

Aproximación a los procesos  
de evaluación de proyectos  
de desarrollo contemplados  
en el marco institucional de  
las Agencias de Cooperación  
Internacional de América Latina

*Gabriela Nicole Zepeda Calles*

## **APROXIMACIÓN A LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO CONTEMPLADOS EN EL MARCO INSTITUCIONAL DE LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE AMÉRICA LATINA**

*Gabriela Nicole Zepeda Calles*

### **RESUMEN**

La región latinoamericana no es nueva en cuanto a las Agencias de Cooperación Internacional, siendo así, en orden cronológico, la primera Agencia creada de la región la ABC de Brasil, seguida de la AGCID de Chile, luego es creada la APCI de Perú, posteriormente es creada la AUCI de Uruguay; a continuación, en el mismo año son creadas la APC de Colombia y la AMEXCID de México, y por último se crea la ESCO de El Salvador, la primera Agencia a nivel centroamericano. El presente artículo tiene como objeto de estudio las primeras seis Agencias de Cooperación latinoamericanas y sus procesos de evaluación de proyectos establecidos en el marco institucional de estas, ya que, como principal criterio, es necesario que estas posean experiencia de gestión y ejecución de cooperación en proyectos de desarrollo; además, deben poseer repertorio bibliográfico de publicaciones e información pública sobre sus labores. Utilizando dichos insumos bibliográficos de cada Agencia, realizando una revisión y análisis documental, se identificará en su estructura organizativa la inclusión de oficinas o unidades encargados de la evaluación de proyectos, analizando la relevancia que cada Agencia brinda a dicha acción de acuerdo con lo establecido en sus marcos institucionales; además se recabará información pertinente en cuanto a sus procesos de evaluación para determinar, de ser posible, cuáles tipos de evaluación son utilizados y si las Agencias han transitado por un proceso de aprendizaje o mejora respecto a las evaluaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Agencia de Cooperación Internacional - evaluación de proyectos - Latinoamérica - marco institucional - gestión y ejecución de cooperación.

### **APPROACH TO THE EVALUATION PROCESSES OF DEVELOPMENT PROJECTS CONTEMPLATED IN THE INSTITUTIONAL FRAMEWORK OF THE INTERNATIONAL COOPERATION AGENCIES OF LATIN AMERICA**

*Gabriela Nicole Zepeda Calles*

### **ABSTRACT**

The Latin American region is not new in terms of International Cooperation Agencies, thus being in chronological order, the first Agency created in the region the ABC of Brazil, followed by the AGCID of Chile, then the APCI of Peru is created, later the AUCI of Uruguay is created, then, in the same year the APC of Colombia and the AMEXCID of Mexico are created, and finally, the ESCO of El Salvador is created, the first Agency at the Central American level. The purpose of this article is to study the first six Latin American cooperation agencies and their project evaluation processes established within their institutional framework, since, as their main criterion, it is necessary that they have experience of management and execution of cooperation in development projects; in addition, they must have a bibliographic repertoire of publications and public information about their work. Using these bibliographic inputs of each Agency, carrying out a review and documentary analysis, the inclusion of units or offices in charge of the evaluation of projects will be identified in its organizational structure, analyzing the relevance that each Agency provides to said action in accordance with the provisions of its institutional frameworks; in addition, relevant information regarding their evaluation processes will be collected to determine, if possible, which types of evaluation are used and whether the Agencies have gone through a process of learning or improvement with respect to evaluations.

**KEYWORDS:** Agency for International Cooperation - projects evaluation - Latin America - institutional framework - management and execution of cooperation.

# Aproximación a los procesos de evaluación de proyectos de desarrollo contemplados en el marco institucional de las Agencias de Cooperación Internacional de América Latina

Gabriela Nicole Zepeda Calles<sup>1</sup>

## Introducción

El ciclo de vida de un proyecto se comprende de la programación, identificación, formulación, ejecución, monitoreo, y evaluación; al respecto de esta última, es una acción sistémica, objetiva que pretende dar luces sobre el beneficio del proyecto en ejecución o finalizado. Las evaluaciones de proyectos son planificadas a la hora de formular el proyecto y se establecen de acuerdo con la extensión de tiempo de un proyecto, de acuerdo con su financiamiento, si este lo permite, y de acuerdo con la naturaleza del proyecto. La evaluación de un proyecto podrá ser interna o externa y deberá responder las preguntas pertinentes sobre el avance y/o logro de los objetivos del proyecto, logro de las metas e indicadores, y el impacto del proyecto sobre la realidad que se busca cambiar. Una evaluación además de ser parte del ciclo de vida del proyecto es clave para el éxito del mismo.

---

1 Profesional de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador, con experiencia en Cooperación al Desarrollo Agropecuario en el sector público e investigadora con especial énfasis en el ciclo de vida del proyecto y en los diferentes procesos de evaluación a nivel latinoamericano.

Las Agencias de Cooperación, alrededor del mundo se han vuelto necesarias para organizar y sistematizar la cooperación de un país, en el caso específico de la región latinoamericana, existen siete Agencias de Cooperación; el objeto de estudio específico del presente artículo serán 6 de esas Agencias latinoamericanas de Cooperación: la Agencia Brasileña de Cooperación -ABC-, la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo -AGCID-, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia -APC-, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo -AMEXCID-, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional -APCI- y la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional – AUCI.

Comúnmente, dentro de las atribuciones de las Agencias de Cooperación, estas deben realizar evaluaciones de las intervenciones de la cooperación que estas mismas gestionan, ya sea bajo el rol de receptores de la cooperación o como oferentes de la cooperación. El presente artículo, recaba información bibliográfica oficial de estas Agencias de Cooperación y analiza la concepción del término “evaluación” que estas manejan, así como los procesos de evaluación que están estipulados en el marco institucional de las Agencias de Cooperación, y analiza si las mismas realizan las atribuciones en materia de evaluación de proyectos que se establecen en sus marcos institucionales y leyes de creación.

Se analiza la madurez institucional y la experiencia de ejecución y gestión de las Agencias de Cooperación, en comparación con su fecha de creación, con lo cual se determina si la madurez y experiencia institucionales dadas por la antigüedad de las mismas han permitido una evolución y adaptación de sus procesos de evaluación; lo cual es un factor importante, sin embargo, no es determinante para las Agencias de Cooperación. Se identifica si lo anterior les permite construir una ruta o una guía para programar evaluaciones de una manera pertinente a la hora de formular proyectos, y para ejecutar efectivamente dichas evaluaciones, de tal manera que los resultados puedan ser utilizados en la toma de decisiones respecto a los objetivos, actividades, ejecución e indicadores de un proyecto de desarrollo o de otro tipo de intervenciones de desarrollo.

Otro aspecto importante es el contenido de los manuales, formularios, fichas, matrices de formulación de proyectos utilizados por cada una de las Agencias de Cooperación, en donde se determina si en la etapa de formulación de un proyecto o algún otro tipo de intervención, estas conciben a la evaluación como parte importante del ciclo de vida del proyecto. Se ha identificado que, normalmente las Agencias de Cooperación hacen una diferenciación respecto a los proyectos de Cooperación Norte-Sur y a los proyectos de Cooperación Sur-Sur; dicha diferenciación predetermina el rol y las herramientas de las Agencias de Cooperación dentro de la formulación de los proyectos, en la etapa de ejecución del mismo y en la etapa de evaluación de los proyectos.

## I. Metodología

La metodología utilizada para la elaboración de este artículo pretende recabar información, mediante la revisión bibliográfica de las siguientes principales fuentes de información digital de carácter público: publicaciones oficiales de las Agencias de Cooperación alojadas en internet, páginas web de las Agencias de Cooperación, documentos legales de cada Agencia de Cooperación situados en internet y demás insumos digitales en la web de origen oficial por cualquier autoridad de cada país.

## II. Marco teórico

La Cooperación Internacional para el Desarrollo se entiende como acciones llevadas a cabo por Estados-nación u organizaciones de estos, actores subnacionales u ONG de un país, con otro/s de estos actores perteneciente/s a otro/s país/es, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional de uno o más actores.<sup>2</sup> Dentro de ese amplio espectro de las acciones de cooperación, existen tres clasificaciones principales: 1) Cooperación

---

2 Ana María, Chiani. *La Cooperación Internacional al Desarrollo: Herramienta clave para el desarrollo de nuestra región*. Buenos Aires: ACEP, [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460)

Norte-Sur, conocida también como Cooperación Vertical, y consiste en el apoyo que un país desarrollado facilita a otro que carece de experiencia, capacidad o recursos ya sean financieros, humanos o materiales para llevar a cabo planes, programas o proyectos de desarrollo y que tienen carácter no reembolsable; con el objetivo de promover avances significativos en materia económica y social en el país en vías de desarrollo;<sup>3</sup> 2) Cooperación Sur-Sur, consta de un marco amplio de colaboración entre países del sur en el ámbito político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico que involucra a dos o más países en desarrollo. Comparten conocimiento, habilidades, experiencia y recursos para alcanzar sus metas de desarrollo a través de esfuerzos concertados;<sup>4</sup> 3) Cooperación Triangular, en la cual intervienen normalmente tres actores: un país u organismo internacional que provee los recursos financieros, otro país que provee los medios técnicos y humanos, y un país beneficiario.<sup>5</sup>

En el marco de la cooperación internacional y de las clasificaciones antes mencionadas, existen acciones que abonan al logro de los objetivos de los países que reciben la cooperación, entre esas acciones podemos mencionar específicamente lo que el CAD de la OCDE define en sus estándares la “intervención de desarrollo”, como un término genérico para referirse al sujeto de la evaluación y puede hacer alusión a una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tema, área operacional, ejecución institucional, etc.<sup>6</sup>; se conoce también el término “proyecto de desarrollo” como una intervención individual para el desarrollo, a menudo enmarcada en un programa más amplio,

---

3 Rina Norelbi Escobar Bonilla, Rocío Beatriz Toledo Munguía, *“El Comportamiento de la Cooperación Triangular en El Salvador y sus Aportes en las Estrategias de Desarrollo Impulsadas durante el periodo de 2010-2013”* (Tesis de Grado, Universidad de El Salvador, 2015), 6. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8530/1/TESIS%20COOPERACI%C3%92N%20TRIANGULAR%202015%20RyN.pdf>

4 Hernán Lucena, *South-South Cooperation in the 21st Century: New Challenges*. Mérida: CEEA, 2021.

5 Talita Yamashiro, *Triangular cooperation, and aid effectiveness*. Ciudad de México, 2009. <https://www.oecd.org/dac/46387212.pdf>

6 OCDE, *Estándares de calidad de evaluación del CAD*. OCDE, 2006, <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/38452075.pdf>

que busca alcanzar objetivos específicos con recursos asignados y enmarcado en un calendario de ejecución.<sup>7</sup> Los proyectos en el marco de conocer su efecto y generar aprendizaje, son objeto de evaluaciones; las cuales son contempladas en la formulación del proyecto, se realiza para analizar la relevancia de este en la realidad intervenida, la eficiencia, impacto, logro de objetivos y sostenibilidad del trabajo realizado. Una evaluación, se realiza utilizando datos recopilados del monitoreo del proyecto, reportes e informes.<sup>8</sup> A continuación en la Tabla 1 se presentan las diferentes clasificaciones de evaluaciones de proyectos.

**Tabla 1. Conceptos de evaluaciones de proyectos**

Concepto	Definición
Evaluación ex ante	Se realiza antes de poner en marcha el proyecto; también se le conoce como una evaluación inicial, previa o pre-evaluación. Determina la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial del proyecto. <sup>9</sup>
Evaluación ex post	Se efectúa una vez que esta concluye o tiempo después de su finalización. Este tipo de evaluación pretende identificar factores de éxito o fracaso, evaluar la sostenibilidad de los resultados y los efectos, y recopilar conclusiones para ser utilizadas en la gestión de otras intervenciones. <sup>10</sup>
Evaluación de término medio	Es una evaluación que se programa para ser realizada a mediados del período de ejecución del proyecto. <sup>11</sup> Esta evaluación permitirá identificar si las metas, indicadores, objetivos específicos, ejecución financiera y actividades se están concretando de acuerdo con lo establecido en la planificación del proyecto.
Evaluación externa	La Evaluación no está bajo la responsabilidad del personal a cargo del proyecto, un experto o un equipo de expertos externos y ajenos a la institución que realiza el proyecto son contratados para dirigir la evaluación; esta evaluación suele ser considerada más objetiva. <sup>12</sup>
Evaluación interna	Es llevada a cabo por una persona o por un equipo capacitado que forma parte de la institución, gerencia o dirección del socio cooperante. <sup>13</sup>
Evaluación de impacto	Mide el impacto general y la eficacia del proyecto, respecto al logro del objetivo. <sup>14</sup> Proporciona información sobre los impactos producidos por el proyecto y, además, refleja los impactos no deseados. <sup>15</sup>

Fuente: Elaboración propia

7 OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Paris, 2002. <https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>

8 The Centre for International Development and Training (CIDT) de la Universidad, *Capacity Building in Project Identification, Formulation and Design* (Universidad de Wolverhampton, Reino Unido, 2011), 68, [https://standardsfacility.org/sites/default/files/EIF\\_HandbookProjectDesign\\_Feb-12.pdf](https://standardsfacility.org/sites/default/files/EIF_HandbookProjectDesign_Feb-12.pdf)

Habiendo realizado una revisión breve de los conceptos contenidos en la Tabla 1, es pertinente ahondar en las diversas concepciones que existen de lo que es una evaluación de proyectos; por ejemplo, Rodríguez y Zeballos la entienden como aquella acción que concentra su esfuerzo de análisis en el cambio y en las actividades llevadas a cabo para producirlo, para lo cual utiliza la comparación de lo alcanzado en la ejecución con referentes que se definen en el momento de diseño y en las etapas de inicio de las actividades (qué, cuánto y en qué sentidos se cambió, y qué situaciones facilitaron o limitaron ese proceso). También, identifican una característica básica de la evaluación, su acento en la observación del cambio, precisamente lo que la distingue del seguimiento. Además, establecen que la evaluación no es un estudio transversal, hecho en un momento único con el propósito de fotografiar una realidad, consiste más bien en una serie de estudios longitudinales con una lógica de comparación.<sup>16</sup>

L. González explica que dependiendo de cada organización y de los mecanismos de gestión que dispone, la evaluación adopta diferentes modalidades; señala que la evaluación y el seguimiento son dos procesos que comparten herramientas y metodologías, pero los enfoques y objetivos son distintos. Se entiende entonces a la evaluación en el marco del ciclo del

---

9 OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* (2 rue André Pascal, Francia, 2002), 16, ISBN 92-64-08527-0

10 *Ibid.* 22-23

11 *Ibid.* 27

12 Terre Des Hommes – TDH, *Project Cycle Handbook* (Headquarters Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne, 2012), 77, [https://www.tdh.ch/sites/default/files/tdh\\_mcp\\_en\\_interactif\\_docprinc\\_23-10-12\\_-\\_mono\\_ok\\_0.pdf](https://www.tdh.ch/sites/default/files/tdh_mcp_en_interactif_docprinc_23-10-12_-_mono_ok_0.pdf)

13 *Ibid.*

14 Comité Internacional de Rescate-IRC, *IRC's Guide to Design, Monitoring and Evaluation* (2005), 62, <https://fdocuments.in/reader/full/irc-guide-design-monitoring-evaluation>

15 UNICEF, *Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2* (2014), i, [https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/rogers\\_2014\\_theory\\_of\\_change\\_-\\_methodological\\_briefs\\_\\_impact\\_evaluation\\_2.pdf](https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/rogers_2014_theory_of_change_-_methodological_briefs__impact_evaluation_2.pdf)

16 Rodríguez y Zeballos. *Evaluación de proyectos de desarrollo local* (Lima, Perú, 2007), [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1356/3/2007\\_Rodriguez\\_Evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-Enfoques-metodos-y-procedimientos.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1356/3/2007_Rodriguez_Evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-Enfoques-metodos-y-procedimientos.pdf)



proyecto, la cual pretende revisar la intervención desde su totalidad y con miras a encontrar aprendizajes para futuros proyectos; consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado. Una evaluación, trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.<sup>17</sup>

Por otro lado, existen concepciones menos flexibles de la evaluación de proyectos, como lo expresa M. Valdés quien indica que se centra en evaluar la eficiencia operacional del proyecto y precisar los cambios experimentados por la población objetivo en su ejecución. Entrega información para aumentar la racionalidad con que se toman las decisiones y asignan los recursos, jerarquizando los proyectos, proporcionando instrumentos para escoger la mejor alternativa de ejecución y mejorando los procesos de implementación y ejecución.<sup>18</sup> De igual manera, Arroyo y Torres, estiman que evaluar un proyecto consiste en emitir una calificación sobre las bondades y desventajas del mismo, es decir, identificar los convenientes y los inconvenientes al compararlo con respecto a un patrón conformado por varios criterios. Reconocen como principales vertientes la evaluación ex-ante y la ex-post. La primera califica los proyectos antes de ejecutar, y la segunda califica durante o concluida su ejecución.<sup>19</sup>

---

17 L. González G. *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo* (Bilbao, 2007) [https://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/119/Guia\\_para\\_la\\_gestion.pdf?1488539268](https://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/119/Guia_para_la_gestion.pdf?1488539268)

18 M. Valdés. *La evaluación de proyectos sociales* (Chile, Santiago, 1999) [https://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion\\_proyectos\\_sociales.pdf](https://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf)

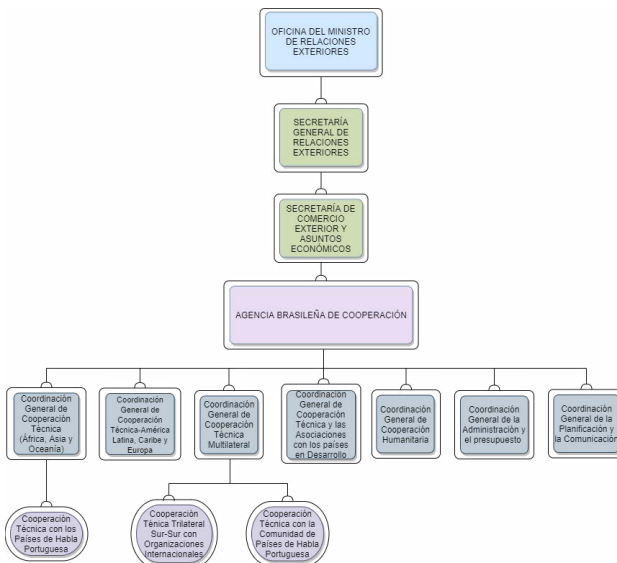
19 A. Arroyo y G. Torres. *Metodología de Evaluación Social de Proyectos de Caminos Rurales en México* (Sanfandila, 2003) <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt234.pdf>

### III. Marco Institucional y Organigramas Institucionales de las Agencias de Cooperación Latinoamericanas

#### 3.1 Agencia Brasileña de Cooperación, ABC

ABC fue creada en septiembre de 1987, mediante Decreto No. 94.973 y según lo establecido en el Reglamento Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil; la Agencia Brasileña de Cooperación planifica, coordina, negocia, aprueba, ejecuta, monitorea y evalúa, los programas, proyectos y actividades de cooperación para desarrollo de todo Brasil y en todas las áreas del conocimiento, incluyendo acciones relacionadas en el campo de la capacitación para la gestión de la cooperación técnica y la difusión de información.<sup>20</sup>

Figura 1. Organigrama de la Agencia de Cooperación de Brasil – ABC



Fuente: Elaboración propia a partir de “ABC - Agência Brasileira de Cooperação: Organograma”, Ministério das Relações Exteriores, 1 de octubre de 2021.

20 “Agencia Brasileña de Cooperación”, Gobierno de Brasil, <https://www.gov.br/abc/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/apresentacao>, publicado el 28 de septiembre de 2021.

ABC se guía bajo los lineamientos de la política exterior de su Ministerio de Relaciones Exteriores, y las prioridades de desarrollo nacional, definidas en los planes plurianuales y en los programas sectoriales de su gobierno. Como se puede observar en la figura 1, la estructura operativa de ABC consta de 10 áreas (8 de las cuales son responsables del desarrollo de las actividades finales de la Agencia y 2 destinadas a implementar las actividades intermedias).

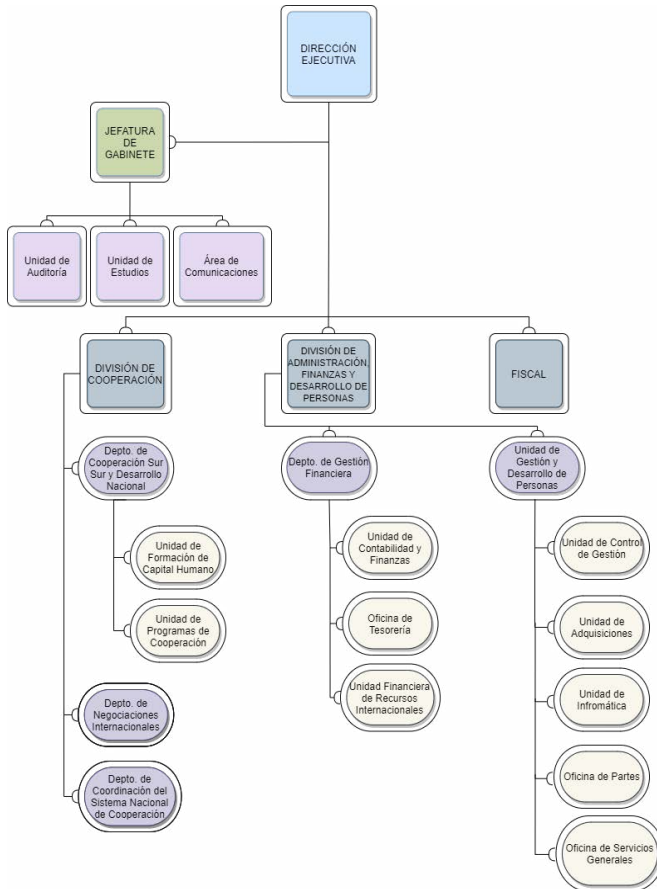
### **3.2 Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AGCID**

En 1990 es creada la Agencia de Cooperación Internacional mediante la Ley N°18.989 publicada el 19 de julio de ese año. En el año 2005 se modifica la Ley y la Agencia de Cooperación Internacional es traspasada al Ministerio de Relaciones Exteriores de acuerdo con la Ley N°19.999; este cambio brindó otro énfasis a las actividades de cooperación en la política exterior de Chile. Es en el 2018 de acuerdo con la Ley N°21.080, que se modifica el nombre a Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AGCID.<sup>21</sup>

---

21 *"agecidChile: Normativa y Ley, Normativa aplicable"*. agecidChile, acceso el 1 de octubre de 2021, <https://www.agci.cl/acerca-de-agci/normativa-y-ley>

**Figura 2. Organigrama de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AGCID**



Fuente: Elaboración propia a partir de “agcidChile: Organigrama”, Ministerio de Relaciones Exteriores, 1 de octubre de 2021.

La AGCID posee una estructura organizativa que puede ser apreciada en la figura 2, la cual se compone de una Dirección Ejecutiva, un gabinete, dos Divisiones subdivididas en cuatro departamentos, ocho unidades y 3 oficinas, además de cuenta con la presencia de una Fiscal; a través de ese andamiaje institucional, la AGCID realiza sus atribuciones de negociación, gestión, administración y ejecución de los planes, programas, proyectos, acciones y actividades de cooperación internacional para el desarrollo, provenientes del

exterior, así como de aquellas que Chile ofrece a terceros; para lo cual podrá asociarse con los diversos socios para el desarrollo o fuentes de cooperación nacionales e internacionales, de tipo bilateral, multilateral, regional, internacional y/o extranjeros, la sociedad civil, el sector privado y centros de estudio.<sup>22</sup>

### **3.3 Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia**

La APC-Colombia fue creada mediante el Decreto Número 4152 del año 2011 como una entidad descentralizada de la Rama Ejecutiva del orden nacional, adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República de Colombia. La APC-Colombia tiene por objetivo la gestión, orientación y coordinación de la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país; así como ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de cooperación internacional, atendiendo los objetivos de política exterior y el Plan Nacional de Desarrollo.<sup>23</sup>

En la figura 3 se observa que la estructura de la APC - Colombia, está conformada por un Consejo Directivo, por un director general, por 4 Direcciones operativas y por 3 Órganos de Asesoría y Coordinación, llamados Comité. En el Decreto N° 4152 se contempla como atribuciones de la APC-Colombia a nivel de las Direcciones operativas, definir una estrategia de seguimiento y evaluación de la cooperación internacional que ingrese al país, así como de la cooperación internacional que este brinde a otros países.<sup>24</sup>

---

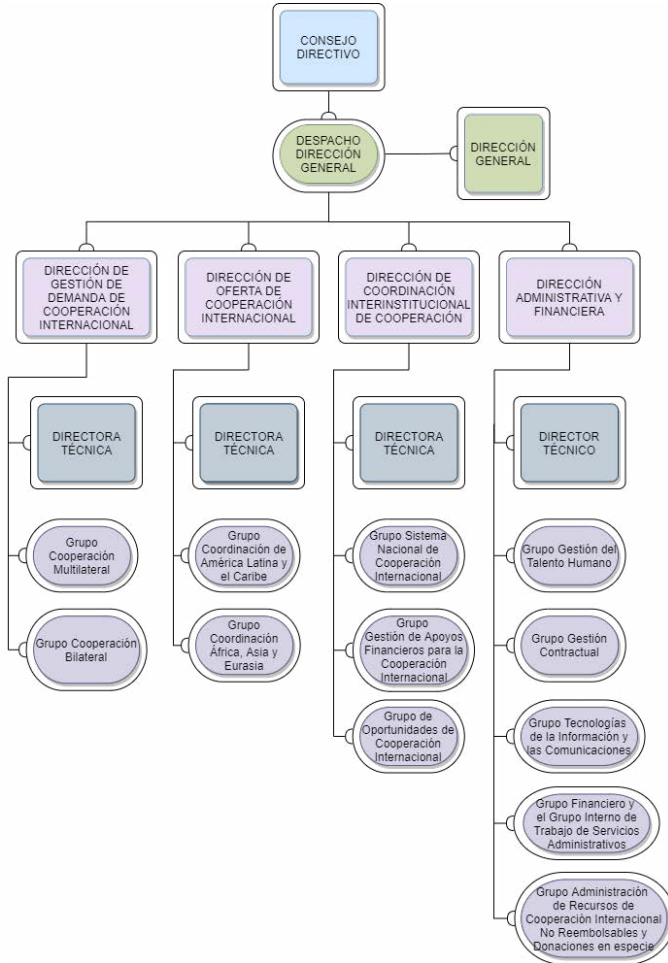
22 Ley 18989, (Chile: Ministerio de Planificación y Cooperación), <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=18989>

23 Decreto N° 4152 (Colombia: Departamento Administrativo De La Función Pública, 2011), artículo 12-15. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Decreto%204152%20de%202011.pdf>

24 Decreto N° 4152 (Colombia: Departamento Administrativo De La Función Pública, 2011), artículo 2. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Decreto%204152%20de%202011.pdf>

De igual manera, el Decreto N° 4152 establece que la APC-Colombia en el nivel de Órganos de Asesoría y Coordinación, también se contempla su participación para proponer a las Direcciones operativas, estrategias de seguimiento y evaluación de la cooperación temática y territorial.<sup>25</sup>

**Figura 3. Organigrama de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia.**



Fuente: Elaboración propia a partir de “APC-Colombia: Organigrama”, 20 de septiembre de 2021,

25 *Ibid.* Art. 18

### 3.4 Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AMEXCID

Mediante la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de abril de 2011 en México, es creada la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AMEXCID como un órgano desconcentrado de la Cancillería con autonomía técnica y de gestión. AMEXCID busca orientar, coordinar instrumentar el ejercicio de la política mexicana de cooperación internacional para el desarrollo, de conformidad con las prioridades nacionales en materia de desarrollo humano sustentable.<sup>26</sup>

Entre otras atribuciones, la AMEXCID mediante su distribución organizativa, que puede apreciarse en la figura 4, apoya, supervisa, evalúa y da seguimiento, en el ámbito de su competencia y en coordinación con las instituciones cooperantes que correspondan, a la ejecución de las políticas y acciones de cooperación internacional.<sup>27</sup> Además, la AMEXCID se encarga de identificar opciones de cooperación internacional y elaborar las evaluaciones previas a la ejecución de los proyectos que se deriven de ellas, en coordinación con las instancias e instituciones correspondientes, a fin de contar con información clara para la formulación de evaluaciones de los resultados e impactos al término de la ejecución del proyecto.<sup>28</sup>

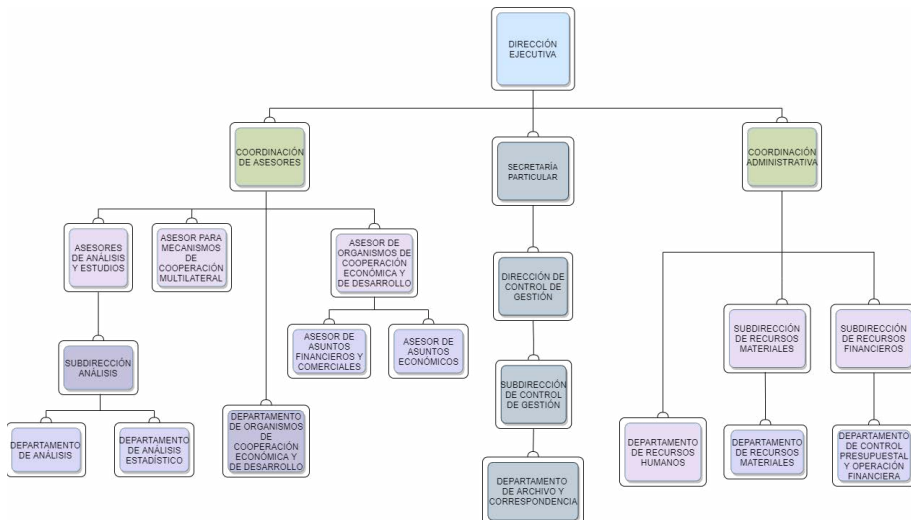
---

26 Secretaría de Relaciones Exteriores-DGPOP, *Manual de Organización de la AMEXCID* (septiembre 2012), 8 y 22, <https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/manadmin/2012/moamexid.pdf>

27 *Ibid.* 21

28 Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (México: Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 6 de abril de 2011), artículo 11, [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011)

**Figura 4. Organigrama de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AMEXCID.**



Fuente: Elaboración propia a partir de “Manual de Organización de la AMEXCID”, Secretaría de Relaciones Exteriores-DGPOP (septiembre 2012)

### 3.5 Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI

La Ley N° 27692 del 08 de abril del 2002 crea a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI como organismo público adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores; la APCI ejecuta, programa y organiza la Cooperación Técnica Internacional que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior públicas y/o privadas.<sup>29</sup>

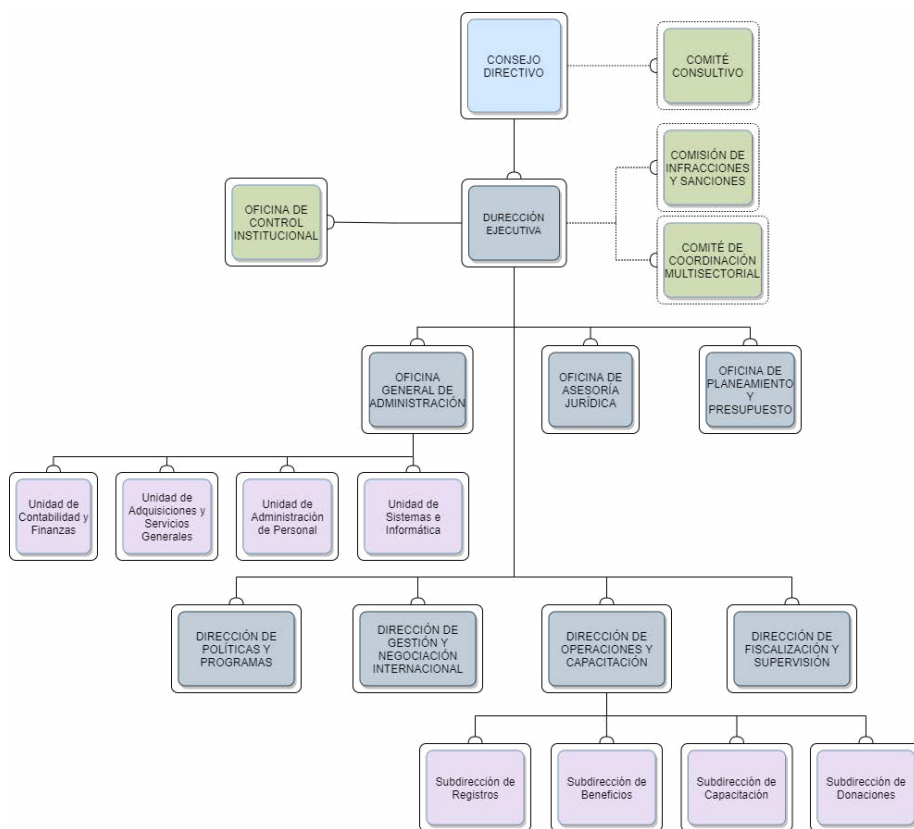
La figura 5 representa la distribución organizativa de la APCI, a través de la cual entre otras atribuciones, canaliza las necesidades de cooperación de las entidades del Gobierno Central y de las entidades constitucionalmente autónomas, vela por el cumplimiento de las disposiciones legales y

<sup>29</sup> “APCI: quiénes somos”, APCI, acceso 1 de octubre de 2021, <http://portal.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/quienes-somos>



convencionales que regulan la cooperación técnica internacional, y diseñar y alimenta los sistemas de información en Cooperación Técnica Internacional que garanticen la difusión de la oferta, modalidades, fuentes, requisitos y demás condiciones para la obtención de cooperación internacional, así como para la demanda de cooperación solicitada por otros países.<sup>30</sup>

**Figura 5. Organigrama de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI**



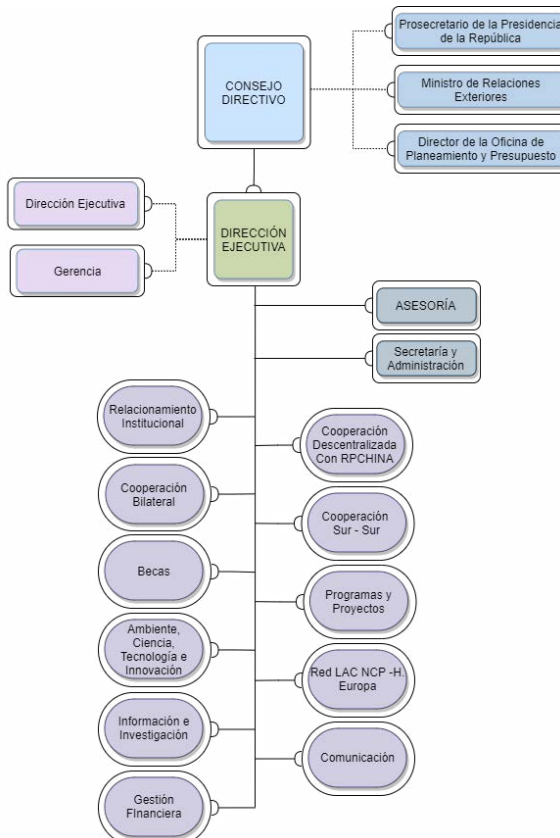
Fuente: Elaboración propia a partir de “APCI: Organigrama”, Perú Ministerio de Relaciones Exteriores, 1 de octubre de 2021.

30 “APCI: Funciones”, APCI, acceso 1 de octubre de 2021, <http://portal.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/funciones>

### 3.6 Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, AUCI

La Ley N° 18719 de Uruguay promulgada el 27 de diciembre de 2010, en su artículo 98, crea a la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, AUCI. Dicho órgano sustituye en todo aspecto al Instituto Uruguayo de Cooperación Internacional, la AUCI es un órgano desconcentrado que posee autonomía técnica.<sup>31</sup>

**Figura 6. Organigrama de la Agencia Uruguaya de Cooperación internacional, AUCI**



Fuente: Elaboración propia a partir de “Presidencia de la República, AUCI: estructura del organismo”, 9 de octubre de 2021.

31 “IMPO: Normativas y Avisos Legales del Uruguay, Ley N° 18719”, Centro de Información Oficial, acceso 9 de octubre de 2021, <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18719-2010>

En la figura 6 se plasma la conformación de la AUCI, la cual está dirigida por el Consejo Directivo, este es conformado por un representante de la Presidencia de Uruguay, presidido por 2 personas, el director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, y por el Ministro de Relaciones Exteriores; este Consejo será reglamentado por el poder ejecutivo, quien dictará sus funciones.<sup>32</sup> Además, está conformado por una Dirección Ejecutiva, la cual se encarga de posicionar internacionalmente al país, fortalece las capacidades de los actores nacionales, negocia con otros gobiernos y actores internacionales, establece las directrices de políticas y planificación de las agendas de trabajo en materia de cooperación y representa al país en el exterior. Asimismo, la Dirección Ejecutiva posee un área de Asesoría, y la Secretaría y Administración.

En el nivel técnico, la AUCI se divide en las siguientes áreas técnicas: Relacionamiento Institucional, Cooperación Descentralizada con RPCHINA, Cooperación Bilateral, Cooperación Sur – Sur, Becas, Programas y Proyectos, Ambiente-Ciencia-Tecnología e Innovación, Red LAC NCP – H. Europa, Información e Investigación, Comunicación, y Gestión Financiera.

Entre las atribuciones de la AUCI, esta deberá planificar, diseñar, supervisar, administrar, coordinar, ejecutar, evaluar, dar seguimiento y difundir las actividades, proyectos y programas provenientes de la cooperación internacional, ya sea esta recibida u otorgada por Uruguay, en cumplimiento de las prioridades de desarrollo nacionales.<sup>33</sup>

---

32 *Ibid.* Art. 100

33 *Ibid.* Art. 98

## IV. La evaluación de proyectos en las Agencias de Cooperación latinoamericanas

### 4.1 ABC, Brasil

La ABC es la Agencia de Cooperación más antigua de Latinoamérica, creada en 1987, ABC en su marco legal de creación no profundiza en el quehacer de las evaluaciones de proyectos, misma situación sucede con su distribución orgánica (ver figura 1), en la cual no se contempla una dependencia o departamento encargado del monitoreo y evaluación de las intervenciones de desarrollo.

ABC ha comprendido la riqueza de información que puede surgir de las evaluaciones de sus intervenciones en las que actúa como socio oferente; por lo cual ABC prioriza 3 tipos de evaluación en sus proyectos, evaluación de impacto, evaluación de término medio y evaluación ex post. En seguimiento de lo anterior, ABC ha recopilado su conocimiento y prácticas en monitoreo y evaluación, publicando en el 2019 la primera edición de **Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral**.<sup>34</sup>

Una parte muy importante de la experiencia de ABC es la creación del **Comité de Seguimiento y Coordinación del Proyecto o Comité Directivo del Proyecto**, cuyo objetivo es orientar y acompañar los proyectos; aquí se discuten y se aprueban los planes de trabajo anuales y al presupuesto del proyecto, incluyendo la aprobación de eventuales cambios; se revisa los informes periódicos de monitoreo y evaluación del proyecto; se define los términos de referencia para eventuales evaluaciones externas.<sup>35</sup>

---

34 ABC, *Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral* (1era edición, Brasil, 2019)

35 *Ibíd.*

La quinta edición de dicho documento con fecha de publicación 2020, incluye la modalidad multilateral para la creación de modelos lógicos que permitan el monitoreo y evaluación, así como insumos e indicaciones más completas y específicas.<sup>36</sup> Brasil, posee un fuerte proceso institucional de maduración, el cual puede evidenciarse en su organización y en la efectividad de sus intervenciones sur-sur alrededor del mundo.

## **4.2 AGCID, Chile**

La AGCID, en su marco legal, no tiene estipulado la acción de evaluar proyectos o intervenciones de desarrollo, de igual manera se puede observar en su organigrama institucional (ver figura 2) que no existe ninguna unidad o departamento con la asignación específica del monitoreo y evaluación de programas, proyectos, políticas, etc.

La AGCID fue creada en 1990, y a la fecha posee una gran experiencia en gestión de proyectos de Cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y Triangular. Sin embargo, es hasta el año 2013 que AGCID reconoce la carencia de conocimiento técnico y carencia de herramientas metodológicas internas para la realización de evaluaciones de proyectos. En el marco del diagnóstico institucional, AGCID en el año 2014 realiza un taller denominado “Evaluando Proyectos de Cooperación Triangular”.<sup>37</sup>

El Taller fue asistido por GIZ, JICA y AECID, quienes compartieron sus experiencias, sus criterios y su visión para la realización de evaluaciones en proyectos de cooperación triangular; en donde se demuestra que AGCID posee una deficiencia de la evaluación en proyectos de cooperación triangular y en proyectos de cooperación sur-sur. Las intervenciones de tipo norte-sur siempre son evaluadas y monitoreadas siguiendo las líneas institucionales

---

<sup>36</sup> ABC, *DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL MULTILATERAL E BILATERAL* (Brasil, 5ta edición, 2020)

<sup>37</sup> Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo, *Evaluando Proyectos de Cooperación Triangular*, (Santiago, abril 2015), [https://issuu.com/agci/docs/v.f.\\_abril\\_documento\\_de\\_trabajo\\_-](https://issuu.com/agci/docs/v.f._abril_documento_de_trabajo_-)

de los socios cooperantes tradicionales, quienes ya poseen una ruta clara de los procedimientos para el diseño de evaluaciones según la naturaleza de los proyectos.

Las lecciones aprendidas y los insumos compartidos por GIZ, JICA y AECID sirvieron de base para que AGCID iniciara sus propios modelos lógicos para el diseño de evaluaciones. Uno de los debates más fuertes surgidos a partir de la realización de dicho taller, es la creación de una Unidad de Monitoreo y Evaluación de Proyectos, basándose en la clara necesidad institucional de la AGCID.

### 4.3 APC-Colombia

El marco legal y el marco institucional de la APC-Colombia establece el monitoreo y evaluación de las intervenciones de cooperación, entre esas se encuentran los proyectos de desarrollo; para el cumplimiento de las atribuciones de la APC-Colombia; en el 2012 se publica el **Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional de la APC**,<sup>38</sup> dicho instrumento es valioso y es un primer acercamiento al cumplimiento de sus atribuciones.

APC-Colombia identificó que su necesidad institucional de evaluación de proyectos radica en aquellos proyectos de Cooperación Sur-Sur y de Cooperación Triangular; esto debido a que los proyectos provenientes de la cooperación tradicional son monitoreados y evaluados por los socios cooperantes del norte. Por lo anterior, es creada la **Caja de herramientas para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur**, la cual posee instrumentos metodológicos adaptados a las necesidades institucionales de la APC-Colombia y a sus proyectos de Cooperación Sur-Sur para realizar evaluación de tipo ex post, de impacto e intermedias.<sup>39</sup> APC-Colombia con estos instrumentos reconoce

---

38 Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, *Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*, (Colombia, 2012), [https://ccong.org.co/files/126\\_at\\_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf](https://ccong.org.co/files/126_at_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf)

39 APC: Caja de herramientas para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. (2021) <https://>

y está al tanto de la importancia que tienen las evaluaciones de proyectos para la toma de decisiones a nivel institucional y como una herramienta de reflexión interna.

APC-Colombia fue creada en 2011, y sus herramientas e insumos para la evaluación demuestran capacidad institucional y estratégica para la consecución de sus atribuciones como una Agencia de Cooperación. Desde su creación a la fecha, Colombia ha evolucionado como un oferente de cooperación sur-sur y triangular en su interés por convertirse en un referente que monitoree y evalúe estas intervenciones de desarrollo.

#### **4.4 AMEXCID, México**

AMEXCID en su Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, tiene contemplada la evaluación de las intervenciones de desarrollo; las cuales se pueden traducir en evaluaciones de tipo *ex ante*, *ex post* y de impacto,<sup>40</sup> y reconoce que la realización de estas es un trabajo coordinado entre las instituciones involucradas en el proyecto, siguiendo las directrices de AMEXCID y sus formatos preestablecidos.

Dentro de la distribución orgánica de la AMEXCID (ver figura 4), lo estipulado en la ley se ve reflejado de la siguiente manera: la Coordinación de Asesores entre sus funciones debe apoyar, supervisar, evaluar y dar seguimiento, según su competencia y en coordinación con las instituciones cooperantes que correspondan a la ejecución de las políticas y acciones de cooperación internacional; en apoyo a eso, la Subdirección de Análisis tiene entre sus funciones apoyar en la revisión, evaluación, análisis y síntesis de los materiales e información compilados de las Direcciones Generales de la Agencia;

---

[www.apccolombia.gov.co/Caja-de-herramientas-para-el-fortalecimiento-de-la-Cooperacion-Sur-Sur](http://www.apccolombia.gov.co/Caja-de-herramientas-para-el-fortalecimiento-de-la-Cooperacion-Sur-Sur)

40 Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (México: Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 6 de abril de 2011), artículo 11, [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011)

por otro lado, el Departamento de Organismos de Cooperación Económica y de Desarrollo entre sus funciones posee la obligación de apoyar en la participación del gobierno mexicano en plataformas internacionales que se relacionen con la cooperación internacional, priorizando las actividades que realice la OCDE.<sup>41</sup>

AMEXCID, en comparación con otras Agencias de Cooperación latinoamericanas, es de reciente creación, específicamente en el año 2011; AMEXCID para poder alcanzar un nivel institucional tecnificado en cooperación, que le permitiera lograr lo establecido en su marco legal, recurrió en el año 2013 a la formulación del “Proyecto de cooperación para el fortalecimiento institucional de la AMEXCID”, el cual sería ejecutado conjuntamente por la GIZ y la AMEXCID. Dicho proyecto de entre todos sus componentes, buscaba asesorar a la AMEXCID para perfeccionar sus mecanismos de planeación, monitoreo y evaluación de la cooperación; el proyecto tuvo una duración de tres años aproximadamente, desde 2013 hasta 2016.<sup>42</sup>

Entre los resultados más destacables del proyecto en mención, en materia de evaluación, se pueden mencionar que se elaboraron herramientas, metodologías, estrategias y procesos para la implementación de una **política de evaluación** efectiva de la cooperación internacional en México; un resultado más específico son las **herramientas de evaluación bilateral**, que incluyen instrumentos de evaluación de medio término, evaluación final, de la asistencia técnica y la verificación de diseño de proyectos con sus respectivos instructivos, manuales de procedimientos y documentos metodológicos; por último, otro resultado destacable es el **documento metodológico para la evaluación de proyectos regionales de cooperación internacional para el desarrollo**, este es un conjunto de guías operativas para identificar el tipo de proyecto, objetivos,

---

41 Secretaría de Relaciones Exteriores-DGPOP, *Manual de Organización de la AMEXCID* (septiembre 2012), <https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/manadmin/2012/moamexid.pdf>

42 Cooperación Alemana, GIZ, *Proyecto de cooperación para el fortalecimiento institucional de la AMEXCID* (México, Sede GIZ, 2016), [https://alianzaamexcidgiz.mx/wp-content/themes/amexcid/productos/29\\_GIZ%20Coleccio%CC%81n%20de%20Textos%20M+E/1-Factsheet%20Proyecto%20de%20Fortalecimiento%20Institucional%20AMEXCID.pdf](https://alianzaamexcidgiz.mx/wp-content/themes/amexcid/productos/29_GIZ%20Coleccio%CC%81n%20de%20Textos%20M+E/1-Factsheet%20Proyecto%20de%20Fortalecimiento%20Institucional%20AMEXCID.pdf)



actividades, productos y resultados, y evaluación de resultados.<sup>43</sup>

La puesta en práctica de lo aprendido y generado a partir del proyecto entre AMEXCID y GIZ, fue la implementación de una serie de Programas de Cooperación Bilateral Técnica y Científica a nivel centroamericano por AMEXCID, con Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá; los cuales fueron evaluados bajo los siguientes principios de evaluación: eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad.<sup>44</sup>

## **4.5 APCI, Perú**

APCI de Perú fue creada en el año 2002, siendo la tercera Agencia de Cooperación con más antigüedad de Latinoamérica, en el marco legal y en su organigrama institucional (ver figura 5) no se especifica el accionar de APCI respecto a las evaluaciones de los proyectos de cooperación o de intervenciones de desarrollo.

Dentro de las publicaciones periódicas de APCI, no se identifican procesos internos de evaluación o procesos de formación de su personal técnico estratégico en dicha área. La práctica común de APCI resulta en que los proyectos de cooperación norte-sur son evaluados y financiados por el socio cooperante oferente, y en el caso de los proyectos sur-sur, no son evaluados.

## **4.6 AUCI, Uruguay**

La AUCI de Uruguay fue creada en el 2010 y funciona en el marco de la Presidencia. A cuatro años de su gestión, en el 2014 la AUCI junto con la AECID, realiza una introspección del aporte de la Agencia al desarrollo del país, en donde separando por eslabones (de una cadena de valor) su sistema nacional de cooperación reconoce, entre otras, debilidades en *Evaluación y Sistematización*,

---

43 Alianza AMEXCID y GIZ: *Herramientas de Evaluación a 6 países*, acceso 2 de octubre de 2021, <https://alianzaamexcidgiz.mx/herramientas-de-evaluacion-a-seis-paises/>

44 *Ibíd.*

primero, la falta de elementos para la evaluación de aspectos cualitativos, por producto/resultado e impacto; segundo, la debilidad de los mecanismos para visibilizar los resultados de las iniciativas/ proyectos de cooperación. A partir de esas debilidades, surgen las posibilidades de mejora en el diseño y la formalización de procedimientos que permitan gestionar los conocimientos obtenidos en la ejecución de intervenciones, y mecanismos para sistematizar prácticas aprendidas; reconociendo como importante efectuar devoluciones de las evaluaciones mediante reuniones o talleres.<sup>45</sup>

En el 2016 AUCI elaboró la segunda edición del Glosario y Tipologías de la Cooperación Internacional, en donde definen a la evaluación como un proceso mediante el cual se identifican, miden y valoran los resultados e impactos de las intervenciones de cooperación en función del grado de cumplimiento de los objetivos, indicadores y presupuesto; además comprenden y conocen la existencia de las evaluaciones ex ante, intermedias y finales o ex post. Demostrando así que AUCI, reconoce y distingue los diferentes tipos de evaluación para proyectos de desarrollo, así como su importancia.<sup>46</sup>

La introspección en 2014 da la pauta para que en la Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030, se refuercen las debilidades encontradas y acatando las oportunidades de mejora señaladas en el 2014. En dicha política se reconoce como uno de los principios *la transparencia y la evaluación de resultados; y además establece como lineamiento estratégico la promoción de acciones/sistemas de monitoreo y evaluación de las iniciativas de cooperación*. Este monitoreo y evaluación no se extiende y establece evaluaciones a ella misma; además, planifica una evaluación de medio

---

45 "AUCI: publicaciones, La cadena de valor de la cooperación internacional al desarrollo en Uruguay", acceso el 9 de octubre de 2021, <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/cadena-valor-cooperacion-internacional-desarrollo-uruguay>

46 AUCI. *Glosario y Tipologías de la Cooperación Internacional* (2016) <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/glosario-y-tipologias-de-la-cooperacion-internacional>

término para el 2022.<sup>47</sup>

## Conclusiones

Los procesos de maduración de las Agencias de Cooperación latinoamericanas en su mayoría se ven enriquecidos por intervenciones de socios tradicionales que buscan ayudar a superar barreras metodológicas, procedimentales y organizacionales, para que estas puedan cumplir con su marco legal y su marco institucional. En el caso de ABC, la primera Agencia de la región, muestra un proceso de maduración que le ha permitido convertirse en un referente regional para los demás países, sobre todo en su planificación para brindar cooperación sur- sur y triangular.

La experiencia de gestión de ABC y sus continuas acciones de reflexión le permitieron comprender la importancia de realizar estas acciones de evaluación, lo cual abonó para convertirse en generadora de materiales metodológicos y de información primaria para el aprendizaje de externos. Por el contrario, la tercera Agencia más antigua de la región APCI, a pesar de su experiencia en gestión de cooperación, no demuestra una maduración institucional que le haya permitido crear su propio camino metodológico para evaluar la cooperación que oferta, y se ha limitado al rol tradicional de ser evaluado y no evaluador de las experiencias en las que forma parte. APC Colombia, creada en 2011, demuestra a través de sus materiales escritos, su esfuerzo y continua mejora para fortalecer su institucionalidad respecto a la evaluación de sus iniciativas Sur-Sur, es así como constantemente a través de la creación y publicaciones técnicas busca perfeccionar sus procedimientos internos para llevar un manejo apropiado de los proyectos Sur-Sur.

AMEXCID igualmente nació en el 2011, y logró en un corto plazo fortalecerse institucionalmente, mediante alianzas estratégicas con socios

---

47 Presidencia de Uruguay. *Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030* (Uruguay, 2018) <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/politicas-y-gestion/politica-estrategia-cooperacion-nacional>

tradicionales para capacitar a su personal técnico en las herramientas metodológicas para el monitoreo y evaluación, realizando pruebas piloto de estos conocimientos adquiridos en proyectos sur-sur con países centroamericanos; su capacidad de gestión institucional fue forjada con el apoyo de los socios para el desarrollo. El caso de AGCID, la segunda Agencia más antigua es similar, ya que después de 23 años de gestión, identificó su falta de conocimiento técnico y metodológico para realizar evaluaciones a sus proyectos; por lo cual realizó un taller con la participación de JICA, GIZ y AECID, quienes le asesoraron y compartieron sus conocimientos y buenas prácticas institucionales, permitiéndole a AGCID tropicalizar el diseño de los modelos de evaluación. Del taller, resultó un debate institucional para la creación de una Unidad de Evaluación y Monitoreo.

La AUCI, creada en el 2010 ha evolucionado y se ha fortalecido gracias a la realización de una introspección institucional, de la cual resultaron reflexiones valiosas para identificar las principales debilidades y oportunidades de mejora, es a partir del 2014 con la ayuda de AECID, que se realiza este diagnóstico general de la AUCI; lo cual posteriormente le permitió a esta generar instrumentos metodológicos que sumen a su tecnificación, y además permitió la formulación de una Política de Cooperación Internacional, encaminada a fortalecer aquellos vacíos encontrados en el 2014.

Es importante señalar que, en ninguno de los organigramas presentados en este artículo, existe una unidad, dirección u oficina que se encargue de la evaluación de los proyectos, sin embargo, esto no ha sido necesariamente para todas las Agencias un punto de retraso, para que inicien el respectivo camino metodológico para realizar propiamente las evaluaciones. En sus comienzos, todas las Agencias presentaron un déficit en la evaluación de cooperación Sur-Sur y triangular, sin embargo, son pocas las que aún continúan presentando vacíos; y otras a pesar de que en su marco legal no se extienden sus atribuciones para la evaluación, reconocen la necesidad de poseer este conocimiento y ejecutarlo. En la Tabla 2. Puede observarse el cumplimiento de aspectos relativos

a la evaluación de proyectos expuestos en este artículo que las Agencias de Cooperación poseen o carecen.

**Tabla 2. Aspectos relativos a la evaluación de proyectos**

Aspectos relativos a la evaluación de proyectos	AGENCIAS DE COOPERACIÓN					
	ABC	AGCID	APC	AMEXCID	APCI	AUCI
El marco legal contempla la acción de evaluar proyectos			✓	✓		✓
Posee una Oficina/Unidad específicamente para la evaluación de proyectos						
Realiza publicaciones documentales sobre evaluación de sus proyectos	✓	✓	✓	✓		✓
Estipula en su reglamento interno o en sus buenas prácticas la realización de evaluaciones de proyectos	✓	✓	✓	✓		
Posee figuras institucionales para la evaluación de proyectos	✓			✓		
Realiza o ha realizado procesos de formación del personal en evaluación de proyectos		✓				✓
Ha solicitado cooperación para fortalecer las capacidades institucionales en evaluación de proyectos		✓	✓	✓		✓

Fuente: Elaboración propia

Por último, no es condicionante que una Agencia deba transitar por un proceso largo y solitario de maduración institucional para poder gestionar y evaluar cooperación sur-sur y triangular; las alianzas para el desarrollo juegan un papel importante para este crecimiento. La experiencia recolectada por estas seis Agencias resulta valiosa para aquellas recién creadas Agencias y para los países que planean la creación de una.

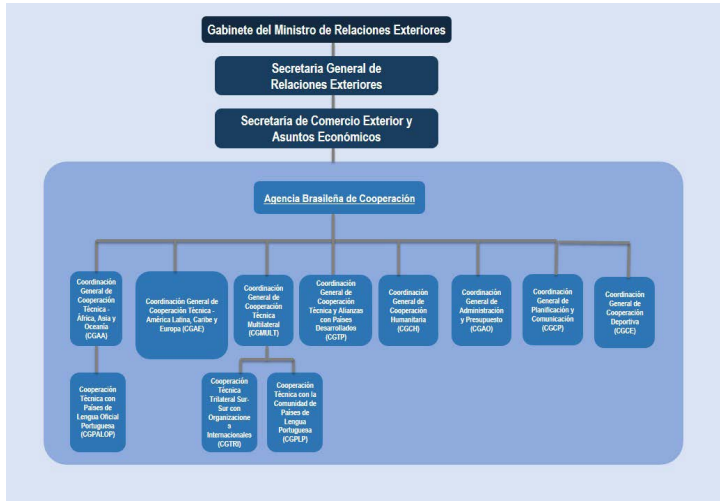
## Bibliografía

- » ABC, *Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral* (1era edición. Brasil, 2019)
- » ABC, *DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL MULTILATERAL E BILATERAL* (Brasil, 5ta edición, 2020)
- » *AgenciChile: Normativa y Ley, Normativa aplicable*. AgenciChile. acceso el 1 de octubre de 2021. <https://www.agci.cl/acerca-de-agci/normativa-y-ley>
- » Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, *Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*. (Colombia, 2012). [https://cong.org.co/files/126\\_at\\_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf](https://cong.org.co/files/126_at_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf)
- » APC: Caja de herramientas para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. 2021 <https://www.apccolombia.gov.co/Caja-de-herramientas-para-el-fortalecimiento-de-la-Cooperacion-Sur-Sur>
- » APCI: Funciones. APCI. acceso 1 de octubre de 2021, <http://portal.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/funciones>
- » Arroyo, A y Torres, G. Metodología de Evaluación Social de Proyectos de Caminos Rurales en México. Sanfandila, 2003. <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt234.pdf>
- » AUCL. Glosario y Tipologías de la Cooperación Internacional. 2016. <https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/glosario-y-tipologias-de-la-cooperacion-internacional>
- » AUCL: *publicaciones, La cadena de valor de la cooperación internacional al desarrollo en Uruguay*. Acceso el 9 de octubre de 2021. <https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/comunicacion/publicaciones/cadena-valor-cooperacion-internacional-desarrollo-uruguay>
- » Chiani, Ana María. *La Cooperación Internacional al Desarrollo: Herramienta clave para el desarrollo de nuestra región*. Buenos Aires: ACEP. [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460)
- » Comité Internacional de Rescate-IRC. *IRC's Guide to Design, Monitoring and Evaluation* (2005), 62. <https://fddocuments.in/reader/full/irc-guide-design-monitoring-evaluation>
- » Decreto N° 4152 (Colombia: Departamento Administrativo De La Función Pública, 2011). artículo 2, 12-15. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Decreto%204152%20de%202011.pdf>
- » González G, L. *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*. Bilbao. 2007. [https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/119/Guia\\_para\\_la\\_gestion.pdf?1488539268](https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/119/Guia_para_la_gestion.pdf?1488539268)
- » IMPO: *Normativas y Avisos Legales del Uruguay Ley N° 18719*. Centro de Información Oficial, acceso 9 de octubre de 2021. <https://www.impoc.com.uy/bases/leyes/18719-2010>
- » Ley 18989, (Chile: Ministerio de Planificación y Cooperación). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=18989>
- » Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (México: Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación. 6 de abril de 2011, artículo 11. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5184958&fecha=06/04/2011)
- » Lucena, Hernan. *South-South Cooperation in the 21st Century: New Challenges*. Mérida: CEEA, 2021. [https://www.researchgate.net/publication/354723001\\_South-South\\_Cooperation\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_New\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/354723001_South-South_Cooperation_in_the_21st_Century_New_challenges)
- » OCDE, *Estándares de calidad de evaluación del CAD*. OCDE. 2006. <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/38452075.pdf>
- » OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Paris. 2002. <https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>
- » OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Paris, 2002. Página 25. <https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>
- » OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* (2 rue André Pascal, Francia, 2002). 16, ISBN 92-64-08527-0. <https://www.oecd.org/dac/46387212.pdf>
- » Presidencia: *Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030*. Uruguay, 2018. <https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/politicas-y-gestion/politica-estrategia-cooperacion-nacional>
- » Rina Norelbi Escobar Bonilla, Rocío Beatriz Toledo Munguía. "El Comportamiento de la Cooperación Triangular en El Salvador y sus Aportes en las Estrategias de Desarrollo Impulsadas durante el periodo de 2010-2013". (Tesis de Grado, Universidad de El Salvador, 2015), 6. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/8530/1/TESES%20COOPERACION%20C3%92N%20TRIANGULAR%202015%20RyN.pdf>
- » Rodríguez y Zeballos. *Evaluación de proyectos de desarrollo local*. Lima, Perú, 2007. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1356/3/2007\\_Rodriguez\\_Evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-Enfoques-metodos-y-procedimientos.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1356/3/2007_Rodriguez_Evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-Enfoques-metodos-y-procedimientos.pdf)

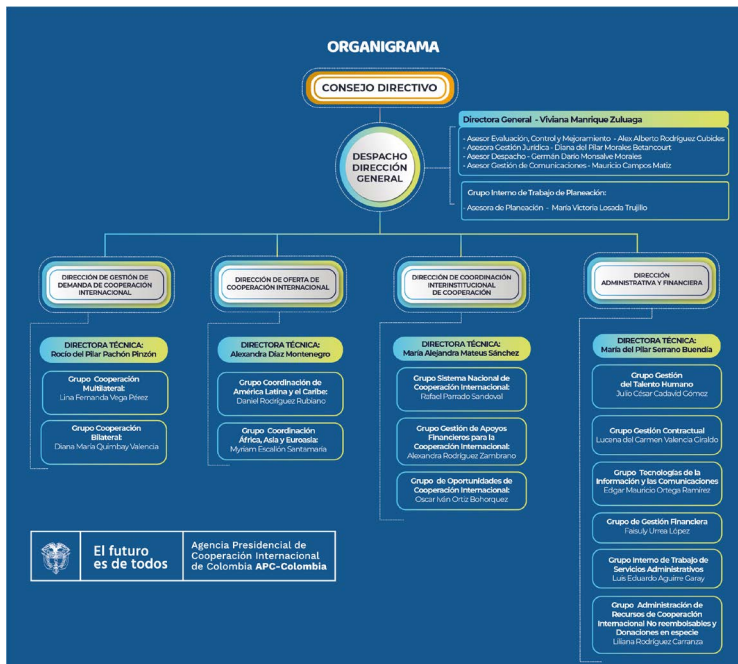
- » Secretaría de Relaciones Exteriores-DGPOP. *Manual de Organización de la AMEXCID* (septiembre 2012). 8 y 22, [https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/manadmin/2012/](https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/manadmin/2012/moamexid.pdf)moamexid.pdf
- » Talita Yamashiro. *Triangular cooperation, and aid effectiveness*. Ciudad de México, 2009.
- » Terre Des Hommes – TDH. *Project Cycle Handbook* (Headquarters Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne, 2012). 77, [https://www.tdh.ch/sites/default/files/tdh\\_mcp\\_en\\_interactif\\_docprinc\\_23-10-12\\_-\\_mono\\_ok\\_0.pdf](https://www.tdh.ch/sites/default/files/tdh_mcp_en_interactif_docprinc_23-10-12_-_mono_ok_0.pdf)
- » The Centre for International Development and Training (CIDT) de la Universidad, *Capacity Building in Project Identification, Formulation and Design* (Universidad de Wolverhampton, Reino Unido, 2011). 68. [https://standardsfacility.org/sites/default/files/EIF\\_HandbookProjectDesign\\_Feb-12.pdf](https://standardsfacility.org/sites/default/files/EIF_HandbookProjectDesign_Feb-12.pdf)
- » UNICEF, *Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2* (2014), i, [https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/rogers\\_2014\\_theory\\_of\\_change\\_-\\_methodological\\_briefs\\_-\\_impact\\_evaluation\\_2.pdf](https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/rogers_2014_theory_of_change_-_methodological_briefs_-_impact_evaluation_2.pdf)
- » Valdés, M. *La evaluación de proyectos sociales*. Chile, Santiago, 1999 [https://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion\\_proyectos\\_sociales.pdf](https://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf)

Anexos

Anexo 1. Organigrama original de ABC, Brasil

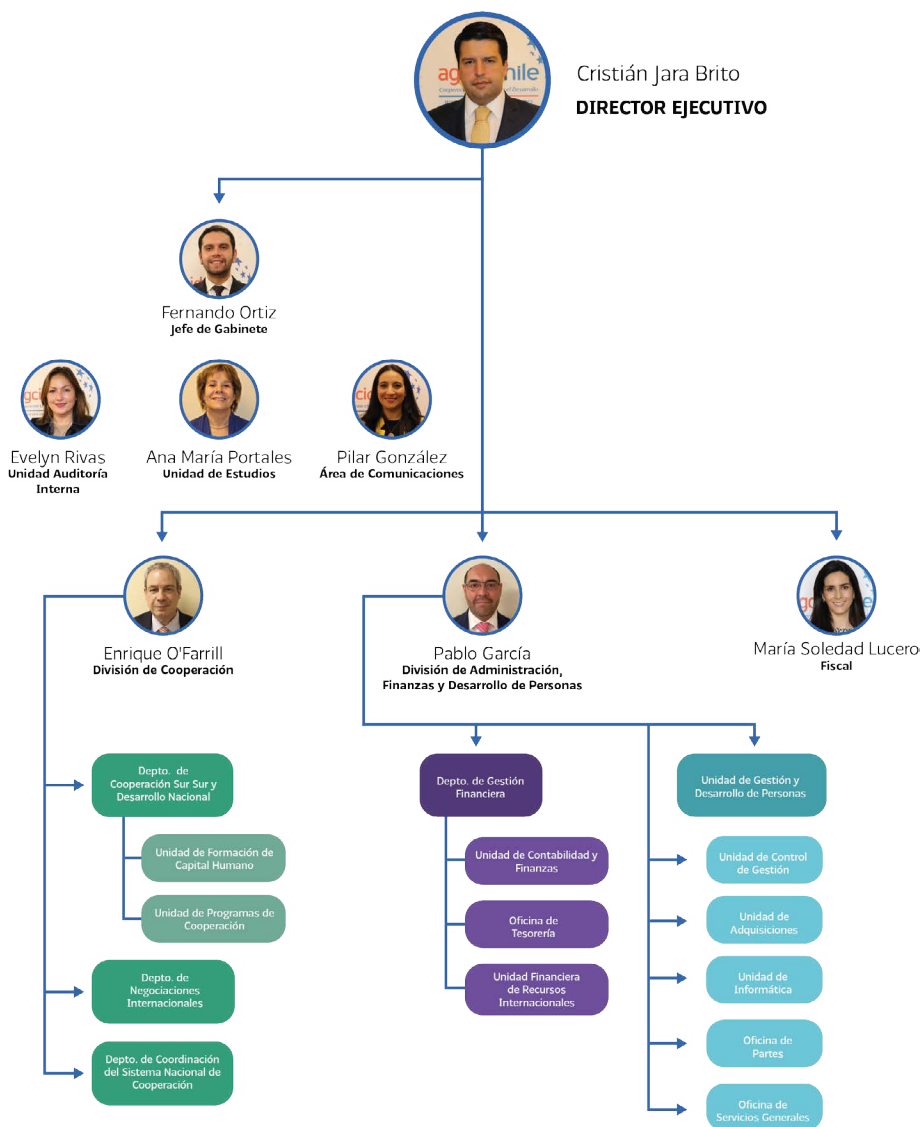


Anexo 2. Organigrama original de APC-Colombia





### Anexo 3. Organigrama original de AGCID, Chile





## Anexo 6. Organigrama original de AUCI, Uruguay

