.
- b En determinadas situaciones, la celebración de actividades regionales con países que tienen niveles de progreso muy diferentes en un tema determinado no resulta tan eficaz para los países avanzados, sobre todo en lo que se refiere a la definición de estrategias o planes (por ejemplo, diálogos políticos regionales sobre eficiencia energética). La eficacia de esas actividades también depende del nivel de rotación de los funcionarios de las instituciones gubernamentales y su participación rotatoria en las actividades anuales, que en determinados casos es demasiado repetida y no garantiza la transferencia de conocimientos. Se ha señalado que esos factores externos podrían afectar la eficacia.
- c Los participantes en la encuesta en línea coinciden en que la cooperación contribuyó al diseño de nuevos planes de acción o políticas. Aproximadamente el 55% opinó que la cooperación contribuyó de manera significativa o considerable y el 28% considera que contribuyó en cierto grado. La cooperación también ayudó a fortalecer el desempeño institucional según el 71% de los participantes en la encuesta en línea; promovió cambios operacionales o administrativos en relación con cuestiones técnicas (según el 63% de los encuestados); contribuyó a la adopción de decisiones (55% de los encuestados) y, para el 53% de los encuestados, contribuyó a posicionar estratégicamente a la institución a nivel regional.

➤ UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Hallazgo 4	Toda la trilogía de la CEPAL referente a la igualdad (tres documentos oficiales sometidos a la consideración de sus Estados miembros y aprobados en 2010, 2012, 2014) se refiere a un enfoque basado en los derechos sobre el acceso universal a los servicios públicos que se prestan a todos y sobre la calidad de dichos servicios. También se refiere a la generación de bienes públicos para todos.	Se añadió información al informe. Se ha cambiado y editado la redacción del hallazgo 4 para reflejar que la coherencia de la labor relacionada con los derechos humanos en el marco de los Programas de Cooperación ha sido limitada, aunque se reconoce implícitamente que se está trabajando en ello.
Hallazgo 5	Dado que no es posible cambiar los indicadores una vez que se han negociado y acordado entre las partes, en los informes se han reflejado resultados imprevistos.	Se ha suprimido la oración debido a la necesidad de abreviar el documento. Los resultados imprevistos que se habían notificado en los informes se identificaron y se incluyeron en el informe de la evaluación. Esto hacía referencia al hecho de que podía haber otros resultados imprevistos (como la replicación de procesos por los países), que no se reflejaron.
Hallazgo 8	Les rogamos que contrasten la afirmación sobre la participación limitada en el diálogo de políticas energéticas con la lista de participantes. También les rogamos que contrasten esa afirmación con los hallazgos 5 y 14 y el hallazgo 22.	Se han examinado las listas de participantes disponibles y hay una amplia participación de las actores interesados como se ha indicado, que incluye parlamentarios y miembros de organizaciones regionales y nacionales relacionadas con la energía. Sin embargo, según los informantes clave, no se cuenta con la participación de personas de alto nivel encargadas de la adopción de decisiones y de la formulación de políticas de la mayoría de los países de la región, o no es lo suficientemente constante o de nivel suficientemente alto como para avanzar hacia políticas energéticas regionales conjuntas y su seguimiento. Según los informantes clave, siempre hay una elevada participación de representantes del país anfitrión y organismos regionales, además de varios representantes del sector nacional de energía, pero no todos los países enviaban ministros de energía y la participación cambiaba de un año a otro (no siempre se envía a la misma persona), por eso en las recomendaciones se han hecho dos sugerencias en el sentido de que se considere la posibilidad de celebrar reuniones ministeriales de la OLADE o la CELAC para influir en la formulación de políticas y seguir trabajando en los diálogos, lo que se ha calificado de altamente útil e importante para fortalecer la capacidad técnica y el intercambio a alto nivel entre los países. En términos generales, se ha puesto en evidencia que en la labor en materia de EE/RE, tanto los diálogos como el programa BIEE, son sumamente eficaces para la consecución de resultados a nivel de país, pero aún hay posibilidades de mejora.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Hallazgo 9	Les rogamos que contrasten la afirmación sobre la disminución de la participación de autoridades de alto nivel con la lista de participantes en el Seminario Regional sobre Políticas Fiscales.	Esto es según los informantes clave que han participado en eventos desde hace mucho tiempo, pero observaron que, en los dos últimos años, el seminario ha tenido una participación más limitada de autoridades de alto nivel de países importantes. Tal vez todavía participen ministerios, pero su número es menor y son de países de menor visibilidad en la región. Se ha revisado el párrafo para reflejar específicamente la fuente de información.
Hallazgo 14	Plan de aterrizaje está claro en español en el sentido de generar un entorno propicio para la ejecución de una iniciativa, pero no queda tan claro en combinación con un plan de seguimiento como sinónimo de una etapa posterior. Les rogamos aclarar.	En este caso nos referimos a un plan de seguimiento (por eso se utiliza un sinónimo). El plan de aterrizaje, como han indicado múltiples partes interesadas se refiere, por ejemplo en el caso de un estudio (generalmente de alto nivel), a la forma de transferir conocimientos a los distintos niveles, o de hacer operativas las recomendaciones, a los próximos pasos que se deberían dar después de la asistencia técnica, a la forma en que se definen las funciones y responsabilidades durante y después de la prestación de la asistencia, tanto para la CEPAL como para la contraparte, y cómo la CEPAL puede hacer el seguimiento al respecto. También se le describe como “plan”, con un comienzo, medio y final, que incluye una “estrategia de salida”. Hemos suprimido el término para evitar la confusión.
Hallazgo 18 y conclusión 6, último párrafo	Les rogamos aclaren por qué se ha dicho que la eficiencia energética es la principal beneficiaria de los conocimientos especializados de Alemania a largo plazo en la División. Les rogamos presentar ejemplos de las iniciativas que contribuirían a la optimización de los recursos mediante una coordinación más estrecha.	Alemania es líder internacional en el sector energético y por eso la División y los informantes clave destacaron los altos beneficios que suponen los conocimientos especializados de Alemania, pero esto también se puede aplicar a los temas relacionadas con el cambio climático y el medio ambiente, o a las políticas industriales. Se ha destacado porque es una importante área de trabajo del BMZ y la GIZ y existe un tema de cooperación a largo plazo en materia de energía o temas ambientales. En relación con la optimización de los recursos, se pueden extraer distintas estrategias posibles, como una mayor armonización entre las iniciativas de la Cooperación y los programas bilaterales o regionales del BMZ y la GIZ y también la concentración en los países en que los programas de la GIZ tienen una gran influencia, y la iniciativa de la Cooperación puede añadir valor o centrarse en las ventajas comparativas, por ejemplo, el cambio climático, las industrias verdes y el desarrollo productivo son áreas con potencial para una colaboración más estrecha.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Hallazgo 19 y conclusión 3, último párrafo	Les rogamos aclaren la afirmación referente a la falta de articulación entre las iniciativas en el marco de cada componente de los programas de cooperación.	Se ha modificado el texto, teniendo en cuenta todas las observaciones, a fin de aclarar ese hallazgo y esa conclusión. La falta de articulación se ha puesto de manifiesto en las entrevistas con las Divisiones, en particular en el caso del primer y segundo programa. Solamente ha habido articulación puntual —aunque no estratégica— entre las iniciativas, como en la elaboración conjunta de seminarios, entre otras.
Hallazgo 20	Les rogamos aclaren el último párrafo de este hallazgo en lo que se refiere a la imposibilidad de determinar si existe un enfoque armonizado respecto a la relación entre el Estado, el mercado y la sociedad.	En términos generales, se refería a una estrategia adecuada para dar participación a organizaciones privadas y de la sociedad civil en iniciativas de la Cooperación. Esto se ha puesto de relieve en las distintas iniciativas que el sector privado ha integrado gradualmente, y desempeña un papel importante, pero todavía no existe una posición ni una estrategia armonizada a nivel de programas sobre la forma y la viabilidad de integrar al sector privado la sociedad civil como interesados clave para influir en la formulación de políticas. Este párrafo se suprimió por completo del informe, debido a la necesidad de reducir la longitud de 60 a 40 páginas.
Conclusión 2	Señalamos a su atención una contradicción entre lo que se afirma en esta conclusión y el hallazgo 4.	Se han hecho grandes modificaciones con respecto al hallazgo 4 y la conclusión 2, a partir de todas las observaciones y sugerencias recibidas. No vemos la contradicción. En ambos casos, se ha dejado claro que, pese a la existencia de estrategias institucionales para la incorporación de la perspectiva de género y de un enfoque basado en los derechos humanos, a nivel de programas, en el diseño y la ejecución falta la incorporación de la perspectiva de género en todos los componentes, iniciativas y actividades, y que la integración del género como cuestión mediante una intervención específica o la limitación de los derechos humanos a la protección social no significa que el género y los derechos humanos estén integrados estratégicamente en la programación.
Conclusión 4	Les rogamos aclaren la afirmación referente a la falta de compromiso de la CEPAL para divulgar y visibilizar la alianza estratégica entre la CEPAL, el BMZ y la GIZ. Les rogamos reconocer las diferencias entre los programas bilaterales y regionales en cuanto a diseño, ejecución y difusión. Esto se refiere a una afirmación contenida en el primer párrafo de la página 46.	La observación no se refería a una “falta de compromiso”, sino a la necesidad de comprometerse a realizar una labor mayor para promover la alianza. Era necesario seguir trabajando para divulgar la Cooperación; según la mayoría de los informantes clave, no estaban enterados de la totalidad del programa de la Cooperación y, en algunos casos, también desconocían la fuente de financiación, sobre todo cuando se trata de asistencia técnica, mientras que los estudios y seminarios siempre hacen que sea visible la contribución de la entidades de cooperación

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		alemana y su colaboración. Además, se ha expresado internamente la necesidad de promover la difusión y la visibilidad. El párrafo se ha modificado, para aclarar. Somos conscientes de las diferencias entre los programas bilaterales y regionales, pero esta observación refleja las opiniones y percepciones, así como las sugerencias de los informantes clave en los países. También se afirmó que, mediante el boletín, la información ha aumentado y ha sido bien recibida. Este párrafo se puso como nota de pie de página, debido a las grandes reducciones realizadas.
Conclusión 5	Les rogamos explicar la relación entre la falta de un marco de resultados adecuado y la posibilidad de mejorar el programa de la cooperación mediante la reducción de su número de temas.	Se han hecho grandes modificaciones con respecto a esta conclusión y el hallazgo conexo a fin de abordar todas las observaciones recibidas. Al reducir el número de temas, la complejidad de los marcos lógicos también se ve reducida y es más fácil formular metas y objetivos comunes a los que distintas iniciativas puedan contribuir con actividades y productos que se consideren hitos para el logro de esos objetivos. Además, el hecho de tener menos temas reduce la complejidad desde el punto de vista del monitoreo y reporte, y la concentración de los fondos hace que aumente la financiación por iniciativa, lo que promueve una labor más orientada a la obtención de resultados e impacto. Los informantes clave comentaron que los presupuestos de las iniciativas en los dos primeros programas eran demasiado pequeños y no permitían su seguimiento.
Recomendación 1	<p>Aunque sean favorables a las sinergias y la armonización geográfica, debería ponerse especial cuidado en dejar cierto margen a la innovación. Si la CEPAL, la BMZ y la GIZ restringen los temas de los programas a los que se elaboran a nivel bilateral o que tienen una gran aceptación por los países, podrían desaprovecharse oportunidades de posicionar nuevas cuestiones relacionadas con la innovación y el desarrollo.</p> <p>Les rogamos observar que hay un cambio entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en lo que respecta al monitoreo. El monitoreo de los ODS como metas de desarrollo universales no se lleva a cabo de forma externa, sino que son monitoreados internamente por los gobiernos, los cuales dedican suma atención a aclarar este tema.</p>	<p>Sí, son elementos que se deben tener en cuenta. Aún se puede considerar la innovación mediante fondos abiertos o pequeños programas piloto. Una de nuestras constataciones es que en los temas innovadores de limitada aprobación no se alcanzó el mismo nivel de resultados e impacto que en temas más maduros y a más largo plazo. Téngase en consideración, además, que los temas innovadores se deberían vincular a las metas globales y crear una base que luego se integraría en iniciativas de mayor envergadura cuando se obtuvieran resultados. Se ha modificado el párrafo para reflejar esto.</p> <p>Esta observación también se ha tenido en cuenta.</p> <p>Esta es una recomendación indicada por una gran mayoría de los informantes clave en los países y hemos analizado minuciosamente la experiencia del ILPES con el Consejo Regional de Planificación, que también es muy favorable a configurar la programación regional. Sin</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
	En lo que respecta a la coordinación a nivel nacional desde la etapa de planificación, esto es aplicable a iniciativas bilaterales y, en menor grado, regionales. La CEPAL trabaja con los países en el marco de otros programas de cooperación y en la implementación de su programa de trabajo regular, lo que significa que la aparente falta de planificación podría no ser más que la continuación de una línea de trabajo ya convenida en los mecanismos de gobernanza de la CEPAL (período de sesiones de la Comisión y órganos subsidiarios).	embargo, recomendamos “ <u>estudiar la viabilidad y las oportunidades de adaptar esta experiencia a otras áreas</u> ” porque hay otras reuniones ministeriales que pueden contribuir a definir planes de acción a los que la CEPAL y las entidades de la Cooperación pueden realizar aportes con las ventajas comparativas que ofrecen. Se ha modificado el párrafo para introducir una aclaración sobre la planificación bilateral.
Recomendación 4	Les rogamos indicar las fuentes de información para hacer esta recomendación. Como ya se ha indicado anteriormente, debería ponerse especial cuidado en dejar cierto margen a la innovación y quizás reducir el número de temas abarcados por los programas de cooperación, lo que podría restar valor a esta característica exitosa de la cooperación alemana.	Uno de los valores agregados de la cooperación es la capacidad de la CEPAL de trabajar a nivel intersectorial, por ejemplo, mediante la movilización de los ministerios de hacienda para trabajar en el sector del medio ambiente y el cambio climático. Muchos informantes clave han señalado que la CEPAL podría estudiar más a fondo este tema mediante un trabajo y una articulación más integrales entre las divisiones. También hay superposición entre las iniciativas, lo que podría impulsar aún más al cambio estructural (por ejemplo, un enfoque conjunto en materia de energía, sostenibilidad ambiental, desarrollo productivo y temas sociales o fiscales, en relación con las economías no estructuradas y su contribución a la economía en general). Hemos añadido un enlace a la conclusión 4 en apoyo a esta recomendación.
Recomendación 7	Les rogamos aclaren lo que significa “transparencia” en este contexto.	Se refiere a la participación y al intercambio de información sobre planes y tendencias para programas futuros y en el marco del proceso de negociación, sobre la toma de decisiones de la DPPO respecto de las cuales se presentarán propuestas al proceso de negociación. La mayoría de los coordinadores de programas destacaron la limitada información limitada y fundamentación de las decisiones, además de que se sorprendieron al comprobar que no se continuaban los proyectos en el siguiente programa. Se ha modificado la oración.
Recomendación 8	La CEPAL tiene el agrado de utilizar los conocimientos especializados de Alemania, específicamente de distintos institutos, expertos y entidades del sector privado de ese país. Les rogamos aclaren la relación entre este intercambio positivo, los ODS y la necesidad de la CEPAL de reforzar su capacidad.	La recomendación está alineada con ese planteamiento y se debe precisamente a la posición de la CEPAL y a su utilización de los conocimientos especializados de Alemania, que son altamente valorados y codiciados por los países. Ese intercambio debería continuar y ampliarse, si es posible. La referencia a los ODS es porque se trata de una coyuntura favorable

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DE LA DPPO	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		(como mencionaron los informantes clave). En este caso no se refiere a la creación de capacidad de la CEPAL, sino al análisis de las áreas en que los conocimientos especializados de Alemania pueden contribuir aún más a fortalecer la labor de la CEPAL a nivel regional y nacional. El párrafo se ha modificado para aclarar.
Recomendación 9	Les rogamos aclaren la afirmación referente al alto costo de gestión de la CEPAL y señalen pruebas que la respalden.	La recomendación simplemente destaca, como una posible ventaja de la ampliación del plazo, el hecho de que podría haber reducciones de los costos de gestión. Se ha modificado la oración para evitar una mala interpretación.

Observaciones generales:

- El informe está bien redactado y presenta información sólida sobre los temas planteados en los términos de referencia.
- No obstante, hay algunas afirmaciones que requieren argumentos más sólidos que las fundamenten.
- Es importante mantener cierto margen para la innovación sobre temas de desarrollo que podrían verse afectados por la aplicación de criterios basados exclusivamente en la geografía, las sinergias con la cooperación bilateral u otras cosas. Debería haber un equilibrio.
- Debería ponerse especial cuidado en no utilizar determinada terminología que podría ser confusa: plan de aterrizaje, en el sentido de plan de seguimiento; transparencia, en el sentido de un mayor nivel de debate o participación y, sobre todo, falta de compromiso y capacidad.

B. OBSERVACIONES DEL BMZ

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
	Muy buen informe, con gran cantidad de información útil y recomendaciones constructivas.	Gracias.
	La manera de estructurar el informe, junto con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, es muy conveniente y se debería mantener en el documento final.	Se mantuvo la estructura.
	La longitud del informe final no debería superar el límite asequible de 40 páginas (excluidos el resumen y los anexos).	¡Tarea muy difícil, especialmente teniendo en cuenta que en todos los comentarios (de las divisiones, la GIZ, la DPPO) se requería información adicional! Pero conseguimos reducirlo a 42 páginas (incluidos los gráficos solicitados por el grupo de Irene. Si es absolutamente necesario, suprimir los gráficos para que quede en 40 páginas.
	Las conclusiones no abordan el impacto. Las conclusiones no reflejan claramente un importante resultado del informe, a saber, que el modelo de intervención de la cooperación por lo general funciona y genera resultados e impacto. (Por modelo de intervención me refiero a los enfoques descritos en los hallazgos 6 a 13, basado en los conocimientos especializados y la reputación de la CEPAL, así como las redes de contacto y la experiencia sobre el terreno de la GIZ, a fin de conformar la formulación de políticas y contribuir a la definición del programa).	Se añadió una conclusión sobre el impacto.
página 37 (último párrafo del hallazgo 20)	Algunos de los hallazgos sobre el “enfoque basado en los valores” resultan más negativos de lo que al parecer quisieron decir (“no incorpora criterios como la democracia...”), también en comparación con lo que se afirma en la página 12, segundo párrafo. Algunos lectores podrían tomar esto fuera de contexto y llevarse una impresión errada del programa en su conjunto. Les rogamos consideren la posibilidad de cambiar la redacción. Además, la última oración del párrafo no está clara y debe cambiarse su redacción.	Las referencias al enfoque basado en los valores se suprimieron en el informe final debido a la necesidad de eliminar 20 páginas.
Conclusión 9/ Recomendación 7	Han constatado que el programa no aborda sistemáticamente la sostenibilidad, lo que parece ser una deficiencia importante. Sin embargo, figura como última prioridad entre las recomendaciones para la CEPAL y el BMZ y la GIZ. ¿Correcto?	Se eliminaron las referencias a la “prioridad” de las recomendaciones. Es un tema muy importante y debería tratarse como prioridad. En este momento es muy difícil definir el orden de prioridad de las recomendaciones.
páginas 61/62	Las enseñanzas extraídas deberían formularse de manera que se puedan poner en práctica.	Se añadieron cambios a las enseñanzas extraídas para ponerlas en práctica más fácilmente.

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
página 1 (Introducción, segundo párrafo)	El resumen de capítulos y los números de los capítulos están incorrectos.	Se hicieron las correcciones.
página 9	Diagrama: la numeración de la primera columna es incorrecta.	Se hicieron las correcciones.
página 13 (tercer párrafo, tercera línea)	En la versión en inglés, cambiar “no-existing” por “non-existing”.	Se hicieron las correcciones.
página 16 (hallazgo 4)	En la versión en inglés, donde dice “... undertaken more as implicitly...”: suprimir “as”.	Se hicieron las correcciones.
página 18 (hallazgo 7)	En la versión en inglés, donde dice “... policies have been successfully carried...”, cambiar “carried” por “carried out”.	Se hicieron las correcciones.
página 19 (primer párrafo, segunda línea)	En la versión en inglés, cambiar “clime” por “climate”.	Se hicieron las correcciones.
página 19 (último párrafo, oración en negrita en el medio)	En la versión en inglés, donde dice “Significant progress has made...”, añadir “been” →has been made.	Se hicieron las correcciones.
página 22 (hallazgo 9)	En la versión en inglés, donde dice “...has been primarily a conceptual and...”: suprimir el artículo indefinido “a”.	Se hicieron las correcciones.
página 29 (antepenúltimo párrafo, segunda oración)	En la versión en inglés, donde dice “This relate to external...”: cambiar “This” por “These”.	Se hicieron las correcciones.
página 30 (hallazgo 15)	En la versión en inglés, donde dice “Regardless the effectiveness...”: añadir “of”.	Se hicieron las correcciones.
página 31 (hallazgo 16)	En la versión en inglés, donde dice “The Cooperation has been successful enhancing...”: añadir “in” después de “successful”.	Se hicieron las correcciones.
página 33 (cuarto párrafo, antepenúltima línea)	En la versión en inglés, cambiar “exten” por “extend”.	Se hicieron las correcciones.
página 33 (hallazgo 18)	En la versión en inglés, donde dice “Divisions lack of resources”: suprimir “of”.	Se hicieron las correcciones.
página 37 (hallazgo 21, primer párrafo)	Se indica que la República Dominicana es un país que está fuera del ámbito geográfico del BMZ. Sin embargo, la República Dominicana es uno de los países asociados de la cooperación alemana para el desarrollo.	Se hicieron las correcciones.
página 43 (Conclusión 2 del primer párrafo)	En la versión en inglés, donde dice “...gender as a cross-cutting into...”, falta una palabra (“issue”?).	Se hicieron las correcciones.
página 47 (conclusión 6, último párrafo)	Falta una palabra en la primera oración.	Se hicieron las correcciones.
página 61 (segundo punto, última línea)	En la versión en inglés, cambiar “built” por “build”.	Se hicieron las correcciones.
página 61 (tercer punto, primera línea)	En la versión en inglés, donde dice “The Cooperation work s...”: añadir “s”.	Se hicieron las correcciones.

C. OBSERVACIONES DE LA GIZ

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Páginas 1 y 7	<p>La contribución total fue de 12.225.000 euros 2010-2014: 3,5 millones de euros 2012-2014: 4.725 (incl. 700.000 EEF) 2014-2016:4,0 millones de euros = Total:12.225.000</p> <p>11.525.000: Aquí faltan los 700.000 euros provenientes del Fondo Europeo de Desarrollo (=temas adicionales)</p>	Se introdujo la corrección.
Página 7	<p>El apoyo financiero del BMZ comprendió una contribución total de 11.525.000 euros, de los programas bilaterales del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ). Esa cifra incluyó 3.500.000 euros para el primer programa (2010-2012), 4.025.000 euros para el segundo programa (2012-2014) y 4.000.000 euros para el último programa (2014-2016).</p> <p>Observación: 2012-2014: faltan 700.000 del Fondo Europeo de Desarrollo => total 4.725.000 euros</p> <p>Nota:11 Les rogamos tener en cuenta que las diferencias también podrían deberse al hecho de que faltaban los 700.000 euros del Fondo Europeo de Desarrollo.</p>	Se introdujo la corrección.
OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 3 Nota 6	<p>¹ Se contactó a un total de 40 personas de una lista de interesados facilitada por la CEPAL en los países que no fueron seleccionados para una visita en terreno. Al final, se realizaron 27 entrevistas con informantes clave que abarcan todo lo realizado en los tres programas, con escasas excepciones. Las divisiones de la CEPAL no indicaron posibles informantes clave para determinadas prestaciones de asistencia técnica.</p> <p>Observación: Se ruega cambiar la redacción.</p>	Se hicieron modificaciones.
Página 4, párr. 2	<p>La selección de esos países y los criterios correspondientes se validaron mediante consultas con la Unidad de Gerencia de Proyectos de la DPPO de la CEPAL y el personal de la GIZ en Santiago.</p> <p>Observación: También se validaron con el BMZ, ¿no es así?</p>	Sí, se hicieron modificaciones para reflejar esto.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 4, último párrafo	<p>Las variables del análisis de las publicaciones fueron: a) el tipo de referencias a publicaciones (tipo de instituciones y canal de referencia); b) la distribución geográfica de las referencias, y c) la distribución geográfica de referencia. Los resultados principales del análisis cibernético se exponen en el anexo 3.</p> <p>Observación: ¿Los puntos b) y c) no son idénticos?</p>	<p>Sí, se hicieron modificaciones para reflejar esto.</p>
Página 5, primer párrafo	<p>Los encuestados fueron seleccionados mediante muestreo aleatorio. La encuesta, distribuida en inglés y español, se aplicó en terreno durante aproximadamente tres semanas, y al final se obtuvieron 260 respuestas. Esto permitió la extrapolación de los resultados con el intervalo de confianza previsto del 95%, con un margen de error del 5,44% según lo planificado.</p> <p>Observación: Sería bueno conocer el tamaño total de la muestra y poder determinar así la tasa de respuesta.</p>	<p>Creemos que se refieren al tamaño total de la población (y no al tamaño de la muestra) que se indica en el documento (1.300 personas). Luego la DPPO limpió las listas, lo que redujo aún más el tamaño de la población, pero mantuvimos para este cálculo la cifra original (es mejor una cifra más elevada, porque permite lograr un mayor rigor). Se añadió una nota para aclarar esto.</p>
Página 6, párr. 1	<p>Si bien todas las intervenciones se planificaron con detalle y se ejecutaron con eficiencia, <i>estas</i> no tenían sistemas ni planes de seguimiento para el desarrollo de las actividades subsiguientes.</p> <p>Observación: ¿Las intervenciones? ¿La Cooperación o los informantes clave?</p>	<p>Se introdujeron modificaciones.</p>
Página 6, párr. 3	<p>En cuanto a las limitaciones del diagnóstico, la información de los distintos períodos se recopiló de distintas fuentes y fue desigual entre las páginas web en lo que respecta a los períodos comprendidos en el análisis de la utilización y las descargas.</p> <p>Observación: ¿La información se utilizó al final? ¿O no se utilizó, debido al pequeño tamaño de la muestra?</p>	<p>Al final se utilizó la información. Se añadió una nota para aclarar esto.</p>
Página 6, párr. 4	<p>Se han observado diferencias entre las cifras y los totales, lo que probablemente se deba a los distintos tipos de cambio aplicados a los presupuestos en euros y dólares.</p> <p>Observación: Las diferencias también podrían deberse a los ajustes flexibles durante la ejecución del programa.</p>	<p>Se añadió una nota para aclarar esto.</p>
Página 7	<p>En la ejecución de esas iniciativas participaron en total diez divisiones y dos sedes subregionales de la CEPAL (en México y Puerto España), como se detalla a continuación. Las actividades de la Cooperación se llevaron a cabo con distintos grados de intensidad mediante apoyo técnico, asesoramiento normativo, cursos de capacitación y creación de capacidad, seminarios y plataformas de diálogo y productos basados en conocimientos (publicaciones, informes, estudios, entre otros) organizados en torno a los tres programas, de forma que abarcan las 26 iniciativas y fondos, y un total de 9 componentes.</p> <p>Observación: Falta esto: seminarios y plataformas de diálogo como actividades de los programas.</p>	<p>Se introdujeron modificaciones.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 7, último párrafo	El programa de 2010-2012 se diseñó con tres componentes: cambio climático, pacto fiscal e integración regional, y una asignación para “fondos abiertos”. Como se aprecia en el siguiente cuadro, el presupuesto se repartió entre siete seis divisiones de la CEPAL, encargadas de la ejecución de cada una de las diez iniciativas, y la mayoría de los presupuestos oscilaban entre los 100.000 euros y los 230.000 euros.	En el cuadro se muestran ocho <i>divisiones y oficinas</i> . Se introdujo la corrección.
Página 8, cuadro	1-4 Estadísticas de agua e indicadores para reformas políticas. Esto fue implementado por la DRNI .	Según el documento de planificación de la DE, Kristina Taboulchanas se encargó de la ejecución con apoyo de la DRNI. Esta información se añadió, pero se mantuvo la referencia a que la labor fue realizada por la DE.
Página 8, párr. 1	Se ha evidenciado la continuidad temática con respecto a programas anteriores de la cooperación en relación con la estabilidad macroeconómica, el desarrollo sostenible y la gestión integrada de los recursos naturales, la eficiencia energética, así como la descentralización y la gobernanza . Observación: Desde mediados de 2012, también la ha habido respecto del desarrollo productivo y la innovación y el desarrollo social inclusivo.	Se introdujo la corrección.
Página 8,	Corrección: Como se aprecia en el siguiente cuadro, el presupuesto se repartió entre las diez divisiones de la CEPAL (en lugar de siete en el programa anterior), encargadas de la ejecución de 11 iniciativas. Si bien el presupuesto del fondo abierto [Observación: Hay solo un fondo abierto en cada programa] siguió siendo de 100.000 euros, los presupuestos de las iniciativas de los otros dos o tres componentes [Observación: si también se consideran los temas adicionales] eran más sustantivos, en comparación con el programa anterior, que ahora oscila entre 230.000/ 144.000 [Observación: cuando también se consideran los temas adicionales es que el presupuesto oscilaría entre los 144.000 euros y los 420.000 euros] y 420.000 euros (en comparación con 100.000 euros y 230.000 euros en el programa anterior).	Se introdujo la corrección.
Página 9, cuadro	Corrección: - Componente: 2 → 2-7 (División de la CEPAL): GIZ/CIAT - Componente: 3. Fondos adicionales (financiados con las utilidades del Fondo Europeo de Desarrollo) - A2 (División de la CEPAL): Puerto España - Presupuesto: TOTAL: 2.888.000 euros	Se introdujo la corrección.

OBSERVACIONES CONCRETAS							
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE					RESPUESTA DEL EVALUADOR	
	Componente	Iniciativa	División de la CEPAL	Presupuesto (en euros)	Total		
	1. CAMBIO CLIMÁTICO	1-1 El mecanismo REDD-plus y las sendas de desarrollo con bajas emisiones de carbono	DDSAH	350.000	1.370.000		
		1-2 Las políticas fiscales y el cambio climático		230.000			
		1-3 El desarrollo de la innovación y la producción en el contexto del cambio climático: la promoción de las pymes	DDPE	390.000			
		1-4 Energías sostenibles en América Latina y el Caribe	DRNI	400.000			
	2. REFORMA FISCAL Y PACTO SOCIAL	2-5 Pacto fiscal por el crecimiento con igualdad	DDE/ILPES	350.000	770.000		
		2-6 Pactos sociales para una protección social más inclusiva	DDS	420.000			
		2-7 Reforma fiscal para fortalecer la cohesión social en América Latina y el Caribe (en cooperación con el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT))	GIZ/CIAT	N/A ¹			
	3. Fondos adicionales (financiados con las utilidades del Fondo Europeo de Desarrollo)	A1. Inserción de las pymes agroindustriales en las cadenas de valor mundiales en Centroamérica	MEX	144.000	648.000		
		A2. Energía sostenible en el Caribe	Puerta España	144.000			
		A3. Administración pública y planificación para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe	ILPES	216.000			
		A4. Inclusión de las mujeres en empleos de calidad en Centroamérica	DAG	144.000			
	4 Fondo abierto	Fondos abiertos para nuevas cuestiones	DPPO	100.000	100.000		
		TOTAL		2.888.000	2.788.000		
	<p>Observación: Los cuatro temas adicionales se financiaron con las utilidades del Fondo Europeo de Desarrollo y, además, hay un fondo para temas abiertos. Les rogamos corrijan las cifras.</p>						

OBSERVACIONES CONCRETAS																																		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR																																
Página 9, nota 16	<p>Corrección: Comprenden tres fondos: las utilidades del Fondo Europeo de Desarrollo, el Fondo para el Futuro y el Fondo para el Desarrollo Sostenible y la Cohesión Social. Sin embargo, las actividades realizadas en el marco del último Fondo para el Futuro y el Fondo para el Desarrollo Sostenible y la Cohesión Social no se incluyeron en el examen y no figuran en esta lista.</p> <p>Observación: Les rogamos introducir las correcciones pertinentes en la oración.</p>	Se introdujo la corrección.																																
Página 9, 3.2.	<p>...actividades, en particular el mecanismo REDD y la eficiencia energética.</p> <p>Observación: También reformas fiscales (ambientales) (DDSAH y DDE).</p>	Se introdujeron modificaciones.																																
Página 9, último párr.	<p>Como se aprecia a continuación, los recursos del programa se concentraron en solo 4 iniciativas (en comparación con las 11 y las 10 iniciativas de los programas anteriores) y solamente se repartieron entre 6 divisiones de la CEPAL (en comparación con 10 y 6 divisiones en los programas anteriores).</p> <p>Observación: seis iniciativas (no cuatro), si se cuentan por separado la energía en el Caribe y el fondo abierto.</p>	Se introdujo la corrección.																																
Página 10, cuadro	<p>Corrección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.2 (División de la CEPAL): Puerto España - 4. Fondos abiertos para nuevos temas; - (DPPO/Presupuesto) 160.000 euros - TOTAL: 2.250.000 euros <table border="1" data-bbox="386 1207 959 1774"> <thead> <tr> <th>Componente</th> <th>Iniciativa</th> <th>División de la CEPAL</th> <th>Presupuesto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>1. Innovaciones para el cambio estructural sostenible (políticas estructurales)</td> <td>DDPE</td> <td>480.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2. Sistemas de protección social</td> <td>DDS</td> <td>480.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3.1 Reforma fiscal ambiental</td> <td>DDSAH</td> <td>480.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td rowspan="2">3.2 Energías renovables y eficiencia energética en América Latina y el Caribe</td> <td>Puerto España</td> <td>180.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DRNI</td> <td>470.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4. Fondos abiertos para nuevas cuestiones</td> <td>DPPO</td> <td>160.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>TOTAL</td> <td></td> <td>2.250.000</td> </tr> </tbody> </table>	Componente	Iniciativa	División de la CEPAL	Presupuesto		1. Innovaciones para el cambio estructural sostenible (políticas estructurales)	DDPE	480.000		2. Sistemas de protección social	DDS	480.000		3.1 Reforma fiscal ambiental	DDSAH	480.000		3.2 Energías renovables y eficiencia energética en América Latina y el Caribe	Puerto España	180.000		DRNI	470.000		4. Fondos abiertos para nuevas cuestiones	DPPO	160.000		TOTAL		2.250.000	Se introdujo la corrección.	
Componente	Iniciativa	División de la CEPAL	Presupuesto																															
	1. Innovaciones para el cambio estructural sostenible (políticas estructurales)	DDPE	480.000																															
	2. Sistemas de protección social	DDS	480.000																															
	3.1 Reforma fiscal ambiental	DDSAH	480.000																															
	3.2 Energías renovables y eficiencia energética en América Latina y el Caribe	Puerto España	180.000																															
		DRNI	470.000																															
	4. Fondos abiertos para nuevas cuestiones	DPPO	160.000																															
	TOTAL		2.250.000																															

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 10, párr. 2	<p>Aproximadamente el 11% del número total de talleres y diálogos se desarrollaron en esta área. Las publicaciones de política fiscal (alrededor del 14% del total) siguen un criterio similar con respecto a...</p> <p>Observación: Sírvanse observar que en el programa actual (2014-2016) solo trabajamos en el tema de la política fiscal ambiental (y ya no en los temas “clásicos” de la política fiscal).</p>	<p>Volvimos a verificar y aún se hacen publicaciones sobre temas “clásicos” de la política fiscal, de 2014-2015, según la lista de publicaciones en los informes.</p>
Página 11, nota: 21	<p>El programa de trabajo de la CEPAL para los bienios 2010-2012 y 2012-2013: “La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir” (de 2010), el programa de trabajo de la CEPAL para el bienio 2014-2015: “Cambio estructural para la igualdad: una visión integrada del desarrollo” (de 2012), y el programa de trabajo de la CEPAL para el bienio 2016-2017: “Pactos para la igualdad: hacia un futuro sostenible”⁵ (de 2014) sirvieron de guía a la Cooperación durante el período de ejecución de los tres programas.</p> <p>Observación: Les rogamos vuelvan a revisar los años indicados y las cifras correctas.</p>	<p>Se hicieron las correcciones.</p>
Página 17, hallazgo 5: último párr.	<p>Sin embargo estos no han sido capturados adecuadamente a través de indicadores y actividades de monitoreo o presentación de reportes oficiales, ni han sido identificados por los informantes clave.</p> <p>Observación: ‘Sistemáticamente’, porque conocemos algunos de los resultados imprevistos, pero lo más probable es que nos conozcamos todos. :O) Para nuestro último informe final, pedimos a las divisiones de la CEPAL que nos informaran a este respecto.</p>	<p>Se suprimió el párrafo para reducir el tamaño del documento. Sí, los resultados imprevistos que se capturaron mediante los informes se definieron y se incluyeron en el informe de la evaluación. Esto fue una referencia al hecho de que podía haber otros resultados imprevistos (como los procesos reproducidos por los países) que no se reflejaron.</p>
Página 22, párr. 2	<p>Está en curso la elaboración de una plataforma para la gestión de los conocimientos, basada en la metodología del programa BIEE, y se integrarán indicadores de eficiencia energética que se someterán a supervisión periódica.</p> <p>Observación: ¿A qué plataforma se refiere? ¿Al propio programa BIEE? Tal vez sea necesario cambiar la redacción de la oración (los indicadores de eficiencia energética (EE) ya están integrados...).</p>	<p>Se introdujeron modificaciones.</p>
Página 24, párr. 3	<p>Según los informantes clave, después de una primera fase de reformas el progreso integró las recomendaciones de la Cooperación...</p> <p>Observación: Se ruega cambiar la redacción.</p>	<p>Se introdujeron modificaciones.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 25, párr. 5	<p>La Cooperación ha elaborado una metodología basada en las cadenas de valor, lo que le ha permitido definir estrategias de intervención específicas.</p> <p>Observación: La metodología utiliza o incluye elementos del método de “enlaces de valor”, elaborado por la GIZ. Además, en los diálogos multisectoriales organizados (mesas redondas) se utilizaron elementos de la metodología de la GIZ para organizar consultas con múltiples partes interesadas.</p>	Se añadió información.
Página 27, párr. 1	<p>Además, por la estrategia formulada en 2007 estaba quedando obsoleta, pues quedaba a la zaga de las tendencias del mercado y los procesos nacionales, y con limitaciones respecto de la participación de los sectores y tecnologías necesarios.</p> <p>Observación: Se ruega cambiar la redacción.</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página 28, párr. 2	<p>Por ejemplo, se pueden destacar resultados positivos en relación con el Uruguay y el Perú, facilitados por la GIZ en el Perú.</p> <p>Observación: La división elaboró un magnífico informe para documentar los casos exitosos del examen entre homólogos. Véase el documento adjunto o más información sobre los resultados de dicho examen.</p>	Se añadió información.
Página 32, párr. 2	<p>Si bien las experiencias y los conocimientos técnicos de Alemania son muy codiciados, no se han definido las contribuciones específicas de Alemania respecto de la creación de capacidad y la transferencia de conocimientos a nivel individual.</p> <p>Observación: ¿No las han definido los participantes en la encuesta en línea o tampoco se han definido en las entrevistas con los informantes clave?</p>	Se suprimió el párrafo con el fin de acortar el documento. Las contribuciones no fueron definidas explícitamente por los informantes clave ni por la encuesta en línea.
Página 32, hallazgo 17, párr. 2	<p>Hay varios ejemplos de armonización o sinergias entre la Cooperación y las iniciativas de la GIZ y el BMZ en la región.</p> <p>Observación: Quizás sería útil añadir una oración en el sentido de que se trata solamente de pocos ejemplos de cooperación o sinergias y de que hay un documento de 42 páginas (!!!) en el que se enumeran con detalle las sinergias logradas desde 2006.</p>	Se añadió una nota para reflejar esto.
Página 35, hallazgo 19	<p>HALLAZGO 19. La cooperación carece de un marco adecuado de resultados para el monitoreo, la medición y la presentación de los resultados y las contribuciones a las metas globales, de forma eficaz y eficiente.</p> <p>Observación: Esta afirmación nos resulta un poco dura. A nuestro juicio (GIZ), tenemos la capacidad de reportar sobre algunos resultados e impactos. Sin embargo, coincidimos en que se deberían mejorar los sistemas de monitoreo y evaluación para poder hacer un seguimiento mejor o más sistemático de los impactos a largo plazo.</p>	Nuestras observaciones se refieren a la falta de pasos claramente articulados (de un encadenamiento) que indiquen progresos hacia el mediano o largo plazo. Hemos suavizado la redacción para reflejar que algunos de esos resultados se han notificado. Hemos revisado esa oración y la redacción de todo el texto para reflejar que algunos de esos resultados e impactos se han notificado.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 35, hallazgo 19, párr. 1	<p>En términos generales, los programas carecen de una teoría del cambio y no se han diseñado con componentes articulados internamente hacia una meta común.</p> <p>Observación: A este respecto, nosotros (la GIZ) estamos en total desacuerdo. En nuestra oferta del programa describimos en detalle la estrategia y metodología del programa. Además, siempre ha habido un objetivo común de los programas (al que contribuyen todos los distintos temas o componentes) y un marco lógico para el programa en general y los temas particulares). Sin embargo, hubo una importante mejora en ese sentido gracias a la introducción de la matriz de impacto a nivel de los programas en 2014-2016.</p>	<p>Se suavizó el texto para reflejar el hecho de que las ofertas de programas articulan claramente una estrategia y una metodología para la ejecución del programa. Sin embargo, los informes no se presentan en consonancia con la estrategia ni sobre la base de las opiniones de los informantes clave, los componentes no están articulados internamente hacia una meta común, o en consonancia con una teoría del cambio a nivel de programas en la que se unifiquen todos los elementos o iniciativas. También reconocimos las mejoras que se han introducido.</p>
Página 35, párr. 2	<p>Las entrevistas con informantes clave revelan que, en general, no estaban familiarizados con los marcos y metas globales de los programas.</p> <p>Observación: ¿Dentro o fuera de la CEPAL? ¿Podemos suponer que solo se refieren a informantes externos a la CEPAL?</p>	<p>Se suprimió el párrafo para reducir el tamaño del documento, pero sí, eran informantes clave internos.</p>
Página 35, párr. 3	<p>Hay incoherencias entre el plazo de los programas y el nivel de cambios (a mediano plazo) que se busca con los indicadores, que parten del supuesto de que los servicios y contribuciones de la Cooperación son capaces de inducir y generar más efectos y cambios finales de lo que pueden demostrar los indicadores en el marco de programas de dos años.</p> <p>Observación: ¿Medido según los indicadores? Quizás convendría cambiar la redacción (... que se busca medir con los indicadores...). ¿Y quieren decir que los indicadores son demasiado ambiciosos?</p>	<p>Sí, los indicadores son demasiado ambiciosos. Se introdujeron modificaciones para aclarar.</p>
Página 35, párr. 3	<p>En consecuencia, aunque el marco lógico refleja los resultados a nivel de productos, no están documentados los resultados que se han obtenido en áreas temáticas o componentes específicos en cuanto a alcance y potencial de contribuir a cambios a mediano o largo plazo.</p> <p>Observación: Nosotros (la GIZ) discrepamos al respecto porque somos capaces de notificar o documentar algunos resultados e impactos que contribuyen a cambios a mediano y largo plazo (véase la adaptación de las leyes en el área de la protección social, entre otros temas que se han documentado y notificado en su totalidad). Téngase en cuenta además el contexto y el mandato regional de la CEPAL, que suponen mayores dificultades para la documentación de los impactos.</p>	<p>Nuestras observaciones se refieren a la falta de pasos claramente articulados (de un encadenamiento) que indiquen progresos hacia el mediano o largo plazo. Hemos suavizado la redacción para reflejar que algunos de esos resultados se han notificado.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 36, párr. 1	<p>La GIZ en Santiago trabaja actualmente para producir cadenas de impactos lógicos para hacer el mapeo de los resultados a nivel de cada componente temático y es probable que, en ese sentido, se añadan mayores mejoras.</p> <p>Observación: La GIZ reconoce claramente el problema de las cadenas de impactos lógicos en los servicios de asesoría política y de los dos años de duración de los programas (los impactos a largo plazo son difíciles de seguir y supervisar). En consecuencia, nos esforzamos constantemente por mejorar nuestro sistema de monitoreo y evaluación (y no las cadenas de impactos) para poder mantener esos impactos a largo plazo.</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página 36, párr. 2	<p>En cualquier caso, como indicaron los informantes clave, se realizan muchos esfuerzos a nivel de las divisiones para informar sobre los conjuntos de intervenciones puntuales, no coordinadas y basadas en productos.</p> <p>Observación: No coincidimos en la idea de que la división informe sobre conjuntos de intervenciones puntuales, no coordinadas y basadas en productos. Tal vez haya algunas intervenciones puntuales, pero la inmensa mayoría de las actividades se coordinan. También se realizan muchos esfuerzos para informar sobre el impacto de las actividades (lo cual no es muy fácil debido a las cadenas de impactos a largo plazo en servicios de asesoría política y a los dos años de duración de los programas).</p>	Reconocemos las dificultades y la gran labor realizada en cuanto a la presentación de informes, por lo que hemos modificado la oración. Obsérvese que hay dos niveles de presentación de informes (a nivel de divisiones y de programas). Mantuvimos las referencias al “esfuerzo realizado a nivel de las divisiones para informar sobre el marco actual y las contribuciones a los cambios a mediano y largo plazo, que son difíciles de seguir y supervisar”. Esto fue expresado con claridad por los informantes clave.
Página 36, párr. 2	<p>Esto genera ineficiencia en las actividades de monitoreo y evaluación, con la utilización de recursos escasos para producir reportes de utilidad limitada debido a que no se centran en el impacto de las intervenciones. También limita la capacidad del BMZ y la CEPAL no solo de incorporar, sino incluso de determinar las correcciones de rumbo y mitigar los posibles impactos negativos de una intervención.</p> <p>Observación: En este caso nosotros (la GIZ) desearíamos manifestar nuestro desacuerdo. Consideramos que nuestros sistemas de monitoreo y evaluación permiten determinar algunos resultados e impactos (aunque no todos). Se notifican como corresponde en nuestros informes finales y se presentan con mayor detalle en la “Memoria Final”. ¿Podrían indicar o proporcionar ejemplos de por qué consideran que el actual sistema de monitoreo y evaluación es ineficiente?</p> <p>Además, según nuestra experiencia, este sistema permite correcciones de rumbo (que suelen ser necesarias, en casos de cambios políticos, entre otras cosas...).</p>	<p>Hicimos más específica la observación, con el fin de explicar que la cobertura de los informes es muy extensa y amplia, pero que son de utilidad limitada para una síntesis de alto nivel y el impacto sobre los resultados de las intervenciones agregadas, como han indicado los informantes clave.</p> <p>En algunos casos, el informe carece de nivel de detalle o de información concreta. Por ejemplo, la frase “se prestó apoyo a Colombia...” hace que el lector se pregunte qué tipo de apoyo se prestó a quién en Colombia, y en qué contexto. Esto impide al lector “calificar” la intervención, para ver si se trató de un éxito grande o pequeño.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 37, párr. 1	<p>Como se mencionó anteriormente, en el diseño de los programas no se incorporan determinados enfoques basados en los valores de la política de desarrollo alemana, como la democracia, los derechos humanos y la incorporación de la perspectiva de género.</p> <p>Observación: Consideramos que estos principios son inherentes a todas las actividades de la CEPAL y se toman en cuenta.</p>	Se añadió información al informe. Se ha cambiado y editado la redacción del hallazgo 4 para reflejar que la coherencia de la labor relacionada con los derechos humanos en el marco de los programas de Cooperación ha sido limitada, aunque se reconoce implícitamente que se está trabajando en ello.
Página 37, párr. 1	<p>La Cooperación está compuesta por numerosas actividades y no era posible determinar si existe un enfoque armonizado en cuanto a mantenerse neutral o adoptar una posición acerca de la relación entre el Estado, el mercado y la sociedad.</p> <p>Observación: Nosotros (la GIZ) siempre promovemos y tratamos de facilitar la aplicación de un enfoque multisectorial, con la participación de representantes del sector privado y la sociedad civil.</p>	Se indicó la aclaración. Se suprimieron párrafos para reducir el tamaño del documento.
Página 40, párr. 3	<p>Ambos ejemplos demuestran la importancia de producir información y datos estadísticos (una deficiencia general en distintos sectores de los países), a fin de promover la formulación de políticas con base empírica.</p> <p>Observación: Quizás sería útil indicar que solo hay unos pocos ejemplos. Y hay más ejemplos de sostenibilidad: el papel de la CEPAL como secretaría técnica en las negociaciones sobre el clima, la aplicación de las recomendaciones en las políticas públicas de la CEPAL ... entre otros.</p>	Se introdujeron modificaciones para reflejar esto.
Página 41, párr. 1	<p>Por ejemplo, las actividades relacionadas con el género carecían de una voluntad y un compromiso político sostenidos para que se pudieran continuar ciertas actividades después del cambio de Gobierno en Costa Rica.</p> <p>Observación: Este sería un factor externo, ¿correcto?</p>	Sí, se añadió la aclaración.
Página 42, conclusión 1, párr. 1	<p>Las áreas temáticas variaban a lo largo de todo el período de la ejecución de la cooperación...</p> <p>Observación: les rogamos tener en cuenta también la continuidad en algunos de los temas, como los de desarrollo sostenible, cambio climático y eficiencia energética, que han sido coherentes a lo largo de los años. Desarrollo social y desarrollo productivo: solamente hubo una brecha en un programa (2010-2012).</p>	El problema de la continuidad se reconoce a lo largo de todo el informe. La intención de las conclusiones es sintetizar la información, y por eso eliminamos las referencias a las áreas temáticas.
Página 42, conclusión 2	<p>La Cooperación no tiene un criterio para integrar las cuestiones de género y el enfoque basado en los derechos humanos en la programación. Hay oportunidades de integrar la buena gobernanza y la participación del sector privado y la sociedad como cuestiones intersectoriales en la programación.</p> <p>Observación: Está incluido o es inherente a todas las actividades de la CEPAL. No vemos la necesidad de incorporar esto explícitamente en la programación. También sentimos o creemos que está incorporado en todas las actividades de la CEPAL.</p>	Se añadió información al informe. Se ha cambiado y editado la redacción de la conclusión para reflejar que la coherencia de la labor relacionada con los derechos humanos en el marco de los Programas de Cooperación se ha limitado a la DDS, aunque se reconoce implícitamente que se está trabajando en ello.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 43, párr. 1	<p>Debe promoverse la participación de la DAG, que tuvo un mayor grado de participación en la planificación de los programas correspondientes al período 2014-2016, con el fin de garantizar la incorporación de la perspectiva de género en todas las actividades y en actividades específicas para empoderar a la mujer y promover la igualdad de género mediante el asesoramiento normativo.</p> <p>Observación: Ya se incorporó y abordó en la planificación de 2016-2018.</p>	Señalado en el documento.
Página 43, párr. 2	<p>Si bien los principios de derechos humanos son la piedra angular de la labor de la CEPAL y desempeñan un papel fundamental en el enfoque basado en los valores del BMZ, no están integrados plenamente en los Programas de Cooperación como objeto de medidas específicas o mediante un enfoque basado en los derechos humanos.</p> <p>Observación: Está incluido o es inherente a todas las actividades de la CEPAL. No vemos la necesidad de incorporar esto explícitamente en la programación. Además, este tema se aborda explícitamente en la categoría de los sistemas de protección social, pues la CEPAL promueve un enfoque basado en los derechos.</p>	Se añadió información al informe. Se ha cambiado y editado la redacción de conclusión para reflejar que la coherencia de la labor relacionada con los derechos humanos en el marco de los Programas de Cooperación se ha limitado a la DDS, aunque se reconoce implícitamente que se está trabajando en ello.
Página 46, párr. 1	<p>Los indicadores y metas definidos (y los instrumentos de monitoreo y presentación de reportes) solo definen los productos y no permiten determinar eficazmente los cambios impulsados por la Cooperación.</p> <p>Observación: No estamos de acuerdo con esto. Teniendo en cuenta las características especiales del programa de cooperación (las cadenas de impactos a largo plazo en servicios de asesoría política, el enfoque regional o multilateral, entre otras cosas) consideramos que ya hay indicadores muy ambiciosos que miden los impactos a más corto plazo o la contribución del programa al cambio. Pero sí estamos de acuerdo en que el sistema actual no es capaz de seguir y supervisar los impactos a mediano o largo plazo de los programas de cooperación. Por esa razón contratamos a asesores expertos de instituciones reconocidas para mejorar nuestro sistema de monitoreo y evaluación.</p>	Nuestras observaciones se refieren a la falta de indicadores o pasos claramente articulados (de un encadenamiento) que indique progresos hacia el mediano o largo plazo. Hemos suavizado la redacción para reflejar que algunos de esos resultados se han notificado.
Página 46, párr. 1	<p>La GIZ en Santiago trabaja actualmente en el desarrollo de cadenas de impactos lógicos en las que se intenta reflejar los logros a nivel de resultados o los cambios derivados de las investigaciones, el diálogo y la formación de consenso, procesos que toman tiempo y entrañan cambios de comportamiento y actitud y un esfuerzo persistente de negociación política.</p> <p>Observación: En la actualidad, trabajamos constantemente por mejorar nuestro sistema de monitoreo y evaluación, para poder realizar el seguimiento y la supervisión de los impactos a largo plazo. No trabajamos en las cadenas de impactos, pues estas se elaboran conjuntamente con la CEPAL (la DPPO y otras divisiones).</p>	Se hicieron las correcciones.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 46, párr. 2	<p>La falta de un marco de resultados apropiado limita la capacidad de definir los resultados y acentúa la complejidad del monitoreo y la presentación de reportes útiles en los que se documenten las contribuciones de la Cooperación a metas globales más allá de intervenciones puntuales.</p> <p>Observación: En este caso nosotros (la GIZ) quisiéramos expresar nuestro desacuerdo, porque creemos que somos capaces de definir y notificar los principales impactos y resultados del programa. Sin embargo, coincidimos en que hay un margen de mejora en cuanto al seguimiento sistemático de los impactos a largo plazo del programa. ¿Se refieren a los distintos temas o componentes cuando hablan de intervenciones puntuales?</p>	<p>Editamos la oración para reflejar que el actual marco de resultados no refleja los cambios progresivos ni demuestra sistemáticamente lo que se ha avanzado en cuanto a los logros a nivel de resultados.</p>
Página 46, párr. 2	<p>Se han introducido mejoras desde 2010, comenzando por la reducción del número de iniciativas y la concentración de recursos del programa de 2010-2012 al de 2014-2016...</p> <p>Observación: Además de las mejoras continuas en el sistema de monitoreo y evaluación y la introducción de una matriz de impacto basada en los programas.</p>	<p>Se introdujeron modificaciones.</p>
Página 46, párr. 2	<p>Sin embargo, es fundamental asegurarse de que se realice el monitoreo adecuado con miras a la aplicación de prioridades a nivel de “resultados” y una perspectiva global de las intervenciones de los programas, no solo a nivel de las divisiones de la CEPAL, sino a nivel de la totalidad de los Programas de Cooperación.</p> <p>Observación: En este caso estamos muy de acuerdo y ya trabajamos en ello.</p>	<p>No se requieren cambios.</p>
Página 48, conclusión 9, párr. 1	<p>En ciertas intervenciones, la Cooperación utilizó y fortaleció las estructuras (recursos técnicos, humanos y de otro tipo disponibles) y sistemas a nivel de país para gestionar las actividades, que alcanzaron cierto grado de sostenibilidad.</p> <p>Observación: Creemos que la CEPAL utiliza las estructuras nacionales y las fortalece en casi todas sus actividades.</p>	<p>Hemos sustituido la palabra “cierto” por “un alto” y aclaramos que algunas de las intervenciones regionales funcionaban a nivel de las instituciones regionales y no tenían que ver directamente con las estructuras nacionales.</p>
Página 48, conclusión 9, párr. 2	<p>Además, la Cooperación no tiene una estrategia de salida para las actividades, servicios y productos definidos en la etapa de planificación, para asegurar la sostenibilidad de los productos y resultados del programa.</p> <p>Observación: La sostenibilidad se logra en gran medida cuando las recomendaciones del programa se integran en las políticas públicas y se aplican. En muchas actividades, ese es el objetivo final y, por lo tanto, constituye la estrategia de salida.</p>	<p>Esto se reconoce en la sección sobre la sostenibilidad. La sección de conclusiones se refiere a la necesidad de una estrategia para garantizar que las recomendaciones del programa se apliquen de hecho, pues en determinados casos no hay ningún plan de seguimiento para que las actividades realmente alcancen ese objetivo.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 50, recomendación 2	<p>Llevar a cabo un análisis y una evaluación exhaustivos de los instrumentos existentes de planificación, monitoreo, evaluación y presentación de informes, con el fin de desarrollar un sistema amplio de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje...</p> <p>Observación de la GIZ: Estamos plenamente al tanto de ese problema. Por eso contratamos a dos respetadas instituciones alemanas (la Escuela Hertie de Gobernanza y CEVAL) para que examinaran otros sistemas existentes de monitoreo y evaluación con características similares (instituciones regionales, cadenas de impactos a largo plazo, asesoramiento normativo, entre otras) y elaborar recomendaciones para nuestro sistema de monitoreo y evaluación. Resultó ser que otras instituciones tropiezan con problemas similares en cuanto a la supervisión de sus impactos a largo plazo. Desafortunadamente, en el estudio no se pudieron encontrar ni señalar herramientas e instrumentos que pudieran aplicarse fácilmente en el caso del programa de cooperación. Sin embargo, hay algunas recomendaciones para mejorar el sistema existente de monitoreo y evaluación de modo que reflejen los impactos a largo plazo, lo que se debatirá con la CEPAL para el próximo programa.</p>	<p>Se indicó la aclaración. Consideramos que no es necesario hacer cambios en el informe.</p>
Página 51, párr. 1	<p>La Cooperación debería elaborar una teoría del cambio realista (sobre la base de una estrategia y un programa conjuntos, véase más arriba) y un marco lógico que refleje la articulación de sus componentes e iniciativas y su contribución a las metas globales...</p> <p>Observación: Con la introducción de la matriz de impacto a nivel de los programas, creemos que hemos logrado importantes avances a ese respecto.</p>	<p>Se introdujeron modificaciones para reflejar la recomendación de "continuar" por ese camino.</p>
Página 51, párr. 1	<p>Es esencial aplicar un marco lógico que contenga indicadores específicos, medibles, viable, pertinentes y con plazos (los denominados indicadores "SMART")...</p> <p>Observación: Dadas las características específicas del programa de cooperación creemos que ya tenemos indicadores SMART. Además, los indicadores y objetivos se formulan de conformidad con las normas de calidad del BMZ y la GIZ.</p>	<p>En este caso no logramos estar de acuerdo. Hemos escuchado de muchos informantes clave que los indicadores no son realistas en relación con los plazos y el nivel de recursos asignados a las intervenciones.</p>
Página 51, párr. 1	<p>... y los objetivos establecidos para cada área temática deberían estar en consonancia con el objetivo global del Programa.</p> <p>Observación: ¿Podrían proporcionar ejemplos en que las metas de las áreas temáticas no estuvieran en consonancia con el objetivo global del programa?</p>	<p>Se trata de una recomendación de que estén en consonancia con las metas. Ello no significa que no lo estén.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 51, párr. 2, i)	Nivel de ambición de los indicadores a la luz de plazos reales y realistas. Observación: ¿En este caso su recomendación sería tener indicadores menos ambiciosos?	Sí. Se introdujeron modificaciones para aclarar esto.
Página 51, párr. 2, iii)	Oportunidades (perdidas) respecto de la integración de indicadores sensibles al género o indicadores basados en los derechos humanos ; Observación: No creemos necesitar indicadores basados en los derechos humanos, pues estos ya son inherentes a todas las actividades de la CEPAL.	El hecho de que esto es inherente es una buena razón para medir los efectos en materia de derechos humanos de la intervención. De ese modo la presentación de informes al respecto sería mucho más clara y más fácil y permitiría aportar mejores pruebas de que efectivamente son inherentes a todas las actividades. Se eliminaron el párrafo y las referencias a los derechos humanos debido a la necesidad de abreviar el informe en 20 páginas.
Página 51, último párr.	Además, el trabajo de la GIZ en Santiago en el desarrollo de cadenas de impactos para cada área temática puede utilizarse para establecer metas globales más realistas . Observación: Nosotros (la GIZ) trabajamos actualmente en la mejora de nuestro sistema de monitoreo y evaluación para seguir los impactos a mediano y largo plazo. Las cadenas de impactos para cada área temática se elaboran conjuntamente con la CEPAL (la DPPO y las divisiones sustantivas). Sin embargo, ya estamos trabajando, en conjunto con la DPPO y las divisiones sustantivas, con miras a mejorar las cadenas de impactos para el próximo programa, de forma de garantizar una mejor articulación e integración de los distintos temas.	Se introdujeron modificaciones para aclarar esto.
Página 52, i)	Una estrecha colaboración con la DAG en el examen de los instrumentos existentes de planificación y de monitoreo y evaluación ,... Observación: Ya se consideró y se aplicó en la planificación del próximo programa, de 2016-2018.	Se indicó la aclaración en el informe.
Página 52, iii)	Análisis de la viabilidad y las oportunidades para dar participación a las oficinas nacionales de la GIZ en el seguimiento y mapeo de los resultados a nivel de país, con inclusión de actividades de seguimiento de los impactos de programas anteriores. Observación: Dado el número actual de funcionarios, nosotros (la GIZ) creemos que esto impondría una carga excesiva al programa.	Se añadió una oración para reflejar que se debería realizar un análisis costo-beneficio para evaluar esto.
Página 52, iv)	En relación con la rendición de cuentas, la estructura de los informes a nivel de programas también se podría revisar a fin de asegurarse de... Observación: La estructura de los informes a nivel de programas (informe final e informe de progreso) siguen normas y directrices del BMZ respecto de la presentación de informes.	Mantuvimos la recomendación, puesto que todos se beneficiarán de una mirada crítica a las actividades de presentación de informes y al asegurarse de que esté simplificada y concuerde con las necesidades de los programas. También añadimos que los informes siempre deberían seguir las normas del BMZ.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 53, párr. 1	<p>Esto apunta a la necesidad de una colaboración más estrecha y una mayor participación de la DAG en la labor programática específica de las divisiones en el próximo programa, comenzando por el proceso de planificación, a fin de garantizar la incorporación de la perspectiva de género en todas las iniciativas y actividades, sobre la base del análisis de género y de indicadores apropiados.</p> <p>Observación: Ya se consideró y se aplicó en la planificación del próximo programa.</p>	Ya se señaló esa observación. Se introdujeron modificaciones en esta sección para reducir el tamaño del documento.
Página 53, párr. 3	<p>...la CEPAL debería reflexionar sobre la integración de un enfoque basado en los derechos humanos en la programación e ir más allá de considerar los derechos humanos como principios rectores, y asumirlos como metas específicas de los programas de cooperación.</p> <p>Observación: Está incluido o es inherente a todas las actividades de la CEPAL. No vemos la necesidad de incorporar explícitamente una meta o indicador específico sobre los derechos humanos a nivel de los programas, pues la DDS promueve explícitamente la protección social según un enfoque basado en los derechos humanos.</p>	Véase la observación anterior sobre la medición de los resultados en materia de derechos humanos. Como se mencionó, se editaron las referencias.
Página 54, párr. 1	<p>Una oportunidad de hacer una prueba piloto sería mediante la articulación con el Programa NEXUS de la GIZ sobre agua, energía y alimentos, orientado a la promoción del diálogo técnico en esos tres aspectos fundamentales en la región. En ese programa también se destacan nuevas tendencias de importancia para que la Cooperación fomente la labor interdivisional e intersectorial.</p> <p>Observación: Esto ya es un buen ejemplo de labor interdivisional, pues en el Programa NEXUS participan tres divisiones de la CEPAL. De modo que, en ese sentido, ya existe una prueba piloto para un programa interdivisional e integrado.</p>	Se introdujeron modificaciones para reflejar esa información.
Página 56, recomendación 8	<p>Aumentar la presencia de expertos alemanes para la prestación de apoyo a corto, mediano y largo plazo a la CEPAL en áreas concretas en que los conocimientos especializados de Alemania puedan aportar un gran valor añadido y promover el intercambio con institutos especializados y empresas del sector privado de Alemania.</p> <p>Observación: ¿Esto implicaría que los acuerdos de donación con la CEPAL se reducirían en el monto necesario para aumentar la presencia de expertos alemanes?</p>	Se añadieron observaciones para sugerir además un análisis costo-beneficio de esta recomendación. También se deberían analizar las cuestiones relativas a la operacionalización.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 59, primer punto	<p>Deberían evaluarse la viabilidad y las oportunidades de integrar la labor sobre la política fiscal en otras iniciativas, mediante una intervención intersectorial (por ejemplo, con la DDPE). Podría darse mayor difusión a instrumentos y metodologías altamente valorados.</p> <p>Observación: La cooperación y la labor sobre los temas “clásicos” de la política fiscal (DDE) no se han continuado en el programa de 2014-2016. ¿O se refieren a “políticas fiscales ambientales”?</p>	Se introdujeron modificaciones para reflejar la información.
Página 59, hallazgo 11, segundo punto	<p>Se necesita una articulación más sólida con los programas de la GIZ (por ejemplo, solamente en Centroamérica hay en la actualidad 22 proyectos en ejecución, principalmente regionales, que abarcan temas interconectados).</p> <p>Observación: La cifra de 22 proyectos en Centroamérica vinculados a temas del desarrollo productivo y las innovaciones nos parece bastante elevada. Según nuestra lista (la cartera de proyectos de la GIZ) hay unos cuatro o cinco proyectos regionales activos en este tema. ¿Podrían mostrarnos su lista, para que podamos establecer los vínculos y contactar a los programas?</p>	<p>Se introdujeron modificaciones para reflejar la corrección.</p> <p>La GIZ compartió esa información en El Salvador, pero sin incluir una lista. Probablemente se refería a todos los proyectos activos en la región, y no particularmente a los relacionados con el desarrollo productivo.</p>

□ Comprenden tres fondos: utilidades del Fondo Europeo de Desarrollo, el Fondo para el Futuro y el ~~Fondo para el Desarrollo Sostenible y la Cohesión Social~~. Sin embargo, el examen no abarcó las actividades llevadas a cabo en el marco de la última reunión del Fondo para el Futuro y el ~~Fondo para el Desarrollo Sostenible y la Cohesión Social~~ y no se incluyen en esta lista.

D. OBSERVACIONES DEL GRE

➤ I. DIVISIÓN DE ASUNTOS DE GÉNERO (DAG)

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 14	Hallazgo 3. No está claro lo que significa la expresión “se respetan las perspectivas de género”.	<p>Se refiere a estrategias de incorporación de la perspectiva de género que tienen la CEPAL y el BMZ; sin embargo, la perspectiva de género no se ha incorporado ni integrado como parte de las cuestiones concretas en el programa de la Cooperación.</p> <p>Se ha cambiado y editado la redacción del hallazgo:</p> <p>Pese a la existencia de estrategias de incorporación de la perspectiva de género, en el diseño y la ejecución de los Programas de Cooperación no se integraron plenamente las cuestiones de género o las perspectivas de género.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 14	<p>“Solamente en ejemplos muy puntuales y en actividades específicas, hubo integración de las cuestiones de género en la programación, por ejemplo, un proyecto sobre el empoderamiento económico de la mujer llevado a cabo por la DAG en el marco del programa de 2012-2014”.</p> <p>Si bien es esencial tener en el programa de trabajo un componente o un proyecto específico relacionado con el género, ello no representa estrictamente un ejemplo de integración de las cuestiones de género en la programación, pues se referiría a la integración del género en OTROS proyectos y programas.</p> <p>Además, el proyecto no se refería al empoderamiento de la mujer, sino a la autonomía económica de la mujer.</p>	<p>Coincidimos, y por eso es que nos referimos a un proyecto puntual y no a una integración estratégica de las cuestiones de género. Se reformuló el párrafo para dejar claro ese detalle. La referencia al proyecto se modificó:</p> <p>Solamente en ejemplos muy puntuales y en actividades específicas se ha abordado el tema del género en los Programas de Cooperación; por ejemplo, en cuestiones de protección social o en un proyecto sobre la autonomía económica de la mujer llevado a cabo por la DAG en el marco del programa de 2012-2014.</p>
Página 14	El término División de Asuntos de la Mujer DEBERÍA SER: División de Asuntos de Género (no de asuntos de la mujer).	Se ha introducido la modificación correspondiente.
Página 14	Corregir la descripción de lo que hace la DAG con información de aquí: http://www.cepal.org/es/acerca-de-asuntos-de-genero	<p>Se ha introducido la modificación correspondiente.</p> <p>División de Asuntos de Género (DAG), que tiene un papel activo en la incorporación de la perspectiva de género en colaboración con los mecanismos nacionales para el adelanto de la mujer, mediante investigaciones, conocimientos especializados, diálogos sobre políticas y asistencia técnica con miras a promover la equidad de género en las políticas públicas, incluida su formulación, aplicación y monitoreo, valiéndose de estadísticas e indicadores de género.</p>
Página 14	<p>“En relación con las exigencias tradicionales en materia de la igualdad de género y cuestiones innovadoras, como la economía del cuidado, la innovación y la tecnología y, en particular, la autonomía económica de las mujeres”.</p> <p>No está claro lo que significa la expresión “exigencias tradicionales en materia de igualdad de género”. se sugiere cambiarlo a:</p> <p>“En relación con la igualdad de género, prestando atención, entre otras cosas, a las cuestiones nuevas que van surgiendo, tales como...”</p>	Se ha introducido la modificación correspondiente.
Página 15, Párrafo 2	Proponemos que se añada lo siguiente en las frases (véase el texto en negrita): “y consistió en la promoción y el apoyo al desarrollo de las economías y las políticas del cuidado como componentes de los sistemas de protección social ” (...) “La contribución clave es la promoción de un enfoque de género en el diseño de políticas del cuidado como parte de	Se ha introducido la modificación correspondiente.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
	<p>sistemas de protección social inclusivos basados en el diálogo intersectorial y acuerdos entre los ministerios de asuntos de la mujer, de economía, de hacienda y de desarrollo social, que en general se caracterizan por la falta de articulación de la labor”.</p>	
Página 15, párrafo 3	<p>En la siguiente frase: “Si bien se ha promovido y se ha participado en procesos en distintos países (Costa Rica, El Salvador, Panamá, Chile, Uruguay)”, les agradeceríamos que agregaran <u>al Paraguay</u>, un país al que también hemos acompañado desde 2015 en las deliberaciones iniciales sobre una política nacional del cuidado en el contexto del proyecto de 2014-2016.</p> <p>Con respecto al párrafo siguiente: “Los proyectos de legislación sobre el Sistema Nacional de Cuidados, integrados por varios ministerios, e instituciones públicas y de la sociedad civil, se presentaron al Parlamento en marzo de 2015 y fueron aprobados el 13 de agosto de 2015 por la Cámara de Senadores”, les agradeceríamos si incluyeran la información marcada en negrita a fin de reflejar las recientes actualizaciones de esa legislación.</p> <p>Por último, también sería conveniente añadir una referencia en este párrafo a la aprobación de la Ley núm. 9220 por la que se crea la Red Nacional de Cuidado y Desarrollo Infantil de Costa Rica, proceso que contó con la asistencia técnica prestada en el contexto del proyecto.</p>	<p>De acuerdo, se ha añadido el Paraguay. Se ha añadido la referencia en el caso del Uruguay y, en el caso de Costa Rica, está incluida en la sección relativa a la eficacia dentro de la “protección social inclusiva” en el último párrafo de la página 23 y en el primer párrafo de la página 24, pero se han añadido detalles sobre la Ley.</p>
Página 16, párrafo 4	<p>Proponemos que se añada lo siguiente en la frase (véase el texto en negrita): “Se ha seguido haciendo gran hincapié en el género y la inclusividad en el marco de la asistencia técnica para el diseño de sistemas de monitoreo y evaluación de los programas de protección social y la política del cuidado en El Salvador y el Paraguay”.</p>	<p>Se ha hecho la adición correspondiente.</p>
Página 16	<p>“Dirección de Promoción y Desarrollo del Empoderamiento Económico de la Mujer asociada con el Ministerio de la Mujer en el Perú”. Debería ser: Dirección de Promoción y Desarrollo de la Autonomía Económica de las Mujeres del Ministerio de la Mujer en el Perú.</p>	<p>Se ha introducido la modificación correspondiente.</p>
Página 43	<p>“Debe promoverse la participación de la DAG, que tuvo un mayor grado de participación en la planificación de los programas correspondientes al período 2014-2016, a fin de garantizar la incorporación de la perspectiva de género en todas las actividades y en actividades específicas para empoderar a la mujer y promover la igualdad de género mediante el asesoramiento normativo”.</p> <p>Si bien es esencial tener un componente específico de género en el programa de cooperación de la GIZ y la CEPAL ejecutado por la DAG, no es solamente función de la DAG, y de hecho la perspectiva de</p>	<p>De acuerdo. Se ha introducido la modificación correspondiente en la conclusión 2.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
	<p>género en otros componentes del programa de cooperación puede ser incorporada directamente por otras divisiones de la CEPAL.</p> <p>Además, es importante señalar que la incorporación de la perspectiva de género requiere recursos específicos.</p> <p>Por otra parte, la función de la DAG no se limita al asesoramiento normativo sino que incluye la obtención de mejores estadísticas para medir la igualdad de género, por ejemplo, mediante el Observatorio de Igualdad de Género. Para obtener más información, véase el enlace en la observación anterior sobre los mandatos de la DAG.</p>	
Página 43	<p>“Hay oportunidades de reproducir las intervenciones pequeñas pero exitosas de la DAG en Centroamérica, basándose en el enfoque multisectorial para promover el desarrollo productivo y la autonomía económica de las mujeres por conducto de los ministerios de economía, llevadas a cabo en El Salvador y Costa Rica”.</p> <p>El proyecto se llevó a cabo en Costa Rica, El Salvador, Panamá y el Perú.</p>	Se ha introducido la modificación correspondiente.
Página 51	<p>“Oportunidades (perdidas) respecto a la integración de indicadores sensibles al género o indicadores basados en los derechos humanos”;</p> <p>Es correcto decir indicadores de género (no sensibles al género).</p>	Se ha introducido la modificación correspondiente.
Página 52	<p>i. Una estrecha colaboración con la DAG en el examen de los instrumentos existentes de planificación y de monitoreo y evaluación, con el fin de integrar plenamente la perspectiva de género, e incluir el análisis de género e indicadores e instrumentos específicos sensibles al género para el monitoreo y la evaluación de las metas específicas en materia de género, que se debería integrar en todos los componentes y a nivel de los programas. Con ese fin se requiere una asignación adecuada de recursos.</p> <p>Ya existe un proceso en la CEPAL que se está llevando a cabo desde 2013 con miras a integrar la perspectiva de género en todas las actividades de planificación que son parte del programa de trabajo ordinario de la CEPAL. Esta recomendación se debería referir específicamente a la planificación y el monitoreo y la evaluación relacionados con programas y proyectos extrapresupuestarios, como la colaboración con la GIZ.</p> <p>Igual que en el caso anterior, les rogamos se refieran a indicadores de género en lugar de indicadores sensibles al género.</p>	Se ha introducido la modificación correspondiente.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 53	<p>“Esto apunta a la necesidad de una colaboración más estrecha y una mayor participación de la DAG en la labor programática específica de las divisiones en el próximo programa, comenzando con el proceso de planificación, a fin de garantizar la incorporación de la perspectiva de género en todas las iniciativas y actividades, sobre la base del análisis de género y los indicadores apropiados”.</p> <p>Se sugiere centrarse en la necesidad de integrar la perspectiva de género en la labor de otras divisiones, lo que se puede lograr con apoyo de la DAG cuando sea necesario, o mediante las propias capacidades o expertos de las distintas divisiones cuando ello sea posible y más adecuado (no solo en colaboración con la DAG).</p>	Se ha introducido la modificación correspondiente.

➤ DIVISIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL (DDPE)

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
pág. 24 Hallazgo 1	Quisiéramos destacar las diversas iniciativas de asistencia técnica en materia de políticas de innovación desarrolladas con miras al cambio estructural en la región.	<p>Desafortunadamente, no recibimos de los informantes clave ninguna información detallada ni adicional sobre resultados tangibles, aparte de la información facilitada en los informes. Además, en el marco del programa de 2014-2016, los procesos se encuentran en una etapa preparatoria, sin resultados concretos hasta la fecha. Por eso no se ha destacado.</p> <p>El hallazgo se ha modificado para que sean visibles las contribuciones conceptuales y metodológicas.</p> <p>HALLAZGO 11. Se han hecho importantes contribuciones con la elaboración de metodologías e instrumentos para promover políticas estructurales sostenibles como un enfoque que fomenta la innovación y el desarrollo sostenible en la formulación de políticas industriales, y con el fin de fortalecer las cadenas de valor como instrumento de política industrial, con resultados imprevistos en Centroamérica. Existe el potencial de articular y ampliar las iniciativas orientadas a pruebas piloto y de fortalecer aún más las interconexiones entre el desarrollo productivo y otros sectores.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DE PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
pág. 25, primer párrafo	Además de las observaciones presentadas por la oficina de la CEPAL en México, quisiéramos destacar los esfuerzos conjuntos realizados entre la DDPE y la oficina en México con miras a la sistematización del análisis y la experiencia de trabajo en las cadenas de valor. Esto comenzó, en las fases iniciales del proyecto, para compartir la experiencia de la Argentina, uno de los casos más exitosos en el análisis de las cadenas productivas, y terminó con la actividad mencionada por la oficina en México.	Este tipo de colaboración no se ha mencionado en las entrevistas realizadas, sin embargo, el párrafo se ha modificado y se ha añadido esa información. Durante los dos primeros programas, la coordinación entre la División de Desarrollo Productivo y Empresarial (DDPE) y la oficina de la CEPAL en México y sus respectivas iniciativas ha sido limitada, aunque ha ido mejorando gradualmente desde 2015 gracias a la sistematización conjunta de las experiencias y la estandarización de las metodologías en materia de cadenas de valor.
pág. 27, último párrafo	En cuanto a la integración regional en materia de innovación, ciencia y tecnología, es necesario destacar la Reunión Ministerial y de Alto Nivel que tuvo lugar en Río de Janeiro en julio de 2013, y la Conferencia de Ciencia e Innovación de la CEPAL sobre las TIC, celebrada en junio de 2014. Como resultado de esas reuniones, se definieron iniciativas regionales de cooperación en energías renovables y desechos electrónicos.	No fue posible contrastar la información a este respecto con los informantes clave u otras líneas de evidencia. Las reuniones se mencionan en el informe, pero no hay pruebas claras sobre resultados tangibles que pudieran atribuirse a la Cooperación.

➤ **DIVISIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL (DDPE) (adicional)**


OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Área: Desarrollo productivo e innovación	La DDPE ha fortalecido su relación y colabora estrechamente con otras instituciones alemanas, como el INM y el IAD, lo que no se describe de forma adecuada en el informe. Además, ha habido muchos otros acuerdos de cooperación que se han firmado desde nuestro trabajo con la GIZ que no se incluyen en el análisis.	Somos conscientes de esa situación y por eso nos referimos a su interés en “continuar” su participación. Se añadió una oración a este efecto. Desafortunadamente, estamos muy limitados en cuanto al número de páginas que puede tener este informe y tuvimos que suprimir unas 20 páginas, por lo que es difícil añadir más información. Se ha añadido una nota.
OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 24, primer párrafo	Donde dice “También hay una coordinación limitada entre la División de Desarrollo Productivo y Empresarial (DDPE) y la oficina de la CEPAL en México y sus iniciativas”, es importante señalar que, cuando la DDPE prestó asistencia a Nicaragua en la definición y ejecución de un nuevo Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación, se invitó a la oficina de la CEPAL en México para que participara en esa labor.	Este tipo de colaboración no se ha mencionado en las entrevistas realizadas, sin embargo, el párrafo se ha modificado y se ha añadido esa información. Hemos abordado esa cuestión, conforme a la primera observación de la DDPE y la observación de la oficina de la CEPAL en México.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 27, último párrafo	<p>“En cuanto a la integración regional en materia de innovación, ciencia y tecnología (una cuestión relativamente nueva para la CEPAL), se han llevado a cabo estudios sobre las ventajas comparativas en materia de información, comunicaciones y tecnología en Nicaragua, El Salvador, Panamá, Honduras y la República Dominicana. Además, la oficina de la CEPAL en México organizó reuniones ministeriales e intercambios universitarios para promover la integración regional sobre la base de propuestas conjuntas; sin embargo, como se expresó en las entrevistas, la falta de propuestas y estrategias claras para el desarrollo de tecnologías en la región indicó que esa cuestión aún no estaba madura para avanzar en ese respecto”.</p> <p>Esto no nos queda claro, dado que la CEPAL, por medio de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial (DDPE), es la secretaría técnica del eLAC desde 2005 (el eLAC es una plataforma multisectorial para la cooperación y el diálogo políticos entre los distintos países, mediante la promoción del intercambio de experiencias, la creación de capacidad, la producción de estadísticas, la preparación de documentos de análisis y la creación de oportunidades de debate y deliberación sobre políticas de TIC en la región) y la secretaría técnica del Diálogo Regional de Políticas Públicas de Ciencia, Tecnología e Innovación desde 2008. Por eso no entendemos qué es lo que aún no está maduro en la región.</p>	<p>Distintas líneas de evidencia no revelaron ningún resultado tangible adicional además de la organización de actividades y reuniones. En Centroamérica, los informantes clave dieron a entender que la integración regional en materia de innovación y tecnología aún no es una cuestión prioritaria.</p> <p>Se añadirá más información para reflejar las contribuciones.</p>
Página 33, tercer párrafo	<p>Donde dice: “Por otra parte, también hay oportunidades de mejorar la colaboración a nivel internacional, mediante la participación de instituciones de investigación y organizaciones alemanas, que tienen interés en continuar su participación, como el Instituto Nacional de Metrología de Alemania (INM), altamente especializado, o el Instituto Alemán de Desarrollo (IAD)”. En realidad, hemos mantenido una intensa colaboración con esas instituciones.</p>	<p>Somos conscientes de esa situación y por eso nos referimos a su interés en “continuar” su participación. Se ha añadido una nota para destacar la colaboración existente.</p>

➤ **DIVISIÓN DE DESARROLLO SOCIAL (DDS)**

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
General	<p>El informe en general es positivo en cuanto a sus comentarios. Sin embargo me parece que los resultados, conclusiones y recomendaciones son repetitivos y poco fundamentados en datos, salvo algunos ejemplos puntuales. Me generan dudas algunas referencias al modelo de.</p>	<p>Se ha utilizado la triangulación de información y evidencias para todos los hallazgos y conclusiones presentados en el informe. Las recomendaciones se construyen sobre los resultados y conclusiones, lo que lleva a que elementos de los hallazgos se recogen tanto en</p>

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
	cooperación y otros aspectos que suenan más a "pre-conclusiones" que a resultados propios del estudio.	conclusiones como recomendaciones para fundamentar las mismas. La pregunta sobre modelos de cooperación ha sido una pregunta clave tanto en las entrevistas, tanto al interno (CEPAL, BMZ, GIZ) como con los Informantes claves y reflejan sus percepciones, experiencias y valoraciones. Por lo que no entendemos qué quieren decir con "pre-conclusiones".
Enseñanzas extraídas	Esta parte repite los comentarios de los resultados y las conclusiones.	Se han modificado las lecciones aprendidas acorde a las sugerencias recibidas en la revisión de hacer esta parte más operativa.
OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 16, hallazgo 4, párrafo 2	<p><i>"A pesar de las aproximaciones hacia una perspectiva de los derechos humanos en las estrategias y políticas de desarrollo que se promueven en el marco la CEPAL, aún no existe una estrategia institucional sobre la integración de un enfoque basado en los derechos humanos como columna vertebral de la labor de la CEPAL y los Programas de Cooperación ni hay estrategias sectoriales que puedan articularse con la incorporación de la perspectiva de género..."</i></p> <p>Por favor aclarar, no nos queda clara esta información.</p>	<p>En este párrafo se quiere expresar que la CEPAL a pesar de integrar una perspectiva de derechos humanos en estrategias, estudios, etc., y como principios implícitos de su trabajo (más vinculado a temas sociales que otros sectores), carece de una estrategia institucional para la transversalización de un enfoque basado en derechos humanos en los Programas de Trabajo y/o los Programas de Cooperación. En 2003, el sistema de Naciones Unidas adopta el <i>UN Statement of Common Understanding on Human Rights-Based Approach to Development Cooperation and Programming</i>, la cual contempla una integración de los derechos humanos en los programas no solo como principios, pero con acciones concretas para contribuir al desarrollo de capacidades de los titulares de obligaciones y titulares de derechos. La revisión de los Programas nos ha llevado a la conclusión que no hay un enfoque basado en derechos humanos integrado en el diseño y la implementación de los Programas, salvo en casos puntuales como el trabajo de DDS en la protección social. Cabe añadir que el BMZ tiene una estrategia específica para derechos humanos en políticas de desarrollo, así como apuesta por el EBDH en los Programas de Cooperación, mientras que eso no se ha reflejado en esta cooperación de manera integral y estratégica.</p> <p>Se ha modificado el párrafo para una mayor claridad.</p> <p>"A pesar de las aproximaciones hacia una perspectiva de los derechos humanos en las estrategias y políticas de desarrollo que se promueven en el marco la CEPAL, aún no existe una estrategia institucional sobre la integración de un enfoque basado en los derechos humanos en los Programas de</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		Cooperación ni hay estrategias sectoriales que se reflejen en las estrategias de desarrollo del BMZ, excepto la labor en materia de protección social inclusiva”.
Página 16, hallazgo 4, párrafo 3	Es un comentario muy positivo, muchas gracias.	Ok. Nada que añadir.
Página 24, párrafo 4	<p>La ReDeSoc ofrece actualmente 16.388 3.168 publicaciones, ha registrado 1,8 Million-551.049 visitas en los últimos cinco años y tiene unos 13.000 2.086 suscriptores según los datos disponibles del análisis de la web. La mayor concentración geográfica de suscriptores es en América del Sur, pero también están abarcados todos los países centroamericanos. Entre la información consultada, lo que más atrae a los usuarios es la información y los enlaces relacionados con distintas instituciones públicas del sector social de la región. En cuanto a las descargas de publicaciones, se han registrado 6.191 desde septiembre de 2012 hasta agosto de 2015. Los productos basados en conocimientos en esa área temática también se consideran altamente exitosos y pertinentes, como se ha resaltado en las entrevistas (véase el anexo 3).</p> <p>Por favor corregir información, dado que al momento de hacer el análisis no se aclaró que la base de datos utilizada tenía los valores acumulados de años anteriores. Se adjunta información para referencia.</p>  <p>Excel - Datos ReDeSoc - 2001 - 201</p>	Muchas gracias por la información. Se ha corregido debidamente.
Página 29, párrafo 3	¿Los ejemplos son los únicos casos relevantes? ¿Significa que los demás no tienen dichos resultados? No identifico el criterio de comparación entre componentes e institucionalidades muy distintas, agradecería aclarar.	Se han destacado cambio climático y EE/RE como ejemplos de intervenciones que llevan un proceso de maduración de 10 años, no quiere decir que son los únicos ejemplos con resultados eficaces y sostenible, lo que se entiende por la descripción de los logros obtenidos en otros sectores. También se puede incluir el trabajo en el ámbito social como ejemplo de proceso de maduración similar que inicia con investigación y sensibilización a través de estudios, seminarios etc., lo que ha permitido posicionar los temas p.e. de sistemas de cuidado en la agenda política. El caso de Uruguay es un buen ejemplo, mostrando que cambios a nivel de políticas necesitan tiempo y maduración, mientras que el proceso se inició en el Gobierno de Mujica, los resultados se ven en el

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		<p>nuevo Gobierno. Eso es lo que se quiere reflejar en este párrafo, marcando una diferencia entre estos casos y temas novedosos como p.e. innovación y tecnología en el sector de PYMEs que en 2 años de intervención solo logran llegar al nivel de preparación del tema y sensibilización, pero no se pueden esperar resultados más tangibles en un período más corto. Si se da continuidad al tema y eso corresponde con las necesidades y prioridades de los Estados, probablemente se verá una incidencia a nivel de políticas en algunos años.</p> <p>Se ha modificado el párrafo para aclarar que se trata de ejemplos.</p> <p>Las que han alcanzado cierto grado de madurez y se han planificado como intervenciones a largo plazo (a efectos de la continuidad en todos los programas) son considerablemente más pertinentes para los países y más eficaces para generar resultados sostenibles. Por ejemplo, los antecedentes de la labor realizada en áreas como el cambio climático, la eficiencia energética o las reformas fiscales o sociales, y factores como el aprovechamiento de las relaciones ya construidas y las evaluaciones adecuadas y actuales de las necesidades, facilitaron la implicación y contribuyeron a la consecución de resultados tangibles y al logro de los objetivos.</p>
Página 29, párrafo 4	Me parece algo contradictorio estos comentarios, en particular con lo de cambio climático. Por favor aclarar.	<p>El comentario anterior explica a lo que nos referimos en caso de intervenciones cortas y novedosas. El componente cambio climático es muy amplio y se ha trabajado en diferentes iniciativas que están más dirigidas a políticas de mitigación y adaptación o protección de bosques y recursos naturales. La iniciativa PYMEs sensibles al cambio climático se ha desarrollado por DDPE y ha sido desarticulado del trabajo de DDSAH, más vinculado a políticas de cambio estructural y de la matriz productiva de los países. Esta iniciativa como las iniciativas enfocadas en innovación han sido incluidas como temas emergentes y pilotos que en primer lugar han tendido una armonización más limitada con las prioridades nacionales y no han sido consideradas como temas prioritarios en las agendas políticas. Por dicha razón en 2 años no han mostrado mayores resultados. Sin embargo, en el actual programa se sigue trabajando en innovación para el cambio estructural y se puede construir sobre la base de las iniciativas anteriores, lo que puede tener resultados en el futuro.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		Se modifica el párrafo para mayor claridad: Las cuestiones nuevas e innovadoras necesitan una inversión considerablemente mayor en esfuerzos y recursos, y períodos más prolongados para alcanzar cierto grado de madurez que, en la mayoría de los casos, exceden los plazos de dos años. Hay ejemplos, las iniciativas vinculadas con la innovación y la tecnología o el cambio estructural sostenible en el sector de las pymes, que mostraron menos eficacia en relación con los resultados de determinados tipos de actividades (estudios y diálogos), debido a la escasa labor preparatoria (evaluación de necesidades e intereses), la falta de un plan estratégico con metas realistas, la debilidad de la capacidad institucional y el seguimiento insuficiente.
Página 35, hallazgo 19, párrafo 1	<p><i>“...En términos generales, los programas no tienen una teoría del cambio y no se han diseñado con componentes articulados internamente hacia una meta común. De modo similar, las iniciativas en cada componente carecen de articulación mutua, por lo que ni los resultados ni los productos se articulan ni se refuerzan entre sí”.</i></p> <p>Esta opinión requiere una fundamentación caso a caso para poder sostenerla. No estoy de acuerdo, al menos en lo referente a la DDS.</p>	Se modifica el párrafo para mayor claridad: <p>“En los documentos de las ofertas de programas se articulan claramente una estrategia y una metodología para la ejecución del programa, y las iniciativas deben contribuir a un objetivo común de los programas. Sin embargo, los componentes no están articulados internamente hacia una meta común, y una teoría del cambio a nivel de programas que vincule entre sí todos los elementos o iniciativas”.</p>
Página 35, hallazgo 19, párrafo 2	<p><i>“Los componentes y temas se elaboran casi como iniciativas separadas, aunque guardan una relación lógica y tienen coherencia en cuanto al marco y las metas globales, así como en lo que se refiere a los planes generales de trabajo de cada división...”</i></p> <p>Por favor agregar el fundamento que sustenta esta idea.</p>	Se elimina el párrafo por la necesidad de cortar 20 hojas del documento, aunque es fundamentado y proviene de la mayoría de las opiniones expresadas en particular al interno en las divisiones, pero también por los Informantes Claves cuando se refieren al desconocimiento del Programa y de sus componentes/proyectos en general. Por lo menos en los primeros 2 programas no se ha logrado un mutuo refuerzo entre las iniciativas del mismo componente o muy puntual, en relación a la organización conjunta de ciertos seminarios. Las opiniones expresadas por las divisiones y sub-oficinas reflejan que los proyectos se han desarrollado más como parte articulada de los planes de trabajo de cada división, que en una lógica de programa conjunto. Se evidencia muy bien en el enfoque de trabajo con los países, aunque diferentes divisiones han trabajado con los mismos países, se expresó que muchas veces existía desconocimiento sobre las diferentes iniciativas que se apoyaban en un país y no se trabajaba con un enfoque más integral de intervención conjunta.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		El hecho de suprimir los componentes y reducir a 4 los proyectos en el último programa, así como un mayor esfuerzo de coordinación interdivisional en la planificación muestran el camino hacia una lógica de programa
Página 35, hallazgo 19, párrafo 2	<p><i>“...los informantes clave revelan su desconocimiento en general sobre el marco y las metas globales...”</i></p> <p>Creo que es importante relevar esto, el programa de cooperación no es una entidad aislada. Justamente esto es un activo clave del programa de cooperación. Para la DDS lo relevante es lo sustantivo y las sinergias entre distintos proyectos para potenciar la asistencia, no la presentación formal a cada contraparte de los objetivos específicos del programa de cooperación.</p>	<p>Gracias por aclarar. De acuerdo con lo que se plantea y eso también coincide con la respuesta anterior, que generalmente las iniciativas enmarcadas en los planes de trabajo de las divisiones contribuyen a una mayor sinergia y eficacia del trabajo de cada división. No obstante, en una evaluación se analiza esta cuestión, ya que cada donante tiene (en mayor o menor medida) interés de que se visibilice la cooperación o sus aportes como tal. En el caso del BMZ y la GIZ probablemente no es su objetivo principal, pero esta evaluación ha tenido el objetivo de identificar las contribuciones de la cooperación alemana. Durante las entrevistas con los actores en los países se evidenció el asombro de muchos actores sobre la cantidad de iniciativas y temas que se trabajaban en esta cooperación (se mandó una lista completa previamente a los actores claves). La mayoría expresó su interés de conocer más sobre la cooperación, ya que puede abrir oportunidades para conocer o entrar en otras temáticas, no necesariamente dentro del programa, pero mediante relaciones bilaterales. Por ejemplo en una entrevista en Costa Rica con el Ministerio de Hacienda se llegó hablar sobre el clasificador de gastos ambientales que apoyó el programa en Ecuador. El Ministerio tenía un desconocimiento sobre esta iniciativa y que existía este clasificador, ya que están interesados desarrollar algo similar. Por ende, sería conveniente analizar si aportaría a los países conocer más sobre el programa de cooperación en general para que se generen otros procesos de intercambio o cooperación.</p> <p>Se elimina el párrafo por la necesidad de cortar 20 hojas del documento.</p>
Página 36, hallazgo 20, párrafo 1	Si, como se dice anteriormente, no hay una claridad en cuanto a teoría del cambio, es difícil poder concluir que con acciones del programa se lograron impactos identificables.	<p>No tenemos muy claro si se trata de una afirmación o una reflexión sobre las dificultades de identificar impactos. No vemos una sugerencia concreta para una modificación del texto, por lo que se mantiene.</p> <p>No obstante, cabe señalar tal y como se ha mencionado en varias partes del informe que a pesar de las limitaciones de medir impactos en procesos políticos o de incidencia política, considerando también las debilidades de los</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		instrumentos de seguimiento y evaluación, a lo largo de la evaluación con las diferentes evidencias recopiladas se han podido identificar resultados tangibles y más allá, cambios e impactos. Que estos sean totalmente atribuibles a la cooperación, seguramente no lo son, pero se ha contribuido en muchos casos significativamente, tanto a nivel individual de fortalecimiento de capacidades como institucional y marcos reguladores.
Página 36, hallazgo 20, párrafo 3	¿Este es el único caso a relevar? De ser así, no correspondería decir que “colectivamente los tres programas de cooperación contribuyen a influir en la toma de decisiones” .	Lo expuesto en la sección 4.3 y los hallazgos de 6 a 13 nos llevan a concluir que los programas han contribuido a la formulación de políticas o cambios en políticas públicas. Los casos que se destacan a continuación bajo el hallazgo 20 son ejemplos, no se trata de casos exclusivos. En esta sección de Impacto se presentan los resultados concretos de la encuesta online que ayudaron a fundamentar las opiniones expresadas en las entrevistas con actores claves y la revisión de documentación. Los párrafos de este hallazgo han sido modificados para reflejar mejor los porcentajes y respuestas de la encuesta.
Página 36, hallazgo 20, párrafo 4	<i>“Como se mencionó anteriormente, en el diseño de los programas no se incorporan determinados enfoques basados en los valores de la política de desarrollo alemana, como la democracia, los derechos humanos y la incorporación de la perspectiva de género”.</i> Esto no es correcto, al menos para la DDS. Los trabajos contienen explícitamente estos enfoques. El libro “Protección social inclusiva” es un ejemplo claro.	Se elimina el párrafo por la necesidad de cortar 20 hojas del documento, a pesar de que consideramos que en la sección de temas transversales quedó claramente plasmado que el único ámbito con una perspectiva de derechos humanos incorporados es el trabajo de DDS y se han destacado suficiente ejemplos, tanto en este como en la sección 4.3.
Página 41, párrafos 2, 3 y 4	No veo la fundamentación de estas opiniones. En el caso de DDS no me parece que se reflejen adecuadamente. Por favor aclarar.	Se revisó el párrafo pero el punto señalado no está claro. Lo expresado en los 3 párrafos releja las opiniones y percepciones compartidas por parte de los actores entrevistados de los países como en las divisiones. La sostenibilidad de las acciones es un desafío mayor que se determina por el alcance de las acciones que se pueden llevar a cabo en los marcos temporales y financieros. En gran parte no existen recursos suficientes o tiempo para hacer un seguimiento continuo o post-intervención. Se expresó también la opinión por múltiples entrevistados que la sostenibilidad está fuera del alcance o del área de responsabilidades de CEPAL, por lo que dependerá mucho de la continuación o aprovechamiento de los insumos/productos que pueden lograr los países. La falta de planes de aterrizaje ha sido una de las mayores dificultades destacados por los actores en los


OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		<p>países, refiriéndose por ejemplo en como aterrizar las recomendaciones de la CEPAL a planes de acciones nacionales.</p> <p>Se ha modificado el siguiente párrafo para mayor claridad.</p> <p>Es probable que existan otros ejemplos de la sostenibilidad de las intervenciones de los programas, relacionadas con la aplicación de recomendaciones en políticas públicas, por ejemplo. Sin embargo, no se podrían analizar a nivel individual y específico en el presente examen. Por lo común, la sostenibilidad de las intervenciones es un factor de continuidad, de relaciones consolidadas con las contrapartes, basadas en la confianza, la comunicación fluida y una colaboración constante y a largo plazo.</p>
Página 41 – 42, hallazgo 24	Este hallazgo tampoco presenta evidencias. Por favor incluir antecedentes.	<p>Hay una serie de evidencias que fundamentan este hallazgo y que refleja también opiniones y percepciones compartidas, en particular al interno de los actores de esta cooperación. En primer lugar, los mecanismos existentes de seguimiento y evaluación no incluyen instrumentos internos para evaluación y aprendizaje, no hay sesiones de evaluación conjuntas periódicas o al final de cada programa. Los informes de avance o finales no incluyen secciones sobre lecciones aprendidas, mejores prácticas o análisis de casos que no han funcionado y/o de factores obstaculizadores y facilitadores. Para el proceso de negociación, son generalmente los insumos recopilados por la GIZ o los informes mismos que se utilizan para formular y negociar nuevas propuestas del siguiente programa. A nivel de técnico o de coordinación de las divisiones se expresó repetidas veces el desconocimiento sobre cómo se toman decisiones en relación a continuación de iniciativas o su terminación, aunque se han logrado resultados positivos. Esto se reduciría con más retroalimentación y reflexión conjunta. También como se ha expuesto en otras partes, las dificultades de lograr mayor trabajo interdivisional o coordinación (aunque mejorado en el último programa) muestran que no se han logrado establecer mecanismos de intercambio de aprendizajes o conocimientos sobre procesos p.e. en un país donde intervienen diferentes divisiones. Si se quiere avanzar hacia un enfoque más integral es necesario tener espacios para reflexión e intercambio de metodologías, enfoques, conocimientos, etc.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 43, conclusión 2, párrafos 3	Al menos en la DDS tenemos experiencias explícitas en derechos humanos.	Consideramos que eso se ha reflejado debidamente en la sección relativa a las cuestiones transversales y sección 4.3, pero este párrafo se refiere a una integración del EBDH de manera estratégica o transversal como se pretende hacer con género. Sólo por tener una división trabajando con el EBDH y acciones concretas en DDHH no quiere decir que el programa transversaliza los DDHH. Esta conclusión se ha modificado, de acuerdo a los diferentes comentarios recibidos sobre el tema de los DDHH.
Página 43, conclusión 3	<p>“...Si bien se ha reforzado la capacidad individual en todas las áreas de intervención de los programas, se encuentran variaciones respecto del nivel de eficacia entre las distintas áreas temáticas”.</p> <p>Esto no se detalla en el texto con ejemplos claros. Por favor incluir algunos en el documento.</p>	Ejemplos se han detallado en las secciones correspondientes sobre el trabajo desarrollado en el área temática. En el párrafo 111 se ha detallado la variación de los resultados de acuerdo con la encuesta en línea. En términos de los informantes claves, por ejemplo en caso de Cambio Climático, la eficacia del fortalecimiento de capacidades de los negociadores ha sido más limitado por el hecho de cortar estas intervenciones y el fortalecimiento de capacidades no ha sido concluido, o en el caso de los INDCs, informantes claves consideraron que el fortalecimiento de capacidades no han sido suficiente para una apropiación y para absorber conocimiento en el uso de la herramienta de simulación. Otro ejemplo se destacó en el área productivo en relación a la transferencia de capacidades para el uso de la metodología para el mapeo de cadenas de valor que no ha penetrado suficientemente los niveles más técnicos de la institución beneficiaria.
Página 44, conclusión 4	<p>“Si bien la asistencia técnica se valora altamente a nivel de país y es un instrumento muy eficaz para conseguir resultados concretos, la combinación de modalidades ha demostrado ser la mejor forma de lograr resultados. Es necesario explorar nuevas estrategias de comunicación y difusión de productos basados en conocimientos y en el intercambio de información tanto para los países destinatarios como para los nuevos grupos destinatarios”.</p> <p>¿Esto tiene evidencia? Creo que más bien es una conjetura que un resultado. Agradecería aclarar o incluir antecedentes.</p>	Sí, hay evidencias claras de los informantes claves y encuesta en línea debidamente triangulados y no se trata de una conjetura. Particularmente en la sección 4.3 se evidencian ejemplos de la valoración positiva y de los resultados logrados con las asistencias técnicas realizadas, así como otros productos resultando de esta cooperación. Los resultados de la encuesta también fundamentan esta conclusión. Esta pregunta ha sido una de las centrales de la Matriz de Evaluación, particularmente de interés para el BMZ y la GIZ, dada la reflexión si la concentración en una modalidad pueda resultar más eficaz y eficiente. Esta pregunta se ha hecho en todas las entrevistas realizadas, con un resultado muy claro y casi unánime que la combinación de actividades tiene mayor eficacia y posibilidades para lograr cambios e impactos. Si bien las instituciones beneficiarias han destacado en las entrevistas el valor de las asistencias técnicas y

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		el interés de que se aumenten y extienden, a su vez consideran que el valor agregado de la CEPAL está en facilitar la generación de conocimiento mediante estudios y estadísticas, y el intercambio entre países.
Página 45, párrafo 2	<p><i>“Por ejemplo, las plataformas virtuales y la disponibilidad de estudios e información son necesarias, pero no suficientes para garantizar el sentido de implicación a nivel nacional. La participación y el sentido de implicación de los gobiernos se está promoviendo mediante la creación de capacidad, los seminarios y el diálogo político...”</i></p> <p>Pareciera que no se hacen seminarios, diálogos y trabajo directo con los tomadores de decisión. Nuevamente no se refleja el comentario con la evidencia. Por favor aclarar.</p>	<p>Consideramos que se ha entendido mal este párrafo, ya que precisamente quiere reflejar que los seminarios y diálogos son fundamentales para incidir en los tomadores de decisiones. No es suficiente proveer países o la región con estudios para generar cambios, sino tiene que estar acompañado por difusión, concientización, seminarios, dialogo político etc. Aquí se fundamentan precisamente los hallazgos encontrados sobre el valor de cada modalidad de intervención y la conclusión sobre la combinación de los mismos como la estrategia más adecuada para generar o contribuir a cambios.</p> <p>Esta conclusión y los párrafos correspondientes se han modificado y recortado, debido a la limitación de 40 páginas.</p>
Página 45, párrafo 3	<p><i>“la Cooperación compartió ampliamente sus conocimientos y...”</i></p> <p>¿Cuál cooperación? ¿La alemana o el mismo programa?</p>	<p>A lo largo del informe se ha referido a la Cooperación Técnica entre la CEPAL y el BMZ como “Cooperación” y a los programas de cooperación como “programa(s)”. Aquí se refiere a la cooperación con sus 3 programas en su conjunto, pero también más allá de los 3 programas, ya que ha habido programas anteriores y se ha construido sobre estos conocimientos y productos.</p>
Página 46, conclusión 5, título y párrafo 1	<p><i>“Los programas carecen de marcos adecuados de resultados que reflejen su naturaleza y, por lo tanto, los logros de la cooperación no son medibles y no se han notificado según el criterio SMART.</i></p> <p><i>Los marcos de medición del desempeño de los programas no son adecuados para medir de forma específica y realista las transformaciones que han ocurrido dentro de la cooperación...”</i></p> <p>No se presenta evidencia que fundamente el comentario. Por favor aclarar.</p>	<p>En general, la conclusión es un resumen de los hallazgos (donde si presentan las evidencias claras, en este caso, el hallazgo 19). La información del Hallazgo 19 fue editada para aclarar la evidencia. De todas maneras, esta conclusión y el párrafo están relacionados con lo anteriormente señalado “es difícil poder concluir que con acciones del programa se lograron impactos identificables”. La dificultad de medir resultados a nivel de objetivos o impactos, sea a través de un marco lógico o un plan de impacto con una teoría de cambio, recae en los indicadores y los instrumentos creados para el monitoreo y evaluación. Si bien se han hecho avances, particularmente en el actual programa, en los primeros 2 programas no existía un ML a nivel del programa, solo a nivel de cada proyecto, los indicadores medían resultados a nivel de productos, pero no a nivel de objetivos. La revisión documental permitió fundamentar esta conclusión, junto con las opiniones expresadas en las entrevistas con las divisiones, la GIZ y el BMZ. Además se quiere destacar el reto</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		<p>adicional que supone crear marcos de resultados para iniciativas que inciden en procesos políticos. Un Marco Lógico rígido con un marco temporal de 2 años difícilmente puede reflejar procesos de cambio que superan este marco temporal. Por ende se concluye que para la naturaleza de esta cooperación (enfocada en incidencia política) los marcos e instrumentos existentes no pueden reflejar adecuadamente las transformaciones que se han logrado.</p> <p>El párrafo ha sido modificado, reflejando diferentes comentarios y sugerencias recibidas.</p>
Página 48, Conclusión 8	No se presenta evidencia que fundamente esta conclusión. Por favor aclarar.	<p>El Hallazgo 24 fue editado para presentar más claramente la evidencia que fundamenta la conclusión. De todas maneras, no nos estamos refiriendo a procesos que independientemente realizan las divisiones en el marco de su plan de trabajo y en relación a la sistematización de experiencias etc. Se refiere a la Cooperación o los programas como tales que no fomentan o por lo menos en los primeros dos, la capitalización de experiencias para una transferencia interna, salvo en el caso de la memoria que se realiza, pero que representa más un producto de visibilidad y comunicación. Tal y como se explicó en la respuesta arriba acerca de los espacios de aprendizaje e intercambio, el trabajo inter-divisional y coordinación, como expresaron las divisiones, sigue siendo un reto, a pesar de los avances. La GIZ impulsó reuniones de coordinación entre divisiones para fomentar el intercambio de información y coordinación en la planificación en caso de divisiones que intervienen en el mismo país. Si existen estos espacios para la planificación y coordinación, se recomienda que se extienda a la retroalimentación y reflexión sobre conceptos, enfoques, metodologías y lecciones aprendidas, que pueden ayudar en la toma de decisiones y también contribuir a una mayor eficiencia y eficacia. Por ejemplo en los comentarios de DDPE y la oficina de la CEPAL en México se señaló que en 2015 se fortaleció el intercambio y se realizó un seminario conjunto para la sistematización de la experiencia en torno a las cadenas de valor y para la estandarización de metodologías. Eso es un buen ejemplo que refuerza la importancia de esta conclusión.</p> <p>Esta conclusión ha sido modificada y recortada, debido a la limitación de 40 páginas.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 48, Conclusión 9, título y párrafo 1	<p>“La Cooperación no tiene un enfoque adecuado sobre la sostenibilidad ni una estrategia de salida para todas las intervenciones.</p> <p>En determinadas intervenciones, la Cooperación utilizó y fortaleció las estructuras (recursos técnicos, humanos y de otro tipo disponibles) y sistemas a nivel de país para gestionar las actividades, que alcanzaron cierto grado de sostenibilidad. Sin embargo, aún falta un criterio coherente para asegurar la sostenibilidad de los programas”.</p> <p>No se presenta evidencia que fundamente el comentario. Agradecería aclarar o agregar antecedentes.</p>	<p>No estamos de acuerdo que faltan evidencias que fundamentan esta conclusión, ya que en la sección 4.3 se han señalado diferentes casos y ejemplos, en los cuales la sostenibilidad no ha sido garantizada en el proceso de implementación o limitada por factores externos. Respecto al apoyo en los países, eso se ha compartido por todas las personas entrevistadas en los países, señalando los aportes de las instituciones para el desarrollo de las actividades (espacios, refrigerios, transporte etc.), pero eso no es suficiente como factor de sostenibilidad de las acciones. Respecto a la falta de estrategias de sostenibilidad y salida hay una serie de ejemplos que muestran esta deficiencia, p.e, los negociadores de REDD, la falta de continuación fue una sorpresa según opiniones expresadas y no se contempló durante la ejecución como hacer este proceso sostenible en caso de la terminación de fondos. Este proceso no se concluyó y no está sostenible. Otro ejemplo, el proyecto con las mujeres emprendedoras en Costa Rica, se desarrolló en un período inadecuado, coincidiendo con el período de campaña electoral. No se logró que las nuevas instituciones se comprometen a la continuación o la incorporación de la metodología en el trabajo del Instituto de la Mujer o el Ministerio de Economía. Si bien existe una metodología adecuada para el problema identificado, este proceso tampoco es sostenible, porque no se contempló un plan de sostenibilidad.</p>
Página 56, recomendación 8, párrafo 2	<p>“la integración de expertos alemanes en las divisiones de la CEPAL, de mediano a largo plazo (de nueve meses a dos años)...”</p> <p>¿Cómo se financia esto? No nos queda claro.</p>	<p>Aquí se reflejan opiniones reflejadas en las entrevistas realizadas, no se trata de una opinión propia de las evaluadoras. Efectivamente eso requiere un análisis profundo de costes y beneficios de trabajar con consultores (a corto plazo) y expertos insertados en los equipos (en particular en los cuales la experticia alemana podrá dar mayor valor agregado o incluso fortalecimiento interno de capacidades). Efectivamente requiere una mayor inversión de fondos o una redistribución de fondos que generalmente se asignan a las distintas iniciativas. Dado que la Cooperación ha ido centrándose en menos intervenciones y más concentración de recursos, se presta para una reestructuración financiera, aunque probablemente significaría una reducción del monto del acuerdo para una mayor asignación de recursos para expertos alemanes.</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 59, recomendación 13, párrafo 1	<p>“Las experiencias de El Salvador, Costa Rica y el Uruguay deberían difundirse ampliamente como casos exitosos, de forma que promueva las oportunidades de reproducirlas, el intercambio entre homólogos y la integración de metodologías y conceptos en otros programas más amplios”.</p> <p>Esto no tiene nada de nuevo. Lo estamos haciendo actualmente.</p>	La recomendación fue eliminada.
Página 74	<p>Por favor corregir información de ReDeSoc de acuerdo a lo indicado en el comentario de la página 24. Se adjunta análisis de las plataformas web corregidos.</p>  <p>Analisis páginas web.pptx</p>	La información del Anexo fue eliminada, manteniéndose solamente la información en el texto del documento.

➤ **DIVISIÓN DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y ASENTAMIENTOS HUMANOS (DSSAH)**

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
(página 19, segundo párrafo) También hubo algunas contribuciones para influir en la formulación de políticas en los estados brasileños de Acre y Amazonas	<p>Hay cierta confusión con la labor realizada en el Brasil:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En 2006 evaluamos las políticas de desarrollo sostenible del estado de Amazonas. Como resultado se propusieron 35 recomendaciones. Este estudio, financiado por la GIZ, del que se hicieron aproximadamente 350.000 descargas, <u>va más allá del alcance</u> de la evaluación. 2. En 2010 regresamos al estado de Amazonas a fin de evaluar la aplicación de las 35 recomendaciones. Encontramos que la mayoría habían sido aplicadas. Esa labor, llevada a cabo en 2010, <u>entra en el ámbito</u> de esta evaluación. Hay una publicación. 3. Es completamente distinta la evaluación del Plan de Acción para la Prevención y Control de la Deforestación de la Amazonia Legal (<i>Avaliação do Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal, PPCDAm 2007-2010</i>). La evaluación abarcó toda la cuenca brasileña del Amazonas (que se conoce como Amazonia Legal e incluye nueve estados del Brasil, entre ellos, los estados de Amazonas y Acre). El PPCDAm es un programa federal, con la participación de 13 ministerios bajo la coordinación de la Casa Civil de Presidencia. Después de la evaluación, el Gobierno Federal integró en la tercera fase del programa la mayoría de las 	<p>Muchas gracias por la aclaración y la información adicional.</p> <p>Se ha introducido la modificación correspondiente en el párrafo.</p> <p>También hubo contribuciones para influir en la formulación de políticas en los estados brasileños de Acre y Amazonas. Gracias a la estrecha colaboración a largo plazo con la GIZ en el Brasil y la labor realizada en los estados de Amazonas y Acre, la Cooperación elaboró una metodología pertinente para las evaluaciones ambientales y realizó varias evaluaciones en el Brasil^a. En 2010 se llevó a cabo una evaluación de la aplicación de 35 recomendaciones normativas hechas al estado de Amazonas por exigencia del Gobierno Federal, que muestra un alto nivel de cumplimiento y evolución en materia de políticas ambientales sostenibles^b. Además, se ha realizado una Evaluación del Plan de Acción para la Prevención y Control de la Deforestación de la Amazonia Legal (<i>Avaliação do Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal, PPCDAm 2007-2010</i>)^c, con la integración de las recomendaciones en gran medida en la tercera fase del PPCDAm de 2013-2015. Esas experiencias estimularon la demanda de</p>

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
	<p>recomendaciones relacionadas con el PPCDAm.</p> <p>4. Esta labor (y la labor realizada en el estado de Amazonas) estimuló la demanda de asistencia similar, con la evaluación del desempeño de las políticas de desarrollo sostenible del estado de Acre. OK.</p> <p>5. Utilizamos la misma metodología en todas las evaluaciones (OCDE, examen ambiental por homólogos).</p>	<p>asistencia similar, con la evaluación del desempeño de las políticas de desarrollo sostenible del estado de Acre.</p>
Página 33, segundo párrafo	<p><i>Por ejemplo, desde que la Cooperación y la GIZ en el Brasil llevaron a cabo la evaluación del PPCAm, ha habido muy poca actividad en el país, quizás en parte debido a los cambios ocurridos en el Ministerio del Medio Ambiente del Brasil;</i></p> <p>1. La sigla no es PPCAm, sino PPCDAm.</p> <p>2. Actualmente hay cooperación entre la CEPAL y la GIZ, pero al margen del programa de la GIZ. Trabajamos conjuntamente en la evaluación del Fondo para el Clima (financiado por el Ministerio del Medio Ambiente del Brasil) mediante la misma metodología.</p>	Eficiencia

- a La metodología elaborada para la evaluación se ha consolidado y adoptado respecto de todas las evaluaciones realizadas (OCDE, examen ambiental por homólogos, entre otras).
- b Esas recomendaciones se formularon en el marco de una evaluación de las políticas ambientales y de desarrollo sostenibles realizada en el período 2006-2007 en colaboración con la GIZ en el Brasil.
- c La evaluación se llevó a cabo conjuntamente con la GIZ en el Brasil y el Instituto de Investigación Económica Aplicada del Brasil (IPEA, por su sigla en portugués). Abarcó toda la cuenca brasileña del Amazonas (que se conoce como Amazonia Legal e incluye nueve estados del Brasil, entre ellos, los de Amazonas y Acre). El PPCDAm es un programa federal, con la participación de 13 ministerios bajo la coordinación de la Casa Civil de la Presidencia.






➤ **DIVISIÓN DE RECURSOS NATURALES E INFRAESTRUCTURA (DRNI)**

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
General	<p>El Informe se presenta muy bien redactado y con sólidas bases analíticas. Sin duda, se ha realizado un atento trabajo de evaluación en base a opiniones de numerosos "informantes clave", lo que resulta <u>de gran utilidad para nosotros mismos</u> y para la (re)planificación de futuro.</p>	<p>Muchas gracias por este comentario y valoración. Nada que añadir.</p>
HALLAZGO 6	<p>Los evaluadores afirman que la cuestión de la Eficiencia Energética (junto al del cambio climático) se ha transformado en uno de los temas principales de la cooperación. Por ende: no nos queda que callarnos...</p>	<p>Nada que añadir.</p>

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
HALLAZGO 8	Tanto en el caso de los DIÁLOGOS como del programa BIEE, se ponen en buena evidencia los consistentes resultados, tanto a nivel político como técnico. Al mismo tiempo, los evaluadores demuestran haber realizado un análisis muy serio y profundo de los procesos que están detrás de nuestro trabajo, con lo cual, con mucho atino, identifican algún "margen de mejora" en ambas iniciativas (i.e. DIALOGO & BIEE). Las sugerencias son extremadamente concretas y valiosas, con lo cual lo único que hay que decir es: "gracias por las valiosas sugerencias... las tendremos debidamente en cuenta".	Nada que añadir.
RECOMENDACIÓN 11	Los evaluadores ofrecen 10 muy valiosas sugerencias sobre "cómo" mejorar nuestro trabajo, tanto en el ámbito técnico (mayor atención a la precisión de los datos, los exámenes por homólogos, entre otras cosas), como institucional (mayor cooperación con la CARICOM, entidades alemanas, la OLADE), al tiempo que recomiendan una mayor coordinación interna con otras Divisiones (in-primis, Género). Las 10 recomendaciones son de gran valor para nosotros y no merecen comentarios adicionales.	Nada que añadir.

➤ OFICINA SUBREGIONAL EN MÉXICO - MEX

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 25, primer párrafo	En 2015, la DDPE y la oficina de la CEPAL en México fortalecieron la coordinación entre sus equipos respectivos. En abril, se celebró un seminario conjunto en la sede de la CEPAL en Santiago para compartir experiencias y estandarizar las metodologías aplicadas por ambas oficinas.	<p>Como se menciona en la respuesta sobre los comentarios de la DDPE, esta información no se compartió durante el proceso de evaluación y las entrevistas realizadas; sin embargo, se ha tenido en cuenta y se ha añadido al párrafo destacado.</p> <p>Durante los dos primeros programas, la coordinación entre la División de Desarrollo Productivo y Empresarial (DDPE) y la oficina de la CEPAL en México y sus iniciativas respectivas ha sido limitada, aunque ha mejorado gradualmente desde 2015 por medio de la sistematización conjunta de las experiencias y la estandarización de las metodologías en materia de cadenas de valor.</p>

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 26, primer párrafo	<p>Nos sorprende escuchar que el alcance de la asistencia técnica fue más limitado en El Salvador, debido a la falta de capacitación coherente. En El Salvador tuvimos mucho cuidado de transferir la metodología a los actores involucrados. Organizamos tres talleres con funcionarios civiles y también participaron activamente en cada paso del proceso. Les rogamos referirse a los comentarios recibidos de los actores involucrados, que se transmitieron a los evaluadores en su debido momento (véanse las comunicaciones oficiales adjuntas). Esto constituye la base de nuestra valoración que, a nuestro juicio, se contradice con los hallazgos de la evaluación. En nuestra opinión, la falta de coherencia no es atribuible a nuestras actividades.</p> <p>El Salvador ha solicitado una mayor asistencia a la CEPAL para fortalecer las cadenas de valor adicionales (véanse las comunicaciones oficiales).</p> <p>A fin de aplicar las recomendaciones elaboradas por la CEPAL (como resultado del proyecto de la GIZ y la CEPAL) respecto de la cadena de valor del camarón, el Gobierno de El Salvador se comprometió a desembolsar 300.000 dólares. En cuanto a la cadena de valor de las fibras sintéticas, el Gobierno ha puesto en marcha un proceso de diseño y construcción de un centro de innovación convenido en las estrategias de ejecución de la cadena.</p> <p>Además, las autoridades de El Salvador han expresado su interés en profundizar la asistencia técnica de la CEPAL en el diseño y el plan de ejecución respecto de la cadena de valor del camarón.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  Agradecimiento CEPAL PROESA foro </div> <div style="text-align: center;">  Carta El Salvador agradecimiento y con </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">  Carta Guatemala, </div> <div style="text-align: center;">  El Salvador solicitud apoyo al proceso.pdfcadena hortalizas.pdf </div> </div> <div style="margin-top: 10px;">  El Salvador solicitud de cadenas.pdf </div>	<p>Sobre este tema se entrevistó a tres personas del Ministerio de Economía de El Salvador, dos personas del Departamento de “Innovación y Desarrollo Tecnológico” (de alto nivel y nivel técnico) y una persona del Departamento de “Fomento Productivo” (de alto nivel). La colaboración con la oficina de la CEPAL en México ha sido altamente valorada y se han destacado las contribuciones, así como la pertinencia de la metodología y la labor llevada a cabo. También se ha descrito la estrecha relación con los consultores de la CEPAL, así como la buena comunicación y la coordinación. Sin embargo, todos los informantes clave coinciden en que el alcance de esta asistencia técnica se ha limitado a los estudios sobre las cadenas de valor y la divulgación (debido a las restricciones presupuestarias para nuevas actividades). Se han mencionado los talleres pero, según los informantes clave, no fueron suficientes para fortalecer la capacidad del personal técnico, en tanto los funcionarios de nivel medio y alto perciben el fortalecimiento de la capacidad, no sucede así con los de nivel técnico, que actualmente no tienen la capacidad de aplicar la metodología sin apoyo externo de la CEPAL ni consultores, y los de nivel medio no consiguieron una plena transferencia al nivel técnico. Durante la visita sobre el terreno a El Salvador, los consultores de la CEPAL se encontraban en San Salvador trabajando en las cadenas de valor adicionales solicitadas por el Gobierno. Sin embargo, no se ha finalizado el proceso orientado a dar un mayor sentido de implicación a esta metodología, pues aún se necesita apoyo externo. Además, mencionaron que en los estudios se han utilizado algunos datos con fines de comparación internacional (que están al alcance de la CEPAL), pero el Gobierno no tiene acceso a esas bases de datos (deben pagar por ello) lo que, según los informantes clave, hace que sea difícil alcanzar el mismo nivel de pertinencia de los estudios si se llevan a cabo dentro del país.</p> <p>Los informantes clave son conscientes de que la CEPAL cumplió compromisos sobre la asistencia técnica relacionada con la realización de estudios y la prestación de apoyo pero, como se mencionó en la observación, expresaron el interés y la necesidad de profundizar la asistencia técnica, con miras a avanzar hacia el nivel de ejecución de las cadenas de valor.</p>

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		<p>Solicitaron el incremento de dicha asistencia y del intercambio entre homólogos para poder aprender de las experiencias exitosas en cuanto a la promoción y el fortalecimiento de las cadenas de valor. También son conscientes de la falta de fondos a nivel nacional para contribuir a mayores progresos y de que el papel y la contribución de la CEPAL se limitan a facilitar análisis y conocimientos.</p> <p>Muchas gracias por los documentos y la información adicionales. La información se ha añadido y se ha modificado en el párrafo mencionado.</p> <p>“Como se afirma en las entrevistas, la aplicación de la metodología y el mapeo se han realizado de una forma muy participativa, mediante el fortalecimiento de la capacidad y la intensificación de la labor con múltiples actores involucrados en lo que se refiere al diálogo entre las entidades públicas y privadas entre las mismas entidades públicas en ambos países. En un lapso relativamente breve (ocho meses en promedio), la asistencia técnica dio lugar a la puesta en marcha de iniciativas públicas específicas para el fortalecimiento y la inversión en las cadenas de valor, sobre todo en Guatemala, con el apoyo de funcionarios gubernamentales al más alto nivel. No obstante, en El Salvador, según los actores involucrados, el alcance de la asistencia técnica se vio obstaculizado por la capacitación limitada del personal técnico, mientras que los funcionarios de nivel medio y superior no pudieron absorber y transferir plenamente las metodologías, lo que redujo en un menor sentido de implicación^a. Además, a pesar de los estudios y las líneas de acción incluidas de cada cadena de valor definida, el Ministerio de Economía carece de los recursos y la capacidad necesarios para la aplicación de las recomendaciones formuladas por la CEPAL, y el desarrollo y la promoción eficaces de las cadenas de valor, aunque se han hecho algunos progresos^b. Esas limitaciones van más allá de los objetivos y la financiación del proyecto. Sin embargo, los recursos limitados disponibles en el marco del proyecto redujeron las oportunidades de reforzar la parte de la capacitación o el intercambio entre homólogos con algunos de los pocos países que trabajan con cadenas de valor (por ejemplo, el Uruguay, el Perú, el Ecuador)”.</p>

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 26, primer párrafo	El Salvador ha expresado su preocupación ante la falta de recursos financieros para aplicar las estrategias diseñadas en el proceso de asistencia técnica de la CEPAL y la GIZ (la disponibilidad limitada de recursos tal vez no se refiera únicamente a los recursos financieros, sino humanos o materiales, y ello podría entorpecer aún más el desarrollo de las actividades nacionales subsiguientes más allá del alcance del proyecto). Por otra parte, el proyecto, en su forma aprobada por el donante, tenía por objeto detectar obstáculos en las cadenas de valor y elaborar recomendaciones para poder superarlos, además de facilitar la comprensión antes de la adopción de esas recomendaciones por los encargados de la formulación de políticas (la adopción o aplicación siempre van más allá de las prerrogativas de las Naciones Unidas). La aplicación de esas recomendaciones no es parte del objetivo y la financiación del proyecto.	Esto es correcto y coincide con la información compartida por los informantes clave. La información se ha modificado como corresponde (véase el párrafo anterior).
Página 26, segundo párrafo	Les rogamos revisar el siguiente párrafo: Además, un estrecho intercambio entre la oficina de la CEPAL en México y las oficinas de la GIZ en México y Guatemala dio lugar a la capacitación del personal de la GIZ en México y a la reproducción del enfoque y la metodología en el marco de un proyecto de la GIZ sobre desarrollo productivo transfronterizo y transnacional entre México, Guatemala y Belice. Por otra parte, la GIZ en Guatemala está planificando una iniciativa sobre las cadenas de valor transnacionales que incluye Belice El Salvador y Honduras.	Se ha introducido la modificación correspondiente.
Página 27, último párrafo	Como resultado del proyecto de asistencia técnica, se elaboraron tres recomendaciones específicas para fortalecer la integración regional en materia de políticas de ciencia, tecnología e innovación. Esas recomendaciones se examinaron y se aprobaron en reuniones intergubernamentales. No pudimos aplicarlas porque el proyecto, tal como lo aprobó el donante, no contemplaba ni actividades ni financiación a esos efectos.	Hay información limitada sobre los resultados tangibles de esta iniciativa y no pudimos contrastarlos con los informantes clave. Sin embargo, se ha añadido la información correspondiente. “En el marco de estas actividades se elaboraron tres recomendaciones específicas para fortalecer la integración regional en materia de políticas de ciencia, tecnología e innovación y se aprobaron en reuniones intergubernamentales, pero las limitaciones de financiamiento y la falta de continuidad entorpecieron el seguimiento de esas recomendaciones. Como se expresó en las entrevistas, la falta de propuestas y estrategias claras para el desarrollo de

OBSERVACIONES GENERALES		
SECCIÓN DEL INFORME (si corresponde)	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
		tecnologías en la región indicaba que dicho problema aún no estaba maduro para avanzar a ese respecto”.

- ^a Según las evaluaciones, la asistencia técnica y los estudios sobre las cadenas de valor son muy útiles y pertinentes, lo que también se evidencia por la solicitud de mayor apoyo para la clasificación de otras cadenas. Sin embargo, el Ministerio de Economía sigue necesitando la ayuda de consultores de la CEPAL para aplicar la metodología de la clasificación, pues los funcionarios nacionales aún no tienen la debida capacidad para llevar a cabo adecuadamente el estudio.
- ^b A fin de aplicar las recomendaciones elaboradas por la CEPAL respecto de la cadena de valor del camarón, el Gobierno de El Salvador se comprometió a desembolsar 300.000 dólares y pidió apoyo adicional de la oficina de la CEPAL en México para el diseño y la aplicación de un plan de acción. En cuanto a la cadena de valor de las fibras sintéticas, el Gobierno ha puesto en marcha un proceso de diseño y construcción de un centro de innovación convenido en las estrategias de ejecución de la cadena.

II. OBSERVACIONES SOBRE EL INFORME FINAL

A. UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS (DPPO) (basado en el informe final, de 14 de diciembre de 2015)

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 38	<p>“Recomendación 7: Elaborar un plan de sostenibilidad y una estrategia de salida para todas las intervenciones, así como una mejor comunicación y transparencia sobre los planes internos futuros y en relación con las contrapartes”.</p> <p>Les sugeriría que limitaran la recomendación a “una mejor comunicación”, pues en español la palabra transparencia tiene otras connotaciones. Todos sabemos que siempre hay cierto nivel de incertidumbre acerca de la continuidad de los programas de cooperación y a ese respecto se acepta de buen grado la recomendación sobre la estrategia de salida. Todos los programas deberían diseñarse de una forma que permita obtener productos y resultados que tengan su propio valor y se puedan seguir desarrollando si se obtuviera financiación externa o interna adicional.</p>	Se editó el documento según lo sugerido.
Página 39	<p>“Recomendación 9: Estudiar la viabilidad y las oportunidades de ampliar la duración del programa a un período de tres a cuatro años y su correspondiente proyección de financiación, a fin de responder mejor a los procesos de maduración para influir en la formulación de políticas y las oportunidades de cambio y los impactos a largo plazo de la Cooperación”.</p> <p>La sugerencia en este caso es incluir la proyección de financiación en el texto de la recomendación, porque de otro modo tal vez se impondría una penalización al programa de cooperación con un plazo de ejecución más largo y menos recursos, lo que aumentaría el costo de las transacciones.</p>	Se introdujeron modificaciones.

B. AGENCIA ALEMANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ) GMBH) (basado en el informe final, de 9 de diciembre de 2015)

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página ii, párrafo 11	<p>"11. Eficiencia energética y energía renovable: en los últimos diez años se han logrado importantes avances en cuanto a posicionamiento, concienciación, fortalecimiento institucional y de capacidades específicas..."</p> <p>¿Formulación? Redacción.</p>	La oración está correcta, pero se modificó para evitar el posible malentendido.
Página iv, párrafo 22	<p>"...En muchos casos se ha evidenciado que, ante la falta de planes de seguimiento, el hecho de contemplar plazos realistas a fin de asegurar una adecuada transferencia de conocimientos, creación de capacidad y fortalecimiento institucional, así como la definición adecuada de las funciones, las responsabilidades y los pasos que deben dar las partes interesadas beneficiarias, ponía en peligro la sostenibilidad de las intervenciones".</p> <p>¿Redacción?</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página v, párrafo 32	<p>"En el análisis se consideró que la presencia de expertos alemanes para la prestación de apoyo a corto, mediano y largo plazo a la CEPAL en áreas específicas en que los conocimientos especializados de Alemania puedan aportar un gran valor añadido y promover el intercambio con institutos especializados y empresas del sector privado de Alemania".</p> <p>¿Redacción, falta un verbo?</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página 2, párrafo 9	<p>"...El programa de 2014-2016 se concentró en solo cuatro iniciativas y se repartió únicamente entre seis divisiones de la CEPAL con presupuestos de 480.000 para cada tema, a excepción de 100.000 euros de fondos para temas emergentes":</p> <p>y el Caribe (180.000 euros)</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página 3, párrafo 14, nota 6	<p>Falta la nota => aparece en la página siguiente</p>	Se introdujo la corrección.
Página 7, párrafo 29	<p>"Además, lo oportuno y útil que fue, por ejemplo, el estudio para visualizar la situación de las mujeres en el desarrollo productivo llevado a cabo en El Salvador, así como las metodologías para el mapeo de las actividades empresariales de la mujer y el establecimiento de una red de apoyo para el empoderamiento económico de la mujer en Costa Rica".</p> <p>¿Redacción, falta un verbo?</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página 7, párrafo 30	<p>"Por otra parte, en el Perú con la creación de la Dirección de Promoción y Desarrollo de la Autonomía Económica de las Mujeres del Ministerio de la Mujer en el Perú".</p> <p>¿Redacción, falta un verbo?</p>	Se introdujeron modificaciones.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 7, hallazgo 4	Falta el número del párrafo	Se introdujeron correcciones en el borrador subsiguiente.
Página 8, párrafo 36	<p>“...Como destacaron los informantes clave, la Cooperación, mediante los programas nacionales, sirvió de base para el análisis y la definición de...”</p> <p>¿Qué quieren decir con programas nacionales?</p>	Es una referencia a iniciativas a nivel de los países. Se introdujeron modificaciones.
Página 9, párrafo 39	<p>“la experiencia con los principales negociadores sobre el cambio climático en la CMNUCC. Sin embargo, debido a...”</p> <p>En este sentido, la cooperación facilitó un “capital generador”, pues dio inicio a un proceso al que luego otros donantes se sumaron o lo continuaron.</p>	Si bien esto se podría considerar “capital generador”, los informantes clave no mencionaron que otros se sumaron al proceso o lo continuaron. De hecho, se hicieron referencias al interés del Brasil y Chile en continuar la labor (y solicitar el apoyo de la CEPAL), pero el proceso se vio interrumpido de repente y no se facilitó financiación a ese efecto. Mencionamos en la nota que EUROCLIMA y el ADEME integraron la metodología y siguieron proporcionando financiación a los principales negociadores, pero no al grupo de negociadores a quienes se prestaba apoyo en el marco de esa forma de cooperación. No se introdujo ningún otro cambio en el texto.
Página 11, párrafo 47	<p>“47. Una de las principales contribuciones fue el diálogo político sobre eficiencia energética y energías renovables en América Latina y el Caribe, importantes espacios de debate, intercambio y establecimiento de redes de contacto. Esos diálogos anuales orientados a analizar y definir políticas regionales en materia de eficiencia energética y energías renovables han crecido a lo largo de los años en lo que se refiere a países participantes, la integración de múltiples...”</p> <p>¿Redacción?</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página 12, cuadro	Falta la nota 1 del cuadro	Se introdujo la corrección.
Página 12, párrafo 52	<p>“52. Se estableció el OFILAC (Observatorio Fiscal de América Latina y el Caribe) como instrumento clave para el programa. Concebido...”</p> <p>¿Del? Redacción</p>	La oración está correcta. Se mantuvo la palabra “para”.
Página 18, párrafo 75	<p>“75. Otra experiencia exitosa y valiosa, según los informantes clave, fue la organización de cursos de gestión (Escuela de Gestores), que...”</p> <p>Este tema pertenece al área de trabajo de la DDPE (innovaciones sostenibles y cambio estructural).</p>	El párrafo se trasladó a la sección correspondiente a la DDPE.
Página 21, párrafo 92	<p>“...La Cooperación a menudo también utiliza eficientemente su “capital generador” para promover aún más la movilización de los recursos, y multiplicar y desencadenar procesos (por ejemplo, las cadenas de valor en Centroamérica por conducto del FIDA y el Gobierno de Guatemala)”.</p>	Véanse las observaciones anteriores en relación con el “capital generador”. Se introdujeron modificaciones en la nota 24 a fin de reflejar la continuidad del proceso.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
	<p>También en el caso del establecimiento de una secretaría técnica en la CEPAL para los principales negociadores sobre el cambio climático. Este proceso se basa en el modelo exitoso de los negociadores de REDD e inicialmente fue puesto en marcha y financiado (capital generador) por el modelo de cooperación. Actualmente, EUROCLIMA y el ADEME apoyan la reunión anual de los principales negociadores sobre el cambio climático de América Latina y el Caribe.</p>	
Página 23, párrafo 106	<p>106. El primer y el segundo programa carecían de marcos lógicos adecuados a nivel programático y el marco lógico del tercer programa aún se encuentra en proceso de implementación. Las ofertas de programas articulan claramente una estrategia y una metodología para la implementación del programa según las cuales las iniciativas deben contribuir a un objetivo común de los programas. Sin embargo, los reportes no se presentan de forma acorde a esos criterios y los componentes y actividades no están articulados internamente hacia una meta común, ni están en consonancia con una teoría del cambio a nivel de programas que vincule entre sí todos los elementos o iniciativas. De modo similar, las iniciativas en cada componente no necesariamente se articulan ni se refuerzan entre sí. También se está trabajando con respecto a la producción de cadenas de impacto lógico con el fin de mapear los resultados a nivel de cada componente temático y es probable que esto suponga mayores mejoras.</p> <p>→ Estamos en total desacuerdo con esto. En todos los programas ha habido una meta específica y una lógica o metodología conjunta sobre la forma de alcanzar esa meta común. Sin embargo, coincidimos en que la programación, y quizás también la visibilidad de la lógica de este programa, mejoraron de forma significativa mediante la introducción de la matriz de planificación conjunta.</p> <p>→ En este caso tampoco estamos de acuerdo.</p> <p>→ La introducción de la matriz de planificación conjunta representa un buen primer paso en esa dirección.</p> <p>→ No. La GIZ en Santiago trabaja actualmente en la mejora del sistema de monitoreo y evaluación.</p>	<p>En este caso coincidimos en que no estamos de acuerdo. Esa cuestión se señaló y ya se habían hecho observaciones sobre los borradores anteriores. Editamos la última oración referente a la producción del modelo lógico con el fin de mantener la exactitud. No se ha hecho ningún otro cambio. Añadimos una nota para explicar las diferencias de opinión.</p>
Página 26, párrafo 114, nota 67	<p>¿Supongo que esta nota pertenece al párrafo anterior, es decir, a la última oración del párrafo 113?</p>	<p>Se introdujo la corrección.</p>


OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 26, párrafo 115	<p>"115. En lo que se refiere a la distribución geográfica relacionada con el análisis del sitio web, en las cuatro áreas temáticas analizadas, los resultados indican que se concentra en América del Sur (Colombia, Chile, el Perú, México, la Argentina y el Brasil son los países de donde proviene la mayoría de los usuarios) y México, mientras que el número de usuarios de Centroamérica es relativamente bajo..."</p> <p>Suprimir México</p>	Se introdujo la modificación.
Página 26, hallazgo 22	Falta el número del párrafo en el texto.	Se introdujo la corrección.
Página 31, párrafo 142	<p>"142. Los marcos de medición del desempeño de los programas no son adecuados para medir de forma específica y realista las transformaciones que han ocurrido dentro de la Cooperación. Los indicadores y metas definidos (y las herramientas de monitoreo y reporte) no permiten determinar los cambios impulsados por la Cooperación".</p> <p>→ ¿En este caso se refieren a indicadores demasiado ambiciosos? En caso afirmativo, sería conveniente indicarlo.</p> <p>→ Cambios a largo plazo.</p> <p>Observación general: En este caso sería bueno mencionar las desventajas o el problema que entrañan los programas de corta duración y las cadenas de impactos a largo plazo (asociadas con servicios de asesoría política). Por lo demás, esto parece estar un poco "fuera de contexto". Dada la corta duración de los programas y las cadenas de impactos a largo plazo en servicios de asesoría política, nuestro sistema de monitoreo y evaluación realmente carece de los instrumentos necesarios para el seguimiento sistemático de esos efectos a largo plazo. Sin embargo, el actual sistema de monitoreo y evaluación puede seguir los impactos y resultados a corto plazo. Además, sería conveniente aclarar si creen que sus indicadores son demasiado ambiciosos (así lo afirmaron en el primer párrafo de la página 24) para añadir contexto a esta conclusión. Véase la observación anterior.</p>	La referencia no se limita al hecho de que los indicadores son ambiciosos, sino que indica que el todo el marco no está diseñado de forma que pueda reflejar y medir los cambios de manera sistemática. No se reflejan acciones progresivas ni secuencias de acciones y, por lo tanto, los cambios (a un plazo más largo o más corto) en la dirección "adecuada" resultan difíciles de observar y documentar. No se cambió la oración.
Página 31, párrafo 143	<p>"...Sin embargo, es fundamental asegurarse de que se realice el monitoreo adecuado con miras a la aplicación de prioridades a nivel de "resultados" y una perspectiva global de las intervenciones de los programas, no solo a nivel de las divisiones de la CEPAL, sino de los Programas de Cooperación en general".</p> <p>En este caso estamos muy de acuerdo y ya trabajamos en ello.</p>	De acuerdo.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 32, párrafo 149	<p>“...el seguimiento por conducto de las oficinas de la GIZ y garantizarían sostenibles (por ejemplo, ejemplos de labor positiva sobre las cadenas de valor con resultados trasnacionales imprevistos)”.</p> <p>¿La sostenibilidad? ¿Resultados sostenibles?</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página 33, párrafo 153	<p>“153. La Cooperación tampoco tiene una estrategia de salida respecto de las actividades, servicios y productos definidos en la etapa de planificación...”</p> <p>La sostenibilidad se logra en gran medida cuando las recomendaciones del programa se introducen en las políticas públicas y se aplican; en muchas actividades, ese es el objetivo final y, por lo tanto, la estrategia de salida.</p>	Coincidimos en que la sostenibilidad se logra en gran medida cuando las recomendaciones del programa se introducen en las políticas públicas. La referencia a la estrategia de salida es sobre la Cooperación en general. Otros programas de naturaleza similar tienen estrategias de salida, que van más allá de la adopción de políticas públicas e incluyen un plan para después de finalizada la intervención del programa, a fin de asegurar el efecto multiplicador de este y otros mecanismos. No se hicieron cambios.
Página 35, párrafo 164	<p>“164. La Cooperación también debería ajustar la alineación geográfica y adoptar criterios de selección respecto de las intervenciones en los países que privilegien a los países con las mayores necesidades (por ejemplo, deficiencias institucionales)...”</p> <p>O mejor sería encontrar un buen equilibrio entre los países avanzados y los países con las mayores necesidades.</p>	Se introdujeron modificaciones. Los criterios para la selección de los países los deberían establecer conjuntamente el BMZ, la GIZ y la CEPAL, y la labor podría centrarse en las cuestiones más necesarias o en temas concretos en apoyo a países avanzados, que podrían servir de modelos para otros países. Es cuestión de estrategia y se debería definir desde el principio en el programa.
Página 36, párrafo 167	<p>“...El marco lógico debería permitir la simplificación de la presentación de informes, la culminación de las actividades y su contribución a la obtención de logros a nivel de “resultados”, en forma proporcional al nivel de inversión y el plazo de las intervenciones”.</p> <p>En el borrador de informe se hicieron las siguientes sugerencias respecto de los indicadores:</p> <p>En relación con los indicadores, en el último programa de cooperación se introdujeron considerables mejoras en lo que respecta al marco lógico de los programas en general, e indicadores adicionales para el proceso de monitoreo en distintos niveles: producto (matriz de impacto), indicadores de productos y resultados (matrices de planificación) e indicadores de impacto (oferta y presentación de informes en general). Esto se deberían revisar en detalle, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Nivel de ambición de los indicadores a la luz de plazos reales y realistas; ii. Equilibrio entre la generación de información y su utilidad (atención adicional a los costos y beneficios de reunir distintos tipos de información); 	Se añadió una nota al texto conforme a esta observación.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
	<p>iii. Oportunidades (perdidas) respecto de la integración de indicadores sensibles al género o indicadores basados en los derechos humanos;</p> <p>iv. Asignación adecuada de los recursos para el seguimiento y la aplicación de instrumentos de seguimiento (incluidos los recursos humanos).</p> <p>En términos generales, se recomienda que se continúen las intervenciones con miras a seguir desarrollando y estudiar indicadores de proceso y de desempeño, con hitos como metas que deben ser objeto de seguimiento. De ese modo también se obtendrá mayor información para el aprendizaje y la gestión de los conocimientos. En general, los impactos deberían considerarse con una perspectiva a mediano y largo plazo, que requiere indicadores con plazos más precisos (a corto, mediano y largo plazo).</p> <p>Consideramos que estas recomendaciones son sumamente útiles y pertinentes, sobre todo las que están sombreadas. ¿Sería posible reincorporarlas (quizás un poco más abreviadas) en la versión final?</p>	
Página 38, párrafo 179	<p>“...Hay oportunidades de capitalizar los conocimientos, las metodologías, los instrumentos y productos generados anteriormente mediante la creación de espacios y la asignación de fondos para la divulgación y mayor seguimiento, sobre todo si aún no se han publicado...”</p> <p>Esta formulación no me queda muy clara. La formulación anterior (del borrador de informe) me parecía más clara: A fin de capitalizar el conocimiento y los productos de iniciativas anteriores, en los programas siguientes deberían contemplarse espacios y fondos para la divulgación y mayor seguimiento.</p>	Sí, se debería contar con fondos para ese fin. Se introdujeron modificaciones.
Página 38, párrafo 180	<p>“180. En relación con las bases de datos de la Cooperación, a mediano plazo...”</p> <p>En este caso se refieren a las distintas bases de datos dentro del programa de cooperación, como las de la BIEE y la ReDeSoc. ¿Correcto? El término “bases de datos de Cooperación” podría resultar un poco confuso...</p>	Se introdujeron modificaciones.
Página 38, párrafo 181	<p>“...Una base de datos de contactos requiere una continua actualización y ampliación...”</p> <p>¿Cuáles contactos?</p>	La información de contacto de los usuarios. Se introdujeron modificaciones.

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 39. Recomendación 8	<p>“Recomendación 8: Aumentar la presencia de expertos alemanes para el apoyo a corto, mediano y largo plazo a la CEPAL en áreas específicas en que los conocimientos especializados de Alemania pueden aportar un gran valor añadido y promover el intercambio con institutos especializados y empresas del sector privado de Alemania”.</p> <p>Creemos que esto también es muy importante y no se debería suprimir del informe de evaluación final.</p>	Se introdujeron modificaciones.

C. DIVISIÓN DE DESARROLLO SOCIAL (DDS) (basado en el informe final, de 14 de diciembre de 2015)

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
ANEXO 5C: SELECCIÓN DE DIAPOSITIVAS – ANÁLISIS DE SITIOS WEB Página 61	<p>Por favor corregir información faltante en la sección de Anexos sobre ReDeSoc. Se adjunta análisis de las plataformas web corregidos.</p>  <p>Análisis páginas web.pptx</p>	La información del Anexo fue corregida.

D. DIVISIÓN DE ASUNTOS DE GÉNERO (DAG) (basado en el informe final, de 14 de diciembre de 2015)

OBSERVACIONES CONCRETAS		
NÚMERO DEL PÁRRAFO	OBSERVACIONES DEL GRE	RESPUESTA DEL EVALUADOR
Página 42, párrafo 215	<p>En este contexto es importante observar que la CEPAL y la DAG en particular ya han realizado importantes avances en esta área, ciertamente con el apoyo de la GIZ (aunque, según tengo entendido, no como parte del programa de cooperación que aquí se evalúa) se está poniendo en marcha el proyecto sobre la autonomía económica de la mujer en el sector minero de Chile, que es particularmente innovador, además de la trayectoria que ha tenido la División en cuanto al trabajo con nuevas cuestiones, como la tecnología, que fue el tema principal de la última conferencia regional, y el documento de posición que se elaboró conjuntamente con la División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Son ejemplos concretos en los que ya se aplica esa recomendación o esa enseñanza extraída, por lo que tal vez los consultores deseen incluir una referencia a esto en el mismo párrafo.</p>	Se introdujeron modificaciones.