



**GESTIÓN CONJUNTA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN:  
MECANISMOS E INFLUENCIA EN LA PRÁCTICA DE EVALUACIÓN DE AGCI**

Violeta Leiva Milanca

**Estudio de caso para optar al grado de  
Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial**

Santiago, Chile

Julio, 2017

Profesor Guía: Samuel Muñoz Rozas

## INDICE

INDICE .....	2
LISTA DE ACRÓNIMOS .....	4
LISTA DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS.....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
LITERATURA.....	12
CONCEPTOS Y MÉTODOS.....	16
1.    METODOLOGÍA .....	16
1.1. <i>Estudio de Caso</i> .....	16
1.2. <i>Indicadores</i> .....	17
1.3. <i>Recolección de Información</i> .....	18
I.    AGCI: MECANISMOS DE COOPERACIÓN Y PROCESOS DE EVALUACIÓN .....	20
1.    LA RELEVANCIA DE LA EVALUACIÓN A DOS NIVELES: NACIONAL E INSTITUCIONAL .....	20
1.1. <i>Sistema Nacional de Evaluación</i> .....	20
1.2. <i>Sistema Institucional de Evaluación</i> .....	23
2.    PRÁCTICA INSTITUCIONAL DE AGCI.....	24
2.1. <i>Contexto e institucionalidad</i> .....	24
2.2. <i>Modos de Cooperación</i> .....	25
2.3. <i>Relevancia Económica de la Cooperación</i> .....	26
3.    PRÁCTICA DE EVALUACIÓN DE AGCI .....	30
3.1. <i>Rasgos Institucionales</i> .....	30
3.2. <i>Componentes del sistema de evaluación</i> .....	31
i.    Marco Institucional.....	32
ii.   Gestión de la función de evaluación.....	35
iii.  Competencias de evaluación.....	36
iv.   Realización de evaluaciones .....	38
v.    Calidad.....	42
II.   PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y METODOS DE EVALUACIÓN.....	43
1.    CONTEXTO INTERNACIONAL.....	43
1.1. <i>Sistemas Internacionales de Evaluación</i> .....	43
1.2. <i>Vinculación de AGCI con otras Agencias Internacionales</i> .....	45

2.	AGENCIA JAPONESA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, JICA .....	47
<b>2.1.</b>	<b>Gestión de Proyectos</b> .....	47
<b>2.2.</b>	<b>Sistema de Evaluación</b> .....	49
i.	Institucionalidad .....	49
ii.	Criterios .....	50
iii.	Métodos y Herramientas.....	51
3.	AGENCIA ALEMANA DE COOPERACIÓN, GIZ.....	52
<b>3.1.</b>	<b>Gestión de Proyectos</b> .....	52
<b>3.2.</b>	<b>Sistema de Evaluación</b> .....	53
i.	Institucionalidad .....	53
ii.	Criterios .....	55
iii.	Métodos y Herramientas.....	55
4.	AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO, AECID .....	56
<b>4.1.</b>	<b>Gestión de Proyectos</b> .....	56
<b>4.2.</b>	<b>Sistema de Evaluación</b> .....	57
i.	Institucionalidad .....	57
ii.	Criterios .....	58
iii.	Métodos y Herramientas.....	59
<b>III.</b>	<b>GESTIÓN CONJUNTA: MECANISMOS DE TRANSFERENCIA.....</b>	<b>61</b>
1.	ACTORES Y RESPONSABILIDADES .....	61
2.	INSTANCIAS DE TRANSFERENCIA .....	62
i.	Iniciativa .....	62
ii.	Diseño.....	62
iii.	Ejecución .....	63
iv.	Seguimiento y Monitoreo.....	64
<b>IV.</b>	<b>PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>66</b>
1.	ESTANDARIZACIÓN Y COMPARACIÓN DE MODELOS .....	66
2.	INFLUENCIAS INSTITUCIONALES DE LA PRÁCTICA INTERNACIONAL.....	68
<b>2.1.</b>	<b>Limites de la Gestión Conjunta</b> .....	68
<b>2.2.</b>	<b>Efectos en una Reforma Institucional</b> .....	70
	<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>72</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXOS : RESPUESTAS INDIVIDUALES .....</b>	<b>80</b>

## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

<b>AOD</b>	Ayuda Oficial para el Desarrollo
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AGCID</b>	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>CAD</b>	El Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>DEVAL</b>	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit, Instituto Alemán para el Desarrollo de la Evaluación.
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Corporación Alemana para la Cooperación Internacional
<b>JICA</b>	Japan International Cooperation Agency, Agencia Japonesa de Cooperación Internacional
<b>OCDE</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>UNEG</b>	United Nations Evaluation Group, Grupo de Evaluación de Naciones Unidas
<b>UNICEF</b>	United Nations International Children's Emergency Fund
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development

## LISTA DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

TABLA A: PRESUPUESTO AGCI 2017 CON DESTINO GEOGRÁFICO .....	27
TABLA B: PRESUPUESTO AGCI 2017 CON DESTINO NO-GEOGRÁFICO .....	28
TABLA C: CUADRO RESUMEN PRESUPUESTO AGCI 2017 .....	29
GRÁFICO: P12 ACTORES RESPONSABLES DE EVALUAR DENTRO DE LA INSTITUCIÓN .....	32
GRÁFICO: COMPONENTE 1, PREGUNTA 10.....	33
GRÁFICO: COMPONENTE 2, PREGUNTA 10.....	33
TABLA: RESPUESTAS INDIVIDUALES, COMPONENTE 2, PREGUNTA 10.....	34
GRÁFICO: COMPONENTE 3, PREGUNTA 10.....	34
TABLA: RESPUESTAS INDIVIDUALES, COMPONENTE 3, PREGUNTA 10.....	34
GRÁFICO: MECANISMO 1, PREGUNTA 7 .....	35
GRÁFICO: MECANISMO 2, PREGUNTA 7 .....	36
GRÁFICO: MECANISMO 3, PREGUNTA 7 .....	36
GRÁFICO: P14 EXPECTATIVAS AL MOMENTO DE DAR S&M A UN PROYECTO.....	37
TABLA: P4 ETAPAS CONSIDERAN ESENCIALES EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO .....	37
TABLA: P5 IMPORTANCIA ASIGNADA A LA EVALUACIÓN .....	38
GRÁFICO: P11 DISPONIBILIDAD EN AGCI DE HERRAMIENTAS REQUERIDAS PARA EVALUAR .....	39
GRÁFICO: P13 QUIÉNES SON LOS PROVEEDORES DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	40
GRÁFICO: P8 NIVEL DE DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE UNA EVALUACIÓN DENTRO DE AGCI... ..	40
GRÁFICO: P9 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE UNA EVALUACIÓN DE AGCI DENTRO DEL MINREL .....	41
GRÁFICO: P15 UTILIZACIÓN DE INFORMACIÓN DE EVALUACIONES DENTRO DE AGCI .....	41
GRÁFICO: P16 CALIDAD EN GESTIÓN PERSONAL DE EVALUACIONES .....	42
GRÁFICO: VINCULACIÓN DE LOS ENCUESTADOS CON AGENCIAS INTERNACIONALES.....	45
TABLA D: COOPERACIÓN TRIANGULAR ENTREGADA POR AGCI.....	46

TABLA E: PRESUPUESTO AGCI 2017 HACIA PROYECTOS DE COOPERACIÓN CON JICA, GIZ Y AECID	47
TABLA F: PRESUPUESTO COOPERACIÓN TRIANGULAR CON JAPÓN .....	49
TABLA G: PRESUPUESTO COOPERACIÓN TRIANGULAR CON ALEMANIA .....	53
TABLA H: PRESUPUESTO COOPERACIÓN TRIANGULAR CON ESPAÑA .....	57
TABLA I: CUATRO PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN FRENTE AL MODELO UNEG .....	66

## **GESTIÓN CONJUNTA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN: MECANISMOS E INFLUENCIA EN LA PRÁCTICA DE EVALUACIÓN DE AGCI**

### **INTRODUCCIÓN**

La cooperación internacional busca la promoción del desarrollo a nivel global (AGCI, 2010). Para su implementación se diseñan conjuntamente entre socios internacionales proyectos abocados a las necesidades de desarrollo de una región o país en particular (Rodríguez, 2011). Esta forma de colaboración es un componente fundamental en la formación de la política exterior mundial, siendo las relaciones que se construyen durante el trabajo conjunto la base para el desarrollo e intercambio de nuevas políticas de gestión de la cooperación.

Una característica de la última década de cooperación internacional es la promoción de estrategias de apropiación por parte de los oferentes<sup>1</sup> de Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD). Esta “apropiación” busca que los receptores (países beneficiados) por la ayuda económica, tengan una mayor participación en el diseño, ejecución y evaluación de los programas de cooperación (OCDE, 2016). Esto permite que los recursos destinados a desarrollo internacional sean más efectivos e idealmente conduzcan a procesos de reforma interna que potencien las agendas de desarrollo internacional (Faust, 2016). En un estudio comandado por la CEPAL (Lavados, 1993) se observa que las fuentes de ayuda internacional definen sus políticas de cooperación en relación a los modelos de desarrollo que asumen sobre sus socios. De este modo, las tendencias que se generan a nivel de donantes tienden a influir directamente en las prácticas adoptadas por los países que reciben su ayuda.

América Latina ha visto sus propias prácticas influenciadas por los organismos y socios internacionales que ofrecen cooperación (Bataille, 2009). Es por ello fundamental analizar

---

<sup>1</sup> Los “oferentes”, también llamados “donantes” son llamados “tradicionales” por ser miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), órgano principal de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para resolver las cuestiones de la cooperación al desarrollo. Sus miembros, clasificados como Oferentes Tradicionales de AOD son: Australia, Austria, Bélgica, Canadá, República Checa, Dinamarca, Unión Europea, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Japón, Corea, Luxemburgo, Los Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, República Eslovaca, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. De los cuales los 5 mayores donantes al 2016 son: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Japón y Francia (Globalmente).

las interacciones entre socios de cooperación, y de qué manera el trabajo conjunto ha influido en transferir ciertas políticas e idealmente mejorar las prácticas de los países en vías de desarrollo. Dada la importancia de la cooperación para el desarrollo de un país, es fundamental implementar adecuados procesos que entreguen confianza tanto a los beneficiarios<sup>2</sup> como a los donantes sobre el uso de los fondos. La herramienta utilizada para asegurar internacionalmente la asignación eficiente de los recursos es el desarrollo de sistemas de evaluación.

La evaluación se define internacionalmente por la UNEG como una apreciación sistemática y objetiva de un “proyecto, programa o estrategia, que es realizado de la manera más sistemática e imparcial posible” (UNEG, 2016, p.10). Entendiendo que es la comparación entre lo que hubiera sucedido sin proyecto, lo que determinará los costos y beneficios pertinentes del mismo (Fontaine, 1994, p.40).

Dentro del marco de la cooperación para el desarrollo, se ha renovado el interés a nivel internacional, en darle visibilidad y relevancia a la práctica de evaluación (UNICEF et al., 2013; UNEG, 2015 y 2016; SGCID, 2015; AGCI, 2015a; OCDE, 2016). En este contexto el 2015 fue designado como el Año Internacional de la Evaluación “EvalYear” por Naciones Unidas. Ese año diversos actores de la evaluación, Organismos internacionales (agencias de las Naciones Unidas y del Banco Mundial), la Red de evaluación del desarrollo de la OCDE/CAD y países en desarrollo, se reunieron a discutir sobre la evaluación, su práctica y diseño. Este proceso se consolidó en la redacción del “EvalAgenda 2020”, con lineamientos para promover su uso a nivel internacional, regional y local (Karkara, 2015).

El objetivo de la evaluación es potenciar el uso eficaz y eficiente de los recursos (Lavados, 1993). Esto se logra por medio del análisis del nivel de logro de los resultados esperados. Para su formulación se utilizan criterios tales como “relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad” (OCDE/CAD, 2002), siendo sus consecuencias una buena rendición de cuentas y el aprendizaje institucional (UNEG, 2016, p.10).

La práctica y literatura coinciden en que la existencia de procesos de evaluación coherentes e integrados dentro de un proyecto, conllevan una mejora de la futura gestión de los mismos, otorgando claridad sobre los logros esperados (Olavarría, 2007; Peroni et al., 2010; Karkara, 2015). A nivel de Cooperación internacional la evaluación sirve tanto a la

---

<sup>2</sup> También llamados “receptores”, hace tradicionalmente referencia a los países de renta media o renta media-baja, que se benefician de fondos internacionales de AOD.

planificación, ejecución y presentación de informes, como a la formulación de futuros programas de desarrollo (AGCI, 2015a); facilitando la verificación de los cambios y generando un proceso de aprendizaje sobre experiencias pasadas (UNEG, 2005a, 2005b, 2016; UNICEF et al., 2008; OCDE 2016).

En el caso de Chile, asegurar la efectividad de los programas internacionales es uno de los mayores desafíos de su política exterior (AGCI, 2015b). En el área de cooperación internacional, poseer un buen sistema de evaluación dentro de las instituciones que la ejercen, juega un rol fundamental para asegurar que los proyectos alcancen los resultados esperados; a la vez que es una herramienta que otorga a los donantes mayor seguridad al momento de ofrecer recursos para la cooperación (OCDE, 2016).

Si bien Chile posee a nivel nacional un sistema de evaluación consolidado en términos de asignación presupuestaria (Olavarría y Peroni, 2012), sus esfuerzos en términos de política exterior se encuentran sujetos a las prioridades que los órganos ejecutores den al momento de asignar los fondos. Dado que cada organismo nacional detenta una responsabilidad propia sobre el uso de sus fondos, se requiere del desarrollo de una práctica de seguimiento y evaluación interna para asegurar el buen uso de recursos dentro de cada institución (Peroni et al., 2010).

En este contexto, el estudio de las prácticas institucionales en materia de evaluación de proyectos y la pregunta sobre cómo la gestión conjunta de proyectos con otros países contribuye a la formación de nuevos estándares, forman una discusión pertinente a nivel nacional.

#### *Pregunta de Investigación*

Este trabajo desarrolla la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo influye la gestión conjunta de proyectos con Agencias internacionales, sobre la práctica institucional de evaluación de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional?*

#### *Hipótesis*

La práctica de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional se ve fuertemente influenciada al momento de realizar gestión conjunta de proyectos con socios internacionales. Esto ocurre porque los mecanismos actuales de gestión favorecen la utilización de los criterios y métodos del socio tradicional.

### *Objetivo General*

El fin último del estudio es determinar cómo la gestión conjunta de proyectos ha influenciado la práctica institucional de la AGCI en materia de evaluación, identificando los mecanismos de este modo de trabajo y sus efectos en el desarrollo de capacidades institucionales y profesionales dentro de la Agencia.

### *Objetivos Específicos*

Determinar la práctica institucional de AGCI y la de sus tres mayores socios (Alemania, Japón y España) en materia de gestión y evaluación; Definir los mecanismos y particularidades de la gestión conjunta de proyectos, identificando sus influencias a nivel de formación de capacidades institucionales y profesionales dentro de la Agencia; e Identificar por medio de una comparación entre las cuatro Agencias, si las características observadas a nivel internacional coinciden con las prácticas de evaluación existentes al interior de la Agencia Chilena.

### *Relevancia del Estudio*

El estudio presenta una contribución a la literatura, ya que si bien se han desarrollado estudios técnicos sobre metodologías de monitoreo y evaluación de proyectos a nivel nacional, hay pocos trabajos que se dediquen a observar dinámicas propias a una institución, en particular a la AGCI. Más aún, este trabajo contribuye al entendimiento de dinámicas propias de la cooperación interacional, ya que estudia los mecanismos de gestión conjunta de proyectos, y su influencia en el desarrollo de prácticas institucionales de evaluación.

### *Marco Teórico*

Este trabajo usa como marco teórico las políticas de difusión, poniendo un especial énfasis en identificar las instancias de aprendizaje y coacción que han facilitado la transmisión de prácticas entre Agencias. Se estudia en particular la gestión conjunta de proyectos, ya que esta conlleva una relación directa de trabajo entre distintos países.

### *Desarrollo de la Investigación*

Este estudio está compuesto por cuatro partes. En primer lugar se presentan los mecanismos de trabajo de la AGCI (Bilateral – Triangular - Multilateral) e identifican las principales características de sus procesos de gestión y evaluación. Luego se procede a analizar las prácticas de evaluación y métodos de gestión conjunta aplicados por los tres

socios relevantes para la AGCI, las Agencias de Cooperación de Japón, Alemania y España. Posteriormente se describen los mecanismos e instancias de transferencia de políticas entre Agencias. Posteriormente se comparan los distintos estándares, y se identifica si ciertas prácticas internacionales pueden reconocerse dentro de la AGCI. Finalmente se identifican los efectos de esta gestión conjunta y se recomiendan algunas reformas para el fortalecimiento del sistema de evaluación interno de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional.

## LITERATURA

La evaluación se entiende como la manera más rentable de medir los “resultados” asociados a proyectos, programas o políticas (UNEG, 2013, p.8). Una evaluación debe proporcionar información creíble basada en la evidencia, que permita la incorporación oportuna de recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y partes interesadas (UNEG, 2016, p.10).

A nivel de internacional se busca sostenibilidad, por lo que Naciones Unidas alienta a los gobiernos a consolidar y a transmitir a sus órganos y funcionarios de sus beneficios como un mecanismo más para preservar prácticas democráticas y de transparencia internacional. Un “Sistema” se entiende como “Una serie de instrumentos que se encuentran vinculados por conceptos y procedimientos comunes [...] contribuyen[do] a trabajar el modelo y a desarrollar sinergias entre ellos” (Guzmán, 2006). Los sistemas de evaluación forman parte de lo que en la práctica institucional se llama Ciclo de Proyectos. La evaluación es una de las tres fases principales del ciclo, antecedida por “Planificación” y “Seguimiento” (PNUD, 2009, p.9).

Naciones Unidas entiende la buena gobernanza como una de las principales motivaciones para el establecimiento de sistemas de evaluación.

“La buena gobernanza, [...] podría estar asociada a iniciativas de modernización del gobierno, la introducción proactiva de un marco de gestión basada en resultados para el sector público y/o cualquier otro tipo de reforma del sector.” (UNEG, 2013, p.10).

Son los tomadores de decisiones, quienes requieren en mayor medida de información objetiva y fiable para generar políticas que afectarán a la nación, siendo la estrategia preferida internacionalmente la “gestión basada en resultados” (GBR), que asegura que las actividades y productos desarrollados contribuyan al logro de los resultados propuestos (PNUD, 2009, p.10). Desde la Declaración de Paris, la GBR ha masificado su uso dentro de organismos vinculados a la cooperación y al desarrollo, ya que “se centra en la generación de cambios en la situación de las y los titulares de derechos, más que en las acciones que las instituciones puedan desarrollar en sí mismas” (Faúndez y Weinstein, 2017, p.14).

En el caso de los proyectos de cooperación, la práctica de evaluación debe tomar la forma de una “valoración, lo más sistemática e imparcial posible”, siendo “su objetivo es

determinar la relevancia, el impacto, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones” (UNEG, 2005b, p.4).

Dentro de la literatura se identifican diversos momentos dentro del ciclo de proyectos que pueden estar sujetos a análisis, lo que define distintos tipos de evaluación: ex ante, continua (seguimiento y monitoreo), ex post (de efectos) y de impacto (Munita, 2016; Faúndez y Weinstein, 2017). La Literatura coincide en entender la evaluación como un análisis de “la relación lógica entre los logros de las actividades y los resultados obtenidos”, siendo su propósito introducir ajustes que permitan “garantizar el avance” hacia los efectos buscados (Munita, 2016, p.19). Esto se complementa con lo entendido por Organismos Internacionales, donde la particularidad de la evaluación frente a procesos similares es que mientras “el seguimiento proporciona la información en tiempo real necesaria para la gestión, la evaluación proporciona una valoración más exhaustiva” (PNUD, 2009, p.9).

Hay dos instancias reconocidas que han contribuido a la consolidación de la práctica de evaluación a nivel internacional. La primera es UNEG<sup>3</sup>, Grupo de Evaluaciones de Naciones Unidas, que ha definido estándares y normas para los organismos que realicen evaluación (UNEG, 2016). La segunda es el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), formado por ciertos países miembros de la OCDE. Esta última ha definido cinco criterios para orientar la evaluación de un proyecto puntual (OCDE/CAD, 2010b, p.21); los que son utilizados ampliamente por instituciones vinculadas a la cooperación (AGCI, 2014; AGCI/AECID, 2014).

Existen diversos casos estudiados por Organismos Internacionales, sobre las prácticas a nivel nacional de evaluación, dentro de ellas podemos encontrar los ejemplos de Rumania, elaborado por el Programa por el Desarrollo de Naciones Unidas (Wiener, 2002); el caso del Banco Mundial, que revisa los sistemas Chileno, Colombiano, Brasileño, Peruano y Mexicano en un estudio compilado sobre la situación latinoamericana (May et al., 2006); o los reportes de la OCDE, donde revisa el progreso alcanzado por sus miembros en la institucionalización de sistemas de monitoreo y evaluación (OCDE/CAD, 2002; OCDE;

---

<sup>3</sup> El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) es una red profesional que reúne las oficinas responsables de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, incluidos los organismos especializados, los fondos, los programas y las organizaciones afiliadas. Actualmente, el UNEG cuenta con 45 miembros y 3 observadores. El UNEG tiene como objetivo fomentar la independencia, la credibilidad y la utilidad de la función de evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas, promover la importancia de la evaluación para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas y apoyar a la comunidad evaluadora en el sistema de las Naciones Unidas. (UNEG, 2015, p.2)

2016). En estos estudios se aprecia la relevancia que tiene el desarrollo de capacidades, tanto institucionales como profesionales, para alcanzar estándares de calidad en la evaluación. Dentro de los criterios de referencia utilizados para los estudios se encuentran las normas y estándares de Naciones Unidas (UNEG, 2005a; 2005b; 2016), y los parámetros del CAD (OCDE, 2016).

En abril del 2016 se realizó en Ginebra la Reunión General de UNEG a la que asistieron representantes de 38 organismos vinculados a Naciones Unidas (UNEG, 2016, p.31). En esta Asamblea se presenta una nueva versión de las normas y estándares establecidos el 2006, integrándose nuevas normas. Se destaca en este documento la importancia de fortalecer las capacidades nacionales de evaluación, y se refleja los mismos principios de la resolución A/RES/69/237 de la Asamblea General: “Building Capacity for the Evaluation of Development Activities at the Country Level”, en una de las nuevas normas: N°9: “Capacidades nacionales de Evaluación” (UNEG, 2016, p.12).

En cuanto a propuestas de homogenización de estándares a nivel internacional, destaca la “Global Evaluation Agenda 2016-2020”, documento publicado el 2015, declarado el año internacional de la evaluación. En la EvalAgenda se identifican cuatro dimensiones esenciales a todo sistema de evaluación: Reforzar un entorno propicio para la evaluación; Desarrollar capacidades Institucionales; Fortalecer las capacidades individuales; y Mejorar las interrelaciones. La visión plasmada en este es que “una evaluación de alta calidad y valorada, puede mejorar el diseño y la implementación de esfuerzos, rastrear su progreso, hacer correcciones y calcular los resultados finales e impactos con vistas al aprendizaje social” (EvalAgenda 2020, 2015).

En Chile, al sistema nacional de evaluación se le atribuye el éxito que alcanzan ciertos programas luego del retorno de la democracia, siendo modelado como una herramienta para revelar hasta qué punto los programas y políticas de gobierno logran sus objetivos planteados (May et al., 2006, pp.11-20). El modelo chileno destaca por la búsqueda de “eficacia y eficiencia”, entendiendo que al momento de evaluar políticas públicas estos criterios deben orientarse a “determinar si la propuesta logrará alcanzar los resultados previstos y los beneficios netos que ella generará” (Olavarría, 2007, p.36). El modo tradicional para determinar los indicadores de eficiencia es a través de los estudios de costo y efectividad.

La literatura referente al análisis del caso chileno en materia de evaluación se concentra principalmente en asignación presupuestaria (OCDE/CAD, 2002; Wiener, 2002; May, 2006). Existiendo algunos que se refieren a los efectos de este tipo de evaluación para programas nacionales, como el caso del MIDEPLAN y DIPRES, detallados por Silva y Guzmán respectivamente, en May (2006, pp.11-20). La evaluación se entiende como una herramienta de prueba en momentos de rendición de cuentas de cara al legislativo, la sociedad civil, los donantes internacionales, y los distintos organismos gubernamentales (PNUD, 2009; UNEG, 2013). Se puede apreciar un vacío en la Literatura, ya que si bien se han estudiado las prácticas nacionales de evaluación, no se han realizado estudios comparativos, implementado estándares internacionales.

En relaciones internacionales no se puede analizar reformas políticas internas de una nación sin atender a las influencias que decisiones similares de otros Estados puedan ejercer (Collier y Messick, 1975). Siendo una particularidad de los mecanismos de cooperación internacional la multiplicidad de actores y países involucrados en su gestión (Munita, 2016). Es por esto que para analizar los efectos de la gestión conjunta con socios internacionales en la formación de políticas nacionales, nos apoyamos en la teoría de la "Policy Diffusion". En esta escuela, se entiende que las decisiones políticas adoptadas en un lugar y momento determinado influyen las decisiones adoptadas en otros lugares, ofreciendo así una explicación a la transferencia de prácticas entre distintos países o regiones (Volden et al., 2008; Gilardi et al., 2009; Dobbin et al., 2007; Füglistner, 2012).

Las teorías de difusión son utilizadas tanto por sociólogos, politólogos, como economistas ya que logra explicar no sólo la difusión como fenómeno general sino "el patrón de transferencia", que lleva a que ciertas políticas de un grupo afecten a otro en un momento temporal concreto (Dobbin et al., 2007, p.450). Esta especificidad que entrega la teoría de Policy Diffusion permite que se realicen análisis de políticas públicas concretas (Collier y Messick, 1975), estudiando las causas y efectos que ciertas decisiones políticas producen entre grupos con algún nivel de asociación (político, geográfico, etc.) (Gilardi, 2010).

Si bien la difusión de políticas nace como un estudio dentro de un Estados Federales (Shipan y Volden, 2008), su influencia se ha expandido hasta ser tomada como herramienta de análisis para estudiar las relaciones entre distintos gobiernos (Dobbin et al., 2007; Gilardi et al., 2009; Gilardi, 2010; Füglistner, 2012). Su enfoque principal tiende a analizar las consecuencias de las interdependencias globales, que tienen como efecto que las

decisiones políticas de una administración influyen a los gobiernos de quienes se encuentran relacionados (Way, 2005; Jahn, 2006). La difusión de políticas sin embargo, no solo se aboca al estudio de interdependencias, sino que revisa determinantes internos, efectos compartidos y la existencia de ciertos prerequisites que pueden determinar una decisión (Braun y Gilardi, 2006, p.299).

En la literatura reciente hay un acuerdo sobre cuatro modos que pueden estar al origen de una difusión de políticas (Shipan y Volden, 2008; Dobbin et al, 2007). En primer lugar se puede producir una transferencia de “ideologías por imitación”, perteneciente a interpretaciones más constructivistas (Collier y Messick, 1975). Están los que ven en la transferencia un origen de “competencia” donde las prácticas que han probado dar los mejores resultados en ciertos países son copiadas por otros, con la esperanza de obtener resultados similares (Way, 2005). Otros hablan de un “aprendizaje”, que se manifiesta en un cambio de ideas y adopción de nuevas políticas (Füglister, 2012). Finalmente, hay académicos que ven en la difusión de políticas la escuela de “the carrots and sticks” donde son los poderosos quienes logran por medio de la “coacción” imponer sus ideas, enfatizando la “naturaleza condicional de ciertos procesos de aprendizaje” (Gilardi, 2010, p.650).

Los modos de “coacción” utilizados por un Estado para conseguir la adopción de ciertas políticas en otros son de particular relevancia para el estudio de las Relaciones Internacionales, siendo esta una práctica vinculada a la Escuela de la Diplomacia Coactiva (Cohersive Diplomacy) (Nye, 2011). La colaboración internacional es una expresión de la diplomacia, que permite a través de la participación conjunta en instancias de cooperación promover instancias de aprendizaje y difusión entre sus participantes (Füglister, 2012).

## **CONCEPTOS Y MÉTODOS**

### **1. Metodología**

#### **1.1. Estudio de Caso**

Se plantea un estudio de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional (AGCI) y los efectos de la gestión conjunta de proyectos con socios internacionales en su práctica institucional de evaluación. En AGCI se analizan los procesos actuales de gestión y evaluación de proyectos y se identifican los métodos de trabajo que esta Agencia implementa con sus mayores socios. Esto se realiza a través de análisis de informes

publicados por la AGCI, entrevistas a personal y acceso a bases de datos presupuestarias y de ejecución. Posteriormente, se establece cómo evalúan tres de los principales socios de la AGCI: La Agencia Japonesa de Cooperación Internacional, JICA; la Agencia Alemana de Cooperación, GIZ; y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, identificando las particularidades de su relación con la AGCI.

Se justifica la elección de los tres socios y se identifican sus vínculos con la AGCI. En particular se analizan los mecanismos de gestión que inciden en el nivel de desarrollo de capacidades institucionales y profesionales dentro de la Agencia. Esta parte del estudio se apoya en las teorías de Policy Diffusion y se basa en un análisis documental y entrevistas los actores relevantes vinculados al trabajo con estas tres oficinas en Chile.

Los distintos mecanismos de evaluación observados en los socios son estandarizados por medio del apoyo en criterios internacionales comunes (Normas y Estándares UNEG). Este proceso permite la comparación entre las prácticas de la AGCI, con las de las otras tres Agencias Internacionales, para establecer si ciertas de las características observadas a nivel internacional coinciden con las prácticas de evaluación existentes al interior de la Agencia Chilena. En base al análisis y a las observaciones extraídas del estudio, se busca determinar cómo la gestión conjunta de proyectos ha influido en las capacidades institucionales y profesionales de AGCI que engloban la práctica de evaluación.

Se aclara parte de la ambigüedad de conceptos y términos que subyacen al estudio de capacidades institucionales de evaluación por medio del uso de consensos de la Literatura, apoyados en estándares UNEG y normas desarrolladas en el marco de la Global Evaluation Agenda 2016-2020.

## **1.2. Indicadores**

Cuando se discute sobre gestión de programas se requiere definir claramente las expectativas sobre los resultados esperados (Faúndez y Weinstein, 2017, p.13); ya que estos últimos permitirán medir y evaluar el desempeño de un proyecto, y consecutivamente, hacer ajustes para mejorar la eficiencia y eficacia de los futuros programas o políticas a implementar (UNEG, 2013, p.13). Un sistema de evaluación, ya sea a nivel nacional como institucional, requiere por tanto de un establecimiento de sistemas de medición a través de variables que permitan unificar la diversidad de datos disponibles, siempre respetando los

principios de independencia, credibilidad y utilidad de una buena práctica de evaluación (Segone, 2010, p.68).

Al momento de estudiar las prácticas de evaluación de las diferentes Agencias se ha prestado particular atención a tres aspectos relevantes: Institucionalidad, criterios utilizados; y métodos y herramientas. Esto se complementa con una descripción general del modo de gestión de proyectos de cada una.

En la etapa final del estudio se homogenizan y contrastan los sistemas de evaluación de las cuatro instituciones revisadas. Esto se lleva a cabo por medio de la elaboración de una tabla de síntesis basada en estándares internacionales. En la primera columna de la tabla se indican cinco criterios, cada uno desagregado en un número de componentes. Estos son: Marco Institucional; Gestión de la función de evaluación; Competencias de evaluación; Realización de evaluaciones; y Calidad. Dentro de la misma tabla se asigna desde la segunda a la quinta línea una columna por Agencia, permitiendo que se visualice por fila si las distintas Agencias cumplen cada criterio puntual.

El fin de esta tabla es comparar gráficamente si las prácticas de la AGCI coinciden con las de sus tres socios, apreciando a su vez similitudes y diferencias de las mismas con el modelo internacional.

### **1.3. Recolección de Información**

El diagnóstico se efectuó en base a la revisión de documentación previamente existente, usando tanto estudios como análisis que hicieran referencia a la realidad de mecanismos de gestión y evaluación de cada institución. Además se participó en reuniones de seguimiento y se realizaron entrevistas al personal a cargo de la gestión de proyectos.

Para tener una visión de conjunto del universo de proyectos que desarrolla la AGCI, se efectuó un levantamiento de información basado en el presupuesto asignado para el año 2017. Este incluye todos los proyectos y acciones programados para el año, y el nivel de gasto que representan para la Agencia. Para recopilar esta información se consultaron los datos disponibles en Sistema Integrado de Cooperación (SIC), al igual que se levantó información directamente desde los equipos responsables de presupuesto y gestión de la cooperación.

Se apoya el presente estudio en particular en cuatro documentos desarrollados en el marco de las acciones de cooperación de la Agencia desde el 2014. El primero, como parte de una evaluación de un proyecto triangular con España (AGCI/AECID, 2014). El segundo, que continúa la discusión sobre los diversos modos de realizar evaluación de proyectos de los socios, centrado en el área de la Cooperación triangular (AGCI, 2014). El tercero nace como un análisis de base para diseñar una Unidad de Monitoreo y Evaluación de proyectos dentro de la Agencia (Munita, 2016). El último, financiado por el Banco Interamericano del Desarrollo, se centró en trabajar con profesionales de la Agencia, redactando un informe orientado a fortalecer las capacidades de los trabajadores en el seguimiento, monitoreo y evaluación basado en resultados (Faúndez y Weinstein, 2017).

Junto a la revisión documental, se procedió a efectuar entrevistas a los principales actores involucrados en la gestión de los proyectos de cooperación internacional dentro de AGCI. Los encuestados provienen de dos Unidades: El Departamento de Cooperación Horizontal, que cuenta con un total de 7 profesionales encargados de proyectos, al momento de la muestra; Y el Departamento de Cooperación Bilateral y Multilateral, que tiene 4 encargados. Del total de 11 personas se logró entrevistar a 10 de ellos, correspondiente a un 90% del grupo estudiado (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 2). Se escoge a estos funcionarios, ya que ambos departamentos son los únicos que realizan trabajo de gestión de proyectos. Estando en ellos radicada tanto la cooperación de proyectos bilaterales Sur-Sur y Norte-Sur, como la generación de alianzas Triangulares y Multilaterales (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 3).

## **I. AGCI: MECANISMOS DE COOPERACIÓN Y PROCESOS DE EVALUACIÓN**

### **1. La relevancia de la Evaluación a dos niveles: Nacional e institucional**

#### **1.1. Sistema Nacional de Evaluación**

En Chile, a diferencia de otros países de América Latina, el Sistema Nacional de Evaluación del sector público surge de la coordinación de una serie de herramientas y procesos que ya se encontraban vigentes (Marcel, 2006). Es desde 1990 que luego del retorno de la democracia, comienza un cuestionamiento por el manejo de recursos públicos. En particular aparecen críticas hacia el sector de la salud, que a pesar de haber duplicado su presupuesto, no parece mejorar sus resultados (Marcel, 1998, p.68). Como efecto, es el Ministerio de Hacienda que lanza un programa para mejorar la administración dentro de los organismos públicos, promoviéndose ejercicios de planificación estratégica (Dussauge, 2011, p.1). En especial se puso énfasis en el establecimiento de metas y objetivos de rendimiento, formándose así una vinculatoriedad de ciertas prácticas de evaluación para garantizar la buena gestión y uso de recursos (Olavarría y Peroni, 2012).

Una estrategia que se inicia hacia fines de los noventa y que permea hasta hoy es el establecimiento de iniciativas que promuevan efectividad y eficiencia, entregándose incentivos monetarios a los funcionarios que mejoren su rendimiento (Olavarría, 2007). Son estos indicadores de desarrollo institucional presentes tanto en el Estatuto Administrativo, como en la Nueva Ley del Servicio Civil, que reflejan el interés en promover mecanismos de mejora a nivel institucional (Servicio Civil, 2014, p.134).

Actualmente hay dos mecanismos que resaltan a nivel nacional para la medición de rendimiento y la entrega de incentivos. Estos se conocen como programas de mejoramiento de la gestión (PMG) y los balances de gestión integral (BGI); ambos implican bonificaciones por sobre cierto nivel de cumplimiento (Servicio Civil, 2014, p.139). El primero apunta a gestión y tiene un vínculo indirecto con la asignación presupuestaria nacional ya que ofrece bonificaciones a los beneficiarios. Los BGI, son reportes anuales, llevados por las mismas instituciones, coordinadas a través del Ministerio de Hacienda, estos incluyen criterios financieros, por lo que son finalmente insumos para la asignación presupuestaria nacional (Marcel, 2006, p.5). Cabe señalar que existe un cuestionamiento hacia la efectividad real de estos mecanismos, ya que las metas de mejora de rendimiento son fijadas desde las

mismas instituciones, por lo que hay un peligro de que se auto-asignen objetivos simples para asegurar el cumplimiento y obtener la bonificación<sup>4</sup>.

El sistema de asignación presupuestaria se acompaña de programas de evaluación, que buscan principalmente determinar el costo-efectividad de los programas de gobierno. Estas evaluaciones se elaboran generalmente por un panel, compuesto de cinco personas, tres del sector privado, sociedad civil o academia y dos pertenecientes a otros organismos público; esta comisión genera un reporte sobre la Agencia evaluada, que luego de revisión se hace público (Olavarría y Peroni, 2012). Los resultados son publicados en la página de la Dirección de Presupuesto (DIPRES), siendo posible un acceso libre a la información, a través del sitio web de la institución.

La experiencia chilena en gestión basada en resultados, está ligada a la introducción de políticas de evaluación en materia de asignación presupuestaria, siendo el Ministerio de Hacienda el principal agente introductor de este método. Dentro del Ministerio de Hacienda existe un sistema que provee un nexo entre cómo los recursos fueron usados y las posteriores decisiones en la destinación de recursos (Guzmán, 2006, pp.11-12). Este sistema busca obtener información en el rendimiento e introducir prácticas que mejoren la calidad del gasto. El marco legal de este mecanismo nace de manera voluntaria, incluido dentro del proceso de formulación presupuestaria, con una ley anual que indica las instituciones a ser evaluadas.

El 2002 se implementan en Chile por primera vez evaluaciones comprehensivas de los ministerios (Dussauge, 2011, p.2), integrando evaluaciones de impacto que identificaron grupos de control y criterios base para generar análisis más profundos de cada organismo. Desde el año 2003 se le entregan a Hacienda atribuciones especiales para llevar estas evaluaciones año a año, y las evaluaciones se realizan por agentes externos a la institución sometida a revisión (Guzmán, 2006, p.13). Los efectos de estas evaluaciones institucionales consisten en la propuesta de recomendaciones, revisadas entre la institución y una sección de la DIPRES, se analiza en base a ello modificaciones al programa del año siguiente y se reevalúa la asignación presupuestaria.

---

<sup>4</sup> Recientemente se ha intentado atacar este problema por medio de la utilización de canales de transparencia. Se han dado a conocer las metas fijadas por cada institución, para así disuadir el uso de objetivos extremadamente sencillos de cumplir, que podrían ser reprochados públicamente.

Un sistema de evaluación tanto nacional como institucional requiere de conceptos y procedimientos comunes a todos los que están inmersos en la organización (UNEG, 2013), sólo de esta manera se pueden asegurar prácticas efectivas y coherentes, sostenibles en el tiempo. Es por esto que se requiere de la evaluación que sea un estudio más comprehensivo que una simple medición, a pesar de que requiere estudiar indicadores. El objetivo es que el incentivo de una mayor asignación financiera promueva el desarrollo de mejores políticas de gestión dentro de las instituciones sujetas a evaluación.

Una de las carencias que presenta el sistema nacional, es que si bien aplica criterios de relevancia, eficacia y eficiencia (véase criterios CAD), no logra integrar estándares de medición de impacto y sostenibilidad. Tal como Guzmán lo indica:

“Nuestros indicadores están principalmente enfocados en productos o resultados de bienes y servicios (...), tenemos el desafío de movernos hacia indicadores que reconozcan las dificultades de medición de impacto” (Guzmán, 2006, p.16).

La mayor dificultad sin embargo es que la información recolectada no asegura una buena implementación de los programas dentro de cada institución, por tanto los problemas de manejo interno pasan inadvertidos al nivel nacional, focalizado principalmente en la asignación presupuestaria.

“Queda trabajo por hacer para mejorar la información disponible dentro de las instituciones, para que apliquen de mejor modo las metodologías de evaluación y perfeccionen sus procesos de evaluación” (Guzmán, 2006, p.16).

Se requiere por tanto profundizar los criterios utilizados e internalizar el uso de sistemas de evaluación dentro de las mismas instituciones públicas.

“Todavía hay espacio para profundizar muchos de los instrumentos con los cuales trabaja el sector público, como es el caso de la iniciativa de pasar en los Programas de Mejoramiento de Gestión de un sistema de benchmarking interno a un sistema de benchmarking externo sobre la base de una norma internacional” (Marcel, 2006, p.6).

Una lección que puede ser aprendida de la experiencia a nivel nacional es la utilidad de un cambio gradual. La reforma chilena envuelve diversas iniciativas que se enlazan pero “sin ser concebida como un plan maestro” (Marcel, 1998, p.71). De este modo, la evaluación a nivel nacional debe ser entendida como una manera de acercar al sector público a un ideal de democracia y transparencia, favoreciendo el efectivo alcance de las metas nacionales.

## **1.2. Sistema Institucional de Evaluación**

Los sistemas institucionales de evaluación se desarrollan dentro de las instituciones nacionales, y deben existir como una continuación a nivel interno, del sistema nacional antes discutido. Estos sistemas no tienen una forma unívoca en Chile, y si bien desde la administración central se han desarrollado mecanismos para evaluar los programas institucionales, estos no están basados en estándares internacionales y se centran en la ejecución, más allá que en la oportunidad de la gestión. Existe sin embargo una consciencia respecto a la relevancia de poseer mecanismos institucionales, siendo una aspiración para distintos órganos vinculados al desarrollo y la cooperación (AGCI, 2015).

La evaluación a nivel institucional, puede ser tanto desarrollada por una unidad interna al órgano como por agentes externos (consultorías, asistencias técnicas). Estas últimas, sin embargo, debido a su nivel de costos, suelen ser poco utilizadas, reservándose para ciertos proyectos, sin utilizar herramientas de diagnóstico comunes (Entrevistas AGCI, 2017). Se reconoce que la evaluación y el desarrollo de un marco institucional que la promueva permite mejorar la planificación estratégica del organismo, contribuye al desarrollo de mejores políticas internas, da nuevas líneas para la asignación presupuestaria, y sirve como una herramienta de gestión y control continuo (Mackay, 2007, p.2).

“El alcance de la evaluación no debiera limitarse únicamente a evaluar el proyecto en sí mismo, pues es una importante oportunidad para (...) extraer aprendizajes que permitan perfeccionar la modalidad (...) en el contexto en el que los países de renta media buscan tener mayor influencia en el desarrollo” (AGCI, 2014, p.22).

Existen ciertas limitaciones que dificultan la creación de un marco institucional fuerte para la evaluación en países en desarrollo. Se observa a nivel internacional la dificultad de aprendizaje institucional y la poca apropiación de parte de los beneficiarios de los modelos utilizados por los socios (OCDE, 2016). Esto se suma a la resistencia natural que presentan las instituciones a someterse voluntariamente a mecanismos de evaluación, pues no quieren quedar en evidencia, ni verse sometidos a nuevas exigencias (Guzmán, 2006).

En general, las reformas institucionales terminan a pesar de un impulso a nivel nacional, frustradas por funcionarios de rango medio, que no aprueban ni desean el cambio de las

prácticas asentadas (Mackay, 2007, pp.55-56). Se aprecia además un problema de costos, ya que los procesos de evaluación deben ser financiados por la propia institución e implican una reducción de fondos para otras actividades que pueden considerarse más prioritarias para la misma (Munita, 2016). Se producen por otro lado problemas de difusión de tareas, donde la implementación de las recomendaciones que nacen de la evaluación, cuando no son concentradas en una unidad, se disuelven de manera poco coordinada al interior de la institución (UNEG, 2016). Finalmente, cuando es la misma institución quien determina sus estándares de evaluación, estos pueden no ser lo suficientemente comprensivos, ni atender a medir el real impacto de las acciones ejecutadas, en particular por el temor de reflejar así un mal desempeño.

Es fundamental que a nivel directivo se manejen los antecedentes antes mencionados, y que al momento de diseñar e implementar nuevos sistemas de evaluación, se considere la resistencia que la misma institución pueda generar.

## **2. Práctica institucional de AGCI**

### **2.1. Contexto e institucionalidad**

La Agencia de Cooperación Internacional es creada como “(...) un servicio público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es apoyar los planes, programas, proyectos y actividades de desarrollo que impulse el Gobierno, mediante la captación, prestación y administración de recursos de cooperación internacional” (Ministerio del Interior, 1990, p.7). A este organismo le corresponde coordinar a nivel nacional la aplicación de la política de cooperación internacional, adecuando a las necesidades del país los recursos recibidos para diferentes programas y proyectos en todas las áreas del desarrollo (Egaña, 1991, p. 217).

En la Ley 18.989 de 1990, que crea y organiza a la Agencia, se la describe como un servicio flexible y descentralizado del Estado, con un Consejo como su autoridad superior, creada a fin de cumplir tareas específicas. Dentro de ellas se encuentra: “Buscar acuerdos de cooperación que normen las relaciones con los países o instituciones donantes para dar organicidad y sentido global a las acciones comunes” y “Diseñar mecanismos específicos para facilitar las acciones de cooperación” (AGCI, 1992, p.7).

La ley confiere además a la AGCI funciones para determinar los planes y programas de cooperación internacional que se requieran en el país y coordinar los proyectos

correspondientes; apoyando la transferencia de conocimientos desde el exterior y coordinando el cumplimiento de los acuerdos internacionales para promover cooperación entre países en desarrollo<sup>5</sup>, posibilitar flujo de recursos y administrar proyectos y actividades específicos de cooperación internacional (Egaña, 1991, p. 217).

Para cumplir estas funciones, la AGCI gestiona las relaciones de cooperación con países y organismos donantes y elabora acuerdos de cooperación, sean estos a nivel bilateral o multilateral. Adicionalmente, este servicio público se involucra con otros actores a nivel gubernamental, contemplando en su diseño institucional un Consejo presidido por el Ministro del MIDEPLAN e integrado por seis consejeros, de los cuales dos representan al Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL) y al Ministerio de Hacienda respectivamente, (AGCI, 1992, p.8).

Respecto a la gestión financiera, la AGCI posee una gran autonomía ya que por ley está autorizada a “realizar y ejecutar todos los actos jurídicos necesarios para lograr sus objetivos” (Egaña, 1991, p. 218), lo cual implica que dispone de un presupuesto propio y puede recibir directamente transferencias de fondos desde donantes internacionales.

## **2.2. Modos de Cooperación**

En AGCI se gestiona una amplia diversidad de modos de cooperación: Acciones Directas, Proyectos Bilaterales, Cooperación Triangular y Programas Multilaterales. Cada uno de estos tiene distintos mecanismos de formulación, al igual que requiere niveles de gestión diferentes (Xalma y Vera, 2008).

Las “acciones directas” son actividades puntuales, que se desarrollan en un universo temporal acotado, no requieren altos recursos, y conllevan una planificación y participación presupuestaria limitada (Faúndez y Weinstein, 2017, p.8). Estas acciones se ejecutan por una sola vez, a través de variantes específicas: asesoría, pasantía, investigación conjunta, misión de diagnóstico, seminarios, etc.

Los “proyectos Bilaterales”, pueden ser de dos tipos, Cooperación Sur – Sur, o Proyectos Norte - Sur. Esta separación hace referencia al nivel de desarrollo económico de los socios e indica su posición dentro del globo. En el caso chileno, al ser este un país con un ingreso

---

<sup>5</sup> Este modo de cooperación es llamado CTPD, Cooperación Horizontal o Cooperación Sur-Sur por la literatura.

medio-alto, predominan actualmente las iniciativas Bilaterales del tipo Sur-Sur, ya que los esfuerzos de países del Norte se dirigen más hacia países que están en un estado de desarrollo económico inferior (OCDE, 2016).

La “Cooperación Triangular” consiste en la asociación de una fuente tradicional con un país de renta media otorgante de cooperación, para “concurrir conjuntamente en favor de un tercer país de igual o menor desarrollo relativo” (AGCI, 2010, p.16). Constituye por tanto un medio en que dos actores se asocian para repetir experiencias bilaterales en un tercer país, o excepcionalmente dirigir a ayuda hacia una región.

Los “Programas Multilaterales”, son similares a la Cooperación Triangular, siendo la principal diferencia que mientras en la dinámica triangular es otro país el que financia el proyecto, en el caso de programas multilaterales este rol lo asume una institución supranacional, tal como un Banco o un Organismo internacional (Xalma y Vera, 2008, p.58).

En el caso de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional se observa que dependiendo del tipo de relación con el socio y el modo de cooperación que este en ejecución, se asumirán roles distintos al momento de la gestión (Entrevistas AGCI, 2017).

### **2.3. Relevancia Económica de la Cooperación**

Al momento de recopilar información de la magnitud financiera de los fondos asignados por la cooperación chilena a proyectos de Cooperación internacional, podemos diferenciar dos grupos de actividades: aquellas financiadas bilateralmente y aquellas de financiación triangular. El presupuesto bilateral implica que es una ayuda Sur-Sur, en la que Chile destina recursos al país socio, para desarrollar una iniciativa común. La financiación triangular considera un aporte de AGCI, el que se suma a un aporte de un socio tradicional<sup>6</sup>, ambos dirigidos a asistir a un tercer de un desarrollo igual o inferior al chileno.

Para facilitar el análisis, se ha dividido el presupuesto 2017 de AGCI en aquellos recursos que son destinados directamente a la ayuda de otros países (Tabla A), y los que no tienen un destino geográfico definido sino que se enmarcan en alianzas internacionales (Tabla B). Esta última categoría se caracteriza por financiar la creación de un fondo o programa

---

<sup>6</sup> Estos se refieren a países que se caracterizan por proveer de Ayuda Oficial para el Desarrollo, siendo generalmente países industrializados que apoyan los procesos de aquellos en vías de desarrollo.

común. Tanto en la Tabla A como B, los presupuestos diferencian entre bilateral o triangular dependiendo el tipo de iniciativas que se desarrollarán con los recursos. No se incluyen en estas tablas los recursos aportados por los socios internacionales, siendo sólo representando el aporte Chileno bajo el subtítulo 24 de la Ley de Presupuestos, correspondiente a las “Transferencias Corrientes”<sup>7</sup> de la Institución.

**Tabla A: Presupuesto AGCI 2017 con Destino Geográfico**

<b>1. GEOGRAFICA</b>	<b>PAIS</b>	<b>N° Proyectos</b>	<b>Ppto. BILATERAL</b>	<b>Ppto. TRIANGULAR</b>	<b>Total</b>
<b>A. PAISES</b>					
FRONTERIZOS	ARGENTINA	5	\$ 61'800'000		
	BOLIVIA	3	\$ 33'000'000		
	PERU	2	\$ 15'000'000		
<b>A. PAISES FRONTERIZOS Total</b>			<b>\$ 109'800'000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 109'800'000</b>
<b>B. PAISES DE SUDAMERICA</b>					
	BRASIL	1		\$ 12'400'000	
	COLOMBIA	2	\$ 35'000'000		
	ECUADOR	5	\$ 35'344'819		
	PARAGUAY	3	\$ 10'000'000	\$ 24'000'000	
	URUGUAY	3	\$ 30'000'000		
<b>B. PAISES DE SUDAMERICA Total</b>			<b>\$ 110'344'819</b>	<b>\$ 36'400'000</b>	<b>\$ 146'744'819</b>
<b>C. REGION</b>					
CENTROAMERICA	COSTA RICA	4	\$ 19'290'112	\$ 12'000'000	
	EI SALVADOR	4	\$ 4'656'301	\$ 35'000'000	
	GUATEMALA	6	\$ 29'800'000	\$ 11'000'000	
	HONDURAS	3	\$ 30'000'000	\$ 1'000'000	
	NICARAGUA	3	\$ 36'000'000		
	PANAMA	5	\$ 35'000'000		
	Programa Regional	2	\$ 3'525'000	\$ 20'000'000	
<b>C. REGION CENTROAMERICA Total</b>			<b>\$ 158'271'413</b>	<b>\$ 79'000'000</b>	<b>\$ 237'271'413</b>
<b>D. CARIBE</b>					
	CARICOM	2	\$ 10'000'000	\$ 11'000'000	
	CUBA	3	\$ 22'000'000	\$ 23'100'000	
	HAITI	3	\$ 13'500'000	\$ 33'000'000	
	REP.DOMINICANA	5	\$ 30'500'000	\$ 10'000'000	
<b>D. CARIBE Total</b>			<b>\$ 76'000'000</b>	<b>\$ 77'100'000</b>	<b>\$ 153'100'000</b>
<b>E. AFRICA</b>					
	AFRICA	5	\$ 25'969'768	\$ 17'500'000	
	Programa África	1	\$ 7'000'000		
<b>E. AFRICA Total</b>			<b>\$ 32'969'768</b>	<b>\$ 17'500'000</b>	<b>\$ 50'469'768</b>
<b>TOTAL GEOGRÁFICA</b>		<b>70</b>	<b>\$ 487'386'000</b>	<b>\$ 210'000'000</b>	<b>\$ 697'386'000</b>

<sup>7</sup> Corresponde a los ingresos que se perciben del sector privado, público y externo, sin efectuar contraprestación de bienes y/o servicios por parte de las entidades receptoras. Se destinan a financiar gastos corrientes, es decir, que no están vinculadas o condicionadas a la adquisición de un activo por parte del beneficiario (Ministerio de Hacienda, 2015, p.58).

Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuesto 2017 de la AGCI.

De la Tabla A, podemos apreciar que el aporte bilateral geográfico duplica el multilateral. Al momento de ver los países beneficiados se aprecia que la mayor parte de los recursos se destinan a Centroamérica, que alcanza los 237 millones de CLP, en segundo lugar le sigue el Caribe con 153 millones de CLP, siguiendo los países de Sudamérica no fronterizos que tienen un presupuesto al año 2017 de 145 millones de CLP. Globalmente, se aprecia que los recursos se destinan a cooperación con el Hemisferio Sur, donde un 93% del presupuesto geográfico se mantiene en la región de AlyC, y el 7% restante es asignado al continente Africano.

**Tabla B: Presupuesto AGCI 2017 con Destino No-Geográfico**

<b>2. NO GEOGRAFICA</b>	<b>PAIS /REGION</b>	<b>Ppto. BILATERAL</b>	<b>Ppto. TRIANGULAR</b>	<b>Total</b>
A. ALIANZA DEL PACIFICO (AP)	ALIANZA DEL PACÍFICO	\$ 260'876'000		
<b>A. AP Total</b>		<b>\$ 260'876'000</b>		<b>\$ 260'876'000</b>
B. CURSOS INTERNACIONALES	AlyC		\$ 80'000'000	
	CARICOM		\$ 25'000'000	
	Centroamérica	\$ 15'000'000		
	ASEAN		\$ 50'000'000	
	AFRICA		\$ 15'000'000	
<b>B. CURSOS INT. Total</b>		<b>\$ 15'000'000</b>	<b>\$ 170'000'000</b>	<b>\$ 185'000'000</b>
C. FONDOS INT.	FONDO CL-ESPAÑA		\$ 110'000'000	
	FONDO CL-FRANCIA		\$ 8'500'000	
	FONDO CL-MEXICO	\$ 700'000'000		
	PLATAFORMA CL-JAPON <sup>8</sup>		\$ 324'000'000	
<b>C. FONDOS Total</b>		<b>\$ 700'000'000</b>	<b>\$ 442'500'000</b>	<b>\$ 1'142'500'000</b>
D. BECAS	AlyC / África	\$ 1'133'595'000		
<b>D. BECAS TOTAL</b>		<b>\$ 1'133'595'000</b>		<b>\$ 1'133'595'000</b>
<b>TOTAL NO GEOGRÁFICA</b>		<b>\$ 2'109'471'000</b>	<b>\$ 612'500'000</b>	<b>\$ 2'721'971'000</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuesto 2017 de la AGCI.

<sup>8</sup> La Plataforma Chile-Japón no se denomina “Fondo”, ya que sus recursos no se concentran en una cuenta conjunta, ni se realizan procesos concursables para la asignación de sus recursos. Sin embargo, anualmente se entregan aportes por ambos países, siendo una plataforma financiada 50% por la cooperación Chilena y 50% por la cooperación japonesa. La autora lo integró a los fondos ya que el objeto es generar un “pooling” de recursos para financiar programas de reducción de desastres en AlyC.

Se observa en la Tabla B que nuevamente los fondos asignados bilateralmente superan a los otorgados en el marco de la cooperación triangular. Del total de los recursos bilaterales no geográficos, el 54% se asigna a Becas, que alcanza un monto de 1.334 millones de CLP. Del 46% restante, 700 Millones se asignan a formar Fondos Internacionales, los que son usados para ejecutar proyectos de cooperación, a los que dependiendo de las condiciones del Fondo, pueden postular tanto organismos públicos como organizaciones de la sociedad civil.

**Tabla C: Cuadro Resumen Presupuesto AGCI 2017**

	<b>Ppto. BILATERAL</b>	<b>Ppto. TRIANGULAR</b>	<b>Total</b>
TOTAL GEOGRÁFICA	\$ 487'386'000	\$ 210'000'000	\$ 697'386'000
TOTAL NO GEOGRÁFICA	\$ 2'109'471'000	\$ 612'500'000	\$ 2'721'971'000
<b>GRAN TOTAL (Sub. 24)</b>	<b>\$ 2.596.857.000</b>	<b>\$ 822.500.000</b>	<b>\$ 3.419.357.000</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuesto 2017 de la AGCI.**

Al revisar la totalidad del presupuesto del año 2017 (Tabla C), se observa que de los 3.419 Millones de CLP, 2.596 Millones de CLP, correspondientes al 76% de los recursos para transferencias corrientes de la Agencia se asignan a fondos de cooperación bilateral. Siendo sólo el 24% restante asignado a proyectos de cooperación triangular. Frente a estos valores se debe sin embargo considerar que en el marco de la Cooperación Triangular, el valor promedio de los proyectos supera las iniciativas bilaterales, ya que a estos montos debe sumarse el aporte del socio tradicional, siendo la magnitud de recursos involucrados en estos proyectos muy superior a las iniciativas de Cooperación Sur-Sur (Munita, 2016; Faúndez y Weinstein, 2017). En particular, si nos abocamos a los recursos asignados a Fondos Internacionales veremos que su presupuesto total de 1.143 Millones de CLP casi duplica la totalidad del presupuesto de cooperación Sur-Sur (Tabla A).

Estos antecedentes nos muestran dos grandes características de la cooperación ofrecida por la Agencia Chilena. En primer lugar, que la gran mayoría de las acciones de cooperación se ejecutan en países de la región. En segundo lugar, que en términos de proyectos, son las alianzas internacionales ya sea a través de fondos o becas, las que reciben los mayores recursos (Tabla B). En estudios anteriores se ha comprobado que cuando la magnitud de fondos es mayor, las actividades involucradas y temporalidad de ejecución también aumenta (Munita, 2016). Siendo la ejecución de los programas

triangulares, financiados a través de fondos de cooperación, los que representan mayores desafíos en la gestión.

### **3. Práctica de Evaluación de AGCI**

#### **3.1. Rasgos Institucionales**

En la actualidad, en la Agencia Chilena de Cooperación Internacional, no existe una Unidad ni Sección abocada a las tareas de evaluación (Entrevistas AGCI, 2017). Se observa sin embargo una voluntad institucional de consolidar una estructura de seguimiento y evaluación de proyectos. Ya desde el 2014 se manifiesta un debate sobre las prácticas institucionales en materia de evaluación dentro de la Agencia (AGCI/AECID, 2014), debate que posteriormente se desarrolló en estudios realizados con el apoyo de fondos internacionales de cooperación (AGCI, 2014; Munita, 2016; Faúndez y Weinstein, 2017). Sin embargo las experiencias puntuales mencionadas no han producido una modificación de la orgánica de la institución, ni han abierto procesos de reforma institucional (AGCI, 2015b).

De la observación de las prácticas institucionales en cuanto a experiencias de evaluación, se aprecia que las acciones realizadas dependen de los planes de trabajo diseñados para cada proyecto puntual, sin estructurarse un método único y transversal al interior de la Agencia<sup>9</sup> (AGCI, 2015b; Munita; 2016; Entrevistas AGCI, 2017). Tanto la evaluación, como los procesos de seguimiento y monitoreo se aplican sólo a una parcialidad de los proyectos gestionados (Entrevistas AGCI, 2017).

En el caso de proyectos de cooperación Sur-Sur faltarían hitos de control donde se desarrollen procesos de evaluación del diseño de los proyectos, al igual que carecen de instancias claras de sanción institucional sobre el financiamiento detallado de un proyecto, (Entrevistas AGCI, 2017). Esto ocurre en parte pues la instancia de presentación interna de propuestas, el Comité de Pertinencia, no solicita un detalle sobre los planes de ejecución al momento de asignar presupuesto.

Si bien existen instrumentos para una planificación (identificación y formulación) de proyectos bajo la metodología de Marco Lógico, ello no implica que se desarrolle una

---

<sup>9</sup> Esto se desarrolla en profundidad más adelante al momento de analizar los mecanismos de gestión.

aplicación estricta de éstos planes, ni tampoco que se cuente con procesos estandarizados para el seguimiento y recolección de la información (Entrevistas AGCI, 2017). En términos de fases de gestión, se trabaja con la lógica del ciclo de proyectos, pero fundamentalmente desde la perspectiva financiero-administrativa y no de monitoreo de resultados y evaluación de impacto (Entrevistas, AGCI, 2017).

En general, la disponibilidad de personal es limitada para el conjunto de tareas requeridas. A ello se suma que los métodos y herramientas utilizados dependen mayoritariamente de los requerimientos que los socios plasman en los acuerdos internacionales de cooperación. Se evidencia de parte de los profesionales un conocimiento en cuanto a los modos de monitoreo y evaluación de sus principales contrapartes, sin embargo estos conocimientos son sólo utilizados bajo condiciones de obligatoriedad. Esto quiere decir que los profesionales se capacitan para cumplir con los requerimientos del socio (compras, rendiciones, etc) en el marco de proyectos que impliquen una gestión conjunta, y no aplican estos voluntariamente en iniciativas ausentes de un socio tradicional (Entrevistas AGCI, 2017).

En otras palabras, el foco de la gestión descansa en los requerimientos dados por socios externos, por lo que no hay una perspectiva propia de aplicación de acciones de monitoreo y evaluación (Munita, 2016; Entrevistas AGCI, 2017); requisito de apropiación básico para cumplir estándares internacionales (UNEG, 2016).

La información presupuestaria analizada también confirma que la labor de seguimiento y evaluación de los proyectos involucra diversas magnitudes, objetivos y resultados. Esto ocurre debido a la diversidad de los proyectos que pueden ir desde una actividad puntual a proyectos que se prolongan por varios años siendo los presupuestos y plazos determinantes al momento de decidir sobre cómo realizar una evaluación (AGCI, Presupuesto Anual 2017).

### **3.2. Componentes del sistema de evaluación**

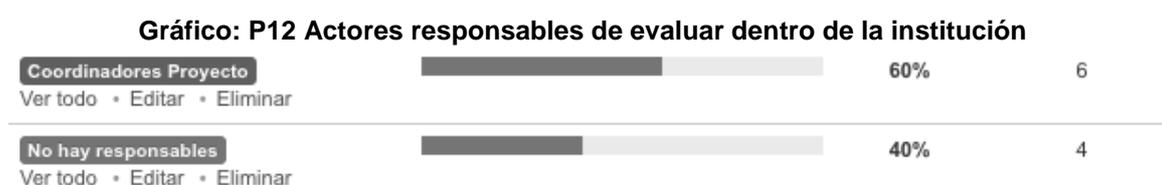
En las entrevistas se formularon preguntas que buscaban identificar tanto las prácticas como la percepción de los funcionarios sobre distintos aspectos de las dinámicas de la institución. Los resultados obtenidos se categorizan en cinco áreas: Marco Institucional, Gestión de la función de evaluación, Competencias de evaluación, Realización de las

evaluaciones y Calidad; acorde a las categorías acordadas internacionalmente por la UNEG (UNEG, 2016).

### i. Marco Institucional

Se observa que no existe una política de evaluación ni un plan de evaluación, por lo que los profesionales de los departamentos a cargo de gestión de proyectos de cooperación internacional no necesariamente efectúan evaluaciones, ni realizan informes sobre el progreso de cada iniciativa u acción (Entrevistas AGCI, 2017).

Al momento de consultar sobre quienes eran responsables por las labores de evaluación (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 12). Un 40% indicó que no había personas responsables, siendo sólo un 60% de los encuestados quien consideró que era una labor de los Encargados de Proyecto de la Agencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

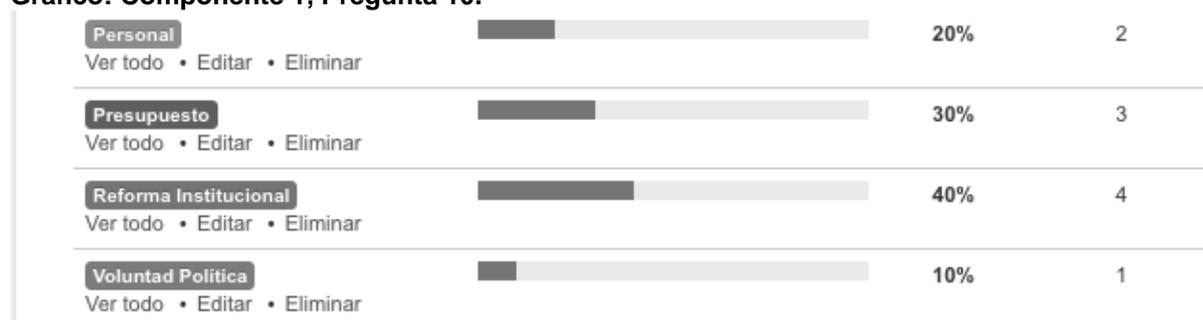
El rol de la dirección de la Agencia y los Jefes de Departamento no se hace presente durante la ejecución de los proyectos, siendo baja su vinculación con las políticas de seguimiento y divulgación de estas acciones (Entrevistas, AGCI, 2017).

Las carencias en cuanto a marco institucional se reflejan en mayor medida al momento de consultar a los funcionarios sobre cuáles consideran los componentes claves para fortalecer el sistema de evaluación dentro de la institución. La respuesta era abierta y permitía ingresar tres componentes clave<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Los resultados fueron categorizados por la autora y los resultados se presentan en gráficos y tablas.

## P.10 Componentes requeridos para fortalecer el sistema de evaluación de AGCI

Gráfico: Componente 1, Pregunta 10.



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

En este primer componente fue el 40% de los encuestados que identificó la necesidad de algún tipo de reforma institucional, dentro de estas respuestas se mencionó dos veces la creación de un equipo independiente dedicado a la evaluación, y se habló de orientar el proceso hacia una evaluación de resultados, de manera más planificada y estratégica (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 10). Le siguieron la necesidad de poseer mayores recursos (“Presupuesto”) y la falta de “Voluntad Política” para implementar cambios dentro de la institución.

Gráfico: Componente 2, Pregunta 10.



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

En el segundo componente, volvió a predominar la idea de que es fundamental reformar ciertos aspectos de la institucionalidad de la Agencia, siendo nuevamente un 40% de las respuestas orientadas hacia este punto. Se repiten “Voluntad Política” y “Presupuesto”, abarcando dentro del segundo componente un 30% y 20% respectivamente (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 10).

Dentro del 40% de las respuestas del segundo componente que indicaron la necesidad de reformas institucionales, se mencionó la importancia de tener mejores procedimientos e

indicadores y la relevancia de poseer un sistema de evaluación, destaca el hecho que vuelve a aparecer la referencia a la necesidad de crear una “Unidad o Departamento dedicado exclusivamente a [la Evaluación]” (Pregunta 10, Entrevistas AGCI, 2017).

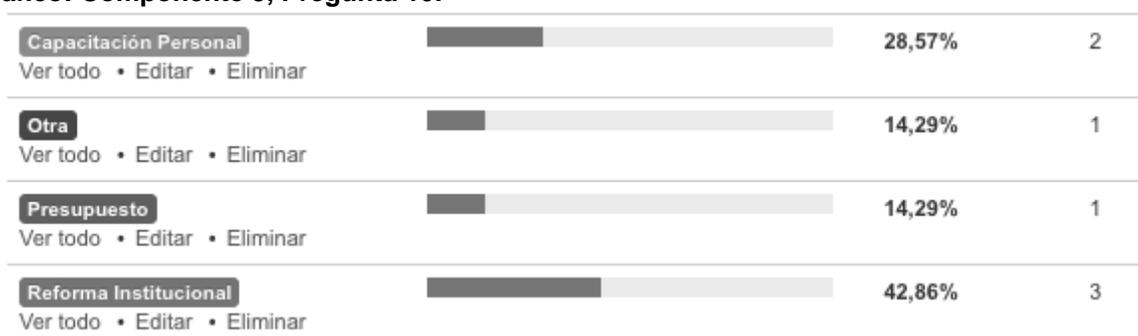
**Tabla: Respuestas Individuales, Componente 2, Pregunta 10.**

<b>Reforma Institucional</b>	Diseño de procedimientos y de sistema de evaluación de proyectos	09/06/2017 17:34	Ve las respuestas del encuestado	Categorizar como... ▼
<b>Reforma Institucional</b>	evaluacion de cumplimiento indicadores	09/06/2017 16:26	Ve las respuestas del encuestado	Categorizar como... ▼
<b>Reforma Institucional</b>	Procedimiento	09/06/2017 16:25	Ve las respuestas del encuestado	Categorizar como... ▼
<b>Reforma Institucional</b>	Falta una unidad o departamento dedicado exclusivamente dedicado a eso	11/05/2017 16:47	Ve las respuestas del encuestado	Categorizar como... ▼

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

Sólo un 70% de los entrevistados respondió incluyendo un tercer componente a la pregunta 10 de la encuesta. En este ítem nuevamente lidera las respuestas la necesidad de una reforma a los procesos de la institución (43%), siguiendo la capacitación del personal en segundo lugar, con un 29% de las respuestas.

**Gráfico: Componente 3, Pregunta 10.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

**Tabla: Respuestas Individuales, Componente 3, Pregunta 10.**

<b>Reforma Institucional</b>	Diseño de un modelo de evaluación según magnitud de los proyectos.	09/06/2017 16:45	Ve las respuestas del encuestado	Categorizar como... ▼
<b>Reforma Institucional</b>	Diseño de proyecto debe considerar evaluación	12/05/2017 8:47	Ve las respuestas del encuestado	Categorizar como... ▼
<b>Reforma Institucional</b>	Metodología establecida	11/05/2017 16:28	Ve las respuestas del encuestado	Categorizar como... ▼

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

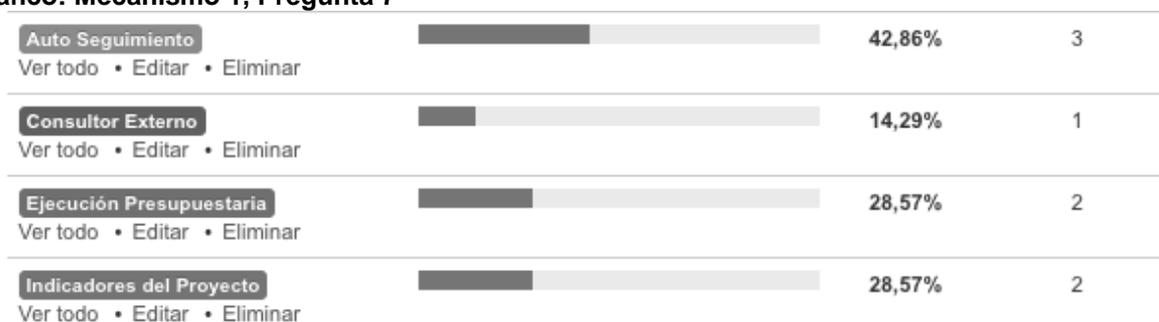
Dentro de la categoría “reforma institucional”, se formularon respuestas que apuntaban a la necesidad de diseñar un modelo único de evaluación, poseer una metodología establecida sobre cómo gestionar la evaluación y apuntar a la presencia de esta misma al momento de diseñar el proyecto.

## ii. Gestión de la función de evaluación

Del análisis de las prácticas de la Agencia se evidencia que no hay una distribución clara de responsabilidades al momento de evaluar (Entrevistas AGCI, 2017). Esto provoca efectos negativos en la gestión, ya que no se define un Jefe, ni se entregan directrices de evaluación. Esta situación disminuye la capacidad de los profesionales de cumplir con la función de evaluación al momento que es requerida. Esto se evidencia en la constante externalización de la práctica, siendo las evaluaciones mayoritariamente realizadas por expertos externos a la institución (Munita, 2016; Entrevistas AGCI, 2017).

Al momento de consultar a los funcionarios sobre los tres principales mecanismos que ellos utilizaban para evaluar, los resultados reflejaron que la participación de los profesionales era minoritaria, siendo más habitual que un actor externo realizase la evaluación, ya sea el socio, el ejecutor o un consultor (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 7).

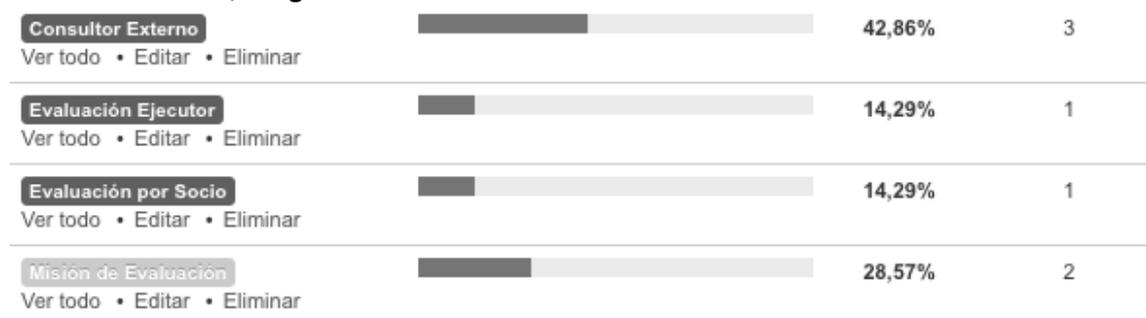
**P7: Principales mecanismos utilizados para evaluar**  
**Gráfico: Mecanismo 1, Pregunta 7**



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

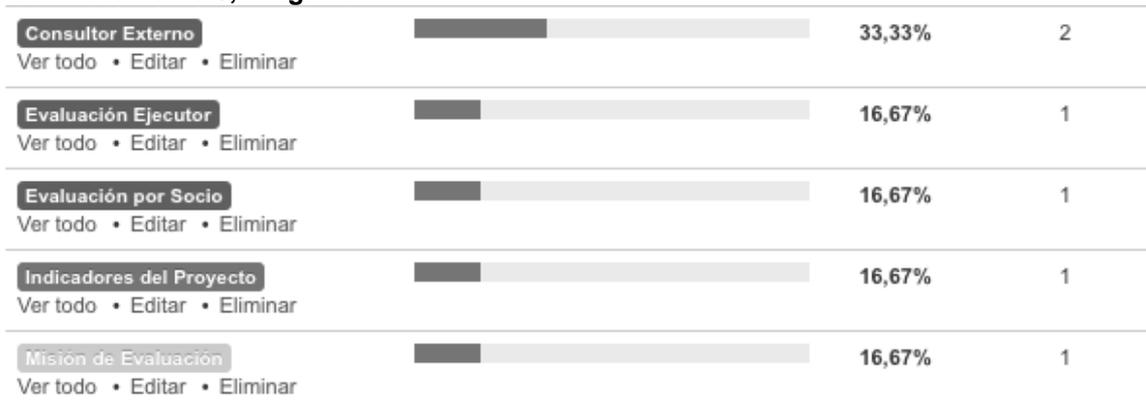
De los principales mecanismos mencionados para la evaluación, “auto seguimiento” obtiene un 43% de las preferencias como alternativa número 1, y le sigue consultor externo con un 14%. Sin embargo, al momento de mencionar las preferencias, tanto en mecanismo 2 como 3, la categoría “Consultor Externo” es la preferida, con 43% de los comentarios en ambas secciones.

### Gráfico: Mecanismo 2, Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

### Gráfico: Mecanismo 3, Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

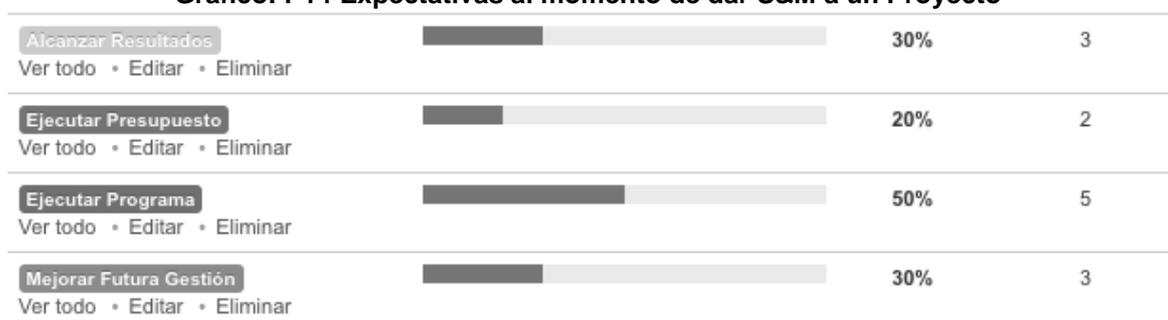
Cabe destacar que tanto en Mecanismo 2 como Mecanismo 3, las respuestas apuntan hacia opciones que externalizan la práctica, ya sea hacia el sector nacional (“Evaluación Ejecutor”) o hacia el socio (“Evaluación por Socio”). Del total de 21 alternativas dadas, 10 identificaron a un actor externo como el principal órgano evaluador (48%), y sólo 3 (14%) mencionaron autoevaluación; El otro 38% restante enunció como “mecanismos” el uso de herramientas formales de evaluación, tales como el uso de indicadores y la realización de misiones (Entrevistas AGCI, 2017).

### iii. Competencias de evaluación

Al momento de revisar las “competencias” en materia de evaluación, internacionalmente se analiza si las “personas involucradas en el diseño, la realización y la gestión de actividades de evaluación aspira[n] a realizar un trabajo de alta calidad, que se rija por estándares profesionales y principios éticos y morales” (UNEG, 2016, p.19).

Dentro de las entrevistas, si bien la aspiración ético - moral de la evaluación no fue analizada, si se consultó sobre las expectativas al momento de realizar un seguimiento y monitoreo (S&M) de un proyecto (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 14). Se observa que en un 60% de las respuestas de los entrevistados hubo una asociación del S&M con funciones normalmente atribuidas a la evaluación (“Mejorar Futura Gestión” y “Alcanzar resultados”). En un 70% de las respuestas las expectativas del S&M radican en la ejecución, ya sea programática o presupuestaria. Esto se refleja en que “Ejecutar Programa” es mencionado por un 50% de los entrevistados, y “Ejecutar presupuesto” tiene una presencia del 20%.

**Gráfico: P14 Expectativas al momento de dar S&M a un Proyecto**



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

Los resultados de la Pregunta 14 no sólo manifiestan que el enfoque dentro de AGCI al momento de hacer seguimiento y monitoreo está mayoritariamente centrado en cumplir con la ejecución del programa, sino que devela una confusión con estas prácticas e instancias de evaluación.

**Tabla: P4 Etapas consideran esenciales en el desarrollo de un proyecto**

	1	2	3	4	Total	Puntuación
<b>Diseño</b>	77,78% 7	0,00% 0	0,00% 0	22,22% 2	9	3,33
<b>Ejecución</b>	0,00% 0	88,89% 8	0,00% 0	11,11% 1	9	2,78
<b>Evaluación</b>	11,11% 1	0,00% 0	22,22% 2	66,67% 6	9	1,56
<b>Seguimiento y Monitoreo</b>	12,50% 1	0,00% 0	87,50% 7	0,00% 0	8	2,25

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

**Tabla: P5 Importancia asignada a la evaluación**

	ninguna	baja	mediana	alta	altísima	Total	Promedio ponderado
★	0,00% 0	0,00% 0	30,00% 3	60,00% 6	10,00% 1	10	3,80

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

Para identificar la relevancia asignada a la evaluación, y en particular observar la importancia relativa dada entre S&M y evaluación dentro de la gestión de un proyecto, se solicitó que los encuestados que ordenaran según preferencia, cuatro momentos de la gestión de un proyecto (Pregunta 4 y 5).

Como se puede apreciar de las tablas, en comparación con otras etapas de la gestión, la evaluación es la que queda en última lugar, con un 67% de los encuestados poniéndola en el cuarto lugar de la lista. Se destaca que dentro de los encuestados, un 11% puso a la evaluación en el primer lugar, y en 12,5% lo hizo con el S&M.

Cabe señalar que al momento de indicar la importancia asignada a esta etapa, el 60% de los encuestados la definió como “Alta”, y un 30% como “Mediana”, por lo que no es irrelevante para los profesionales el realizar evaluación, sino que es al momento de administrar su tiempo, y comparación a otras etapas de la gestión, que la valoración de la evaluación disminuye (Preguntas 4 y 5, Entrevistas AGCI, 2017).

#### **iv. Realización de evaluaciones**

Al momento de estudiar la realización de evaluaciones de una organización hay varios aspectos que internacionalmente son observados, dentro de ellos destacan: la Oportunidad e intencionalidad, Metodología, Participación, Productos de la evaluación y su difusión (UNEG, 2016, pp.21-27).

Dentro de la encuesta, se realiza la consulta a los profesionales a cargo de proyectos, sobre cuántos de aquellos que se encuentran bajo su gestión incluyen mecanismos de evaluación. El promedio del total de los encuestados indica que sólo un 37% de los proyectos actualmente tienen algún tipo de evaluación (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 6). Este porcentaje incluye tanto a profesionales del departamento de cooperación bilateral, orientado a la ejecución de fondos con presupuesto bilateral, como a los profesionales que dirigen proyectos con fondos triangulares. Cabe sin embargo indicar que de los

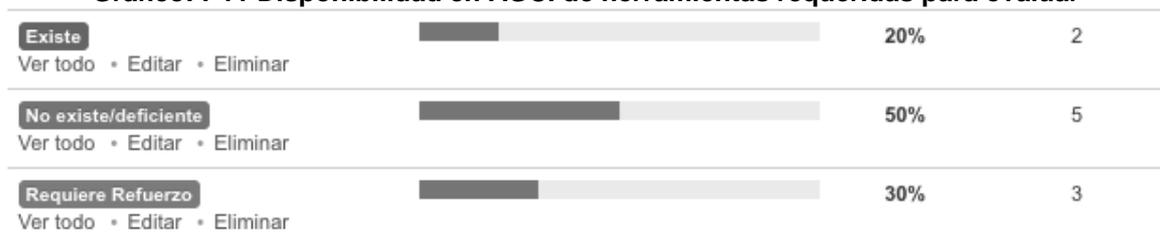
encuestados sólo el 30% (3 personas) trabajaban con proyectos triangulares, siendo este un departamento que cuenta sólo con 4 profesionales encargados de programas con socios tradicionales.

Al momento de revisar los documentos de diseño de programas de cooperación triangular con los tres socios triangulares más importantes: Alemania, Japón y España, se observa que en todos los documentos se incluye como parte del diseño del programa la integración de algún mecanismo de evaluación del mismo. Destaca que en los tres casos los recursos son asignados para la contratación de un consultor, y no se espera que AGCI sea quien realice la evaluación (JICA, 2017a, 2017b; Faust et al., 2016; Schweitzer, 2013; DGPOLDE, 2007; AECID, 2013).

Se explica que el bajo porcentaje de respuesta afirmativa a la pregunta 6 sea de sólo un 37%, ya que no todos los proyectos triangulares son evaluados individualmente, sino que dentro de la alianza con el socio lo que es comprometido es realizar una evaluación del programa completo, lo que puede ser alcanzado con un estudio ex post (OCDE, 2016).

El origen de la falta de evaluaciones de proyectos parece responder en parte a la carencia de herramientas para su realización. Al momento de ser los profesionales consultados sobre la disponibilidad de herramientas para realizar evaluaciones el 50% respondió que no existían o que eran muy deficientes; el 30% consideraba que estaban presentes pero que requerían refuerzos y sólo un 20% sentía que estaban a su disposición (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 11).

**Gráfico: P11 Disponibilidad en AGCI de herramientas requeridas para evaluar**

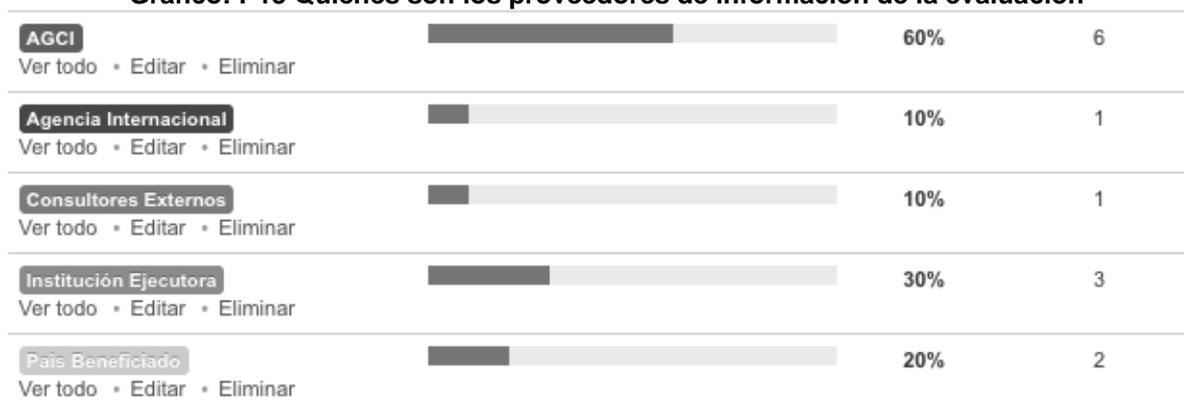


Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

Al momento de consultar sobre las principales fuentes de información para realizar una evaluación, el 60% incluyó a su respuesta a AGCI, siguiendo con una inclusión en el 30% de las respuestas la mención a las Instituciones Ejecutoras. Sólo el 10% de los encuestados

mencionó a los consultores externos como proveedores de información. Esto refleja la escasa participación que hay en el proceso de evaluación de las contrapartes, estando la mención a los países beneficiados en sólo un 20% de las respuestas. Más aún, si bien el 60% indica que es AGCI quien provee, las entrevistas personales dan a entender que no se realiza esta labor, existiendo una baja recopilación de información, la cual normalmente sólo se consolida en reportes de misión (Entrevistas AGCI, 2017).

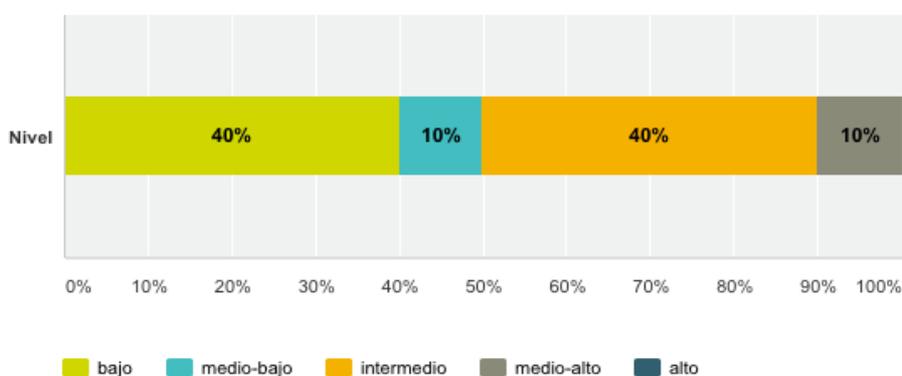
**Gráfico: P13 Quiénes son los proveedores de información de la evaluación**



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

Cuando se consultó sobre los productos de la evaluación y la comunicación de sus resultados, los encuestados consideran en un 40% como baja la difusión (Pregunta 8, Entrevistas AGCI, 2017). Este es uno de los resultados que mejor refleja las falencias institucionales en la materia, ya que de las escasas evaluaciones que se realizan, muy pocas de ellas llegan a ser conocidas, por lo que se dificulta aún más su utilización para mejorar la futura gestión.

**Gráfico: P8 Nivel de difusión de los resultados de una evaluación dentro de AGCI**

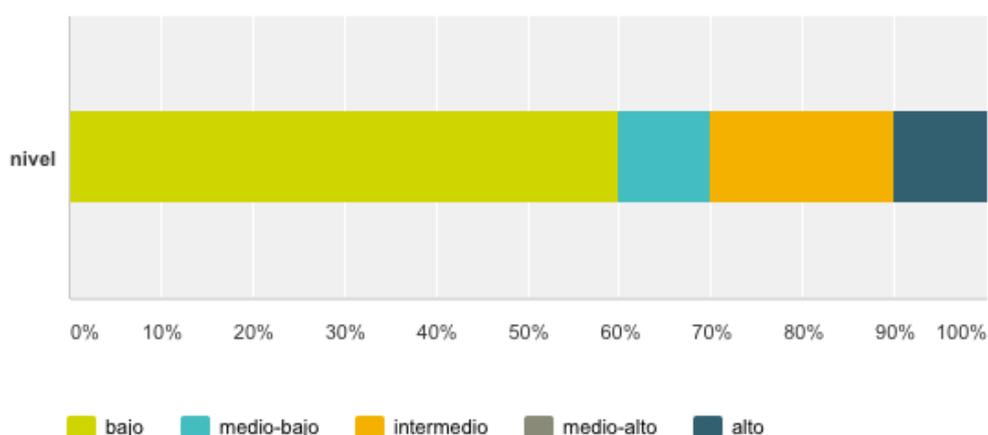


Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

Cabe señalar que dentro de un mismo Departamento, profesionales no estaban informados de las evaluaciones realizadas por sus colegas, y no existe una política de envío de estos resultados fuera de los encargados del proyecto puntual (Entrevistas AGCI, 2017). Esto limita el uso no solo hacia jefaturas, sino entre los mismos profesionales de la institución.

Este resultado se vuelve a repetir cuando se consulta sobre el nivel de comunicación de los resultados de una evaluación dentro del Ministerio, donde un 60% de los encuestados indicó como baja la difusión de las evaluaciones (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 9).

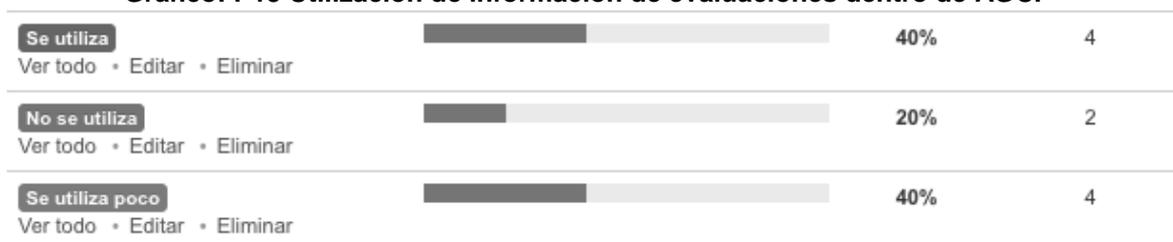
**Gráfico: P9 Nivel de conocimiento de los resultados de una evaluación de AGCI dentro del MINREL**



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

De manera similar, al momento de consultar directamente sobre la utilización de evaluaciones dentro de la AGCI. Sólo un 40% de los encuestados respondió que estas eran utilizadas, el 60% restante consideró que se utilizaban poco (40%), o simplemente que no se hacía aprovechamiento de ellas (20%).

**Gráfico: P15 Utilización de información de evaluaciones dentro de AGCI**



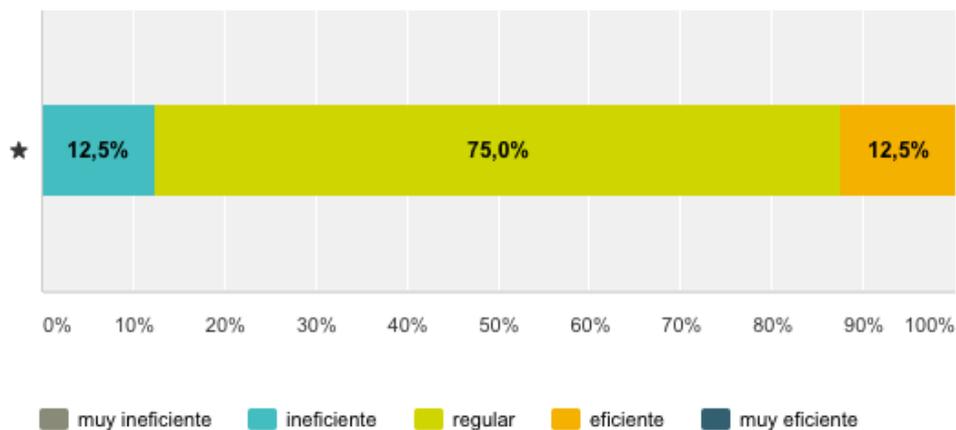
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

## v. Calidad

El sistema de garantía de calidad implica tanto un buen diseño como la existencia de un método de control de la evaluación (UNEG, 2016, p.28). Como mencionado anteriormente, no existe dentro de la Agencia una Unidad encargada exclusivamente de realizar la evaluación, ni es una tarea entregada a un profesional en particular (Entrevistas AGCI, 2017). La práctica observada muestra que es en los encargados de proyectos sobre quienes recae la tarea de realizar seguimiento y monitoreo, y cuando es requerido, ser tácitamente responsables de que se realice una evaluación.

En las preguntas 16, 17 y 18 de la entrevista, se consultó sobre percepción de calidad y gestión en esta materia. Al realizar la pregunta sobre calidad en gestión personal al momento de realizar evaluaciones, se obtuvo que el 75% de los encuestados de los mismos profesionales evaluaba su desempeño en la materia con nota 3 sobre un máximo de 5, “regular” (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 16). Sólo un 12,5% definió su gestión como eficiente, y el 12,5% restante se autoevaluó de manera negativa, “ineficiente”.

**Gráfico: P16 Calidad en Gestión personal de evaluaciones**



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

Al momento de consultar sobre la eficacia institucional e internacional al momento de evaluar, se solicitó poner una nota de 1 a 5, con un valor máximo de 5 (Entrevistas AGCI, 2017, Preguntas 16 y 17). La eficacia institucional fue evaluada con un 2,7; mientras que internacionalmente se alcanzó un resultado mayor de 3,1 (Entrevistas AGCI, 2017). De esto se observa que lidera débilmente la gestión internacional sobre el desempeño personal y el de AGCI, siendo generalmente la opinión de que se alcanza un nivel “regular”.

## **II. PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y METODOS DE EVALUACIÓN**

### **1. Contexto Internacional**

#### **1.1. Sistemas Internacionales de Evaluación**

La evaluación de proyectos de cooperación es una de las fases del ciclo de gestión de proyectos sobre la que hay más diferencias en su desarrollo a nivel internacional. Si bien, existen estándares elaborados por organismos internacionales, y numerosas guías que ofrecen consejos para realizar evaluación. Actualmente no hay normas ni estándares obligatorios exigibles a las diversas agencias de cooperación internacional.

En un reporte de la OCDE (2016), se evidenció que la mayoría de las organizaciones usan una combinación de mecanismos, tanto centralizados como externalizados al momento de realizar una evaluación, siendo el objeto de esta práctica “aumentar el costo-efectividad, relevancia y apropiación de las unidades operativas y apoyar el desarrollo de las capacidades de evaluación de sus contrapartes” (OCDE, 2016, p.11). Si bien los propósitos no son homogéneos, destaca que la mayoría de los miembros donantes del CAD/OCDE poseen una política para guiar la tarea de la evaluación, y al 2016 el 76% de ellos realizaba evaluaciones de sus acciones (OCDE, 2016, pp.11-12).

En cuanto a los mecanismos que aplican los países para gestionar su cooperación, existe, al igual que el caso chileno, instancias de cooperación bilateral, triangular y multilateral. La Cooperación Triangular (CT), representan la posibilidad de recibir o entregar cooperación con mayor aporte propio (a través de recursos técnicos, financieros y de gestión) y al mismo tiempo apalancar recursos de donantes tradicionales del norte. Entre las agencias tradicionales activas en CT en la región de América Latina y el Caribe (ALyC) se encuentran en primer lugar la cooperación alemana (BMZ – GIZ) y la cooperación española (AECID), seguidas de la cooperación japonesa (JICA), coreana (KOICA) y de EEUU (USAID).

Actualmente, menos de la mitad de los oferentes tradicionales de cooperación atribuyen en sus políticas de evaluación un rol a sus socios, o integran mecanismos de evaluaciones conjuntas o colaborativas con el socio de cooperación (OCDE, 2016, p.13). Lo cual dificulta el empoderamiento y el aprendizaje por parte de las Agencias contraparte a los oferentes tradicionales de ayuda internacional (Xalma y Vera, 2008).

La independencia en la ejecución de evaluaciones se aprecia en gran parte de las políticas de los oferentes tradicionales de cooperación, por lo que es entendido como prioritario a nivel internacional (MOFA; 2015; Schweitzer, 2013; AECID, 2013).

En general se observa que la mayor parte de los socios tradicionales de la AGCI poseen estructuras para asegurar la calidad de las evaluaciones, promoviendo comités independientes o haciendo obligatorias las evaluaciones por consultor externo para proveer al mecanismo de mayor imparcialidad (MOFA; 2015; Schweitzer, 2013; AECID, 2013). Estas capacidades y calidad se ven sin embargo fortalecidas por los conocimientos de los mismos profesionales, siendo determinante para una buena ejecución el “conocimiento local, el marco institucional, la cultura y tradiciones” (OCDE/CAD, 2010a, pp.13-14).

La participación de la comunidad beneficiada y el socio de cooperación es ampliamente promovida por la comunidad internacional, y se considera que desarrolla mayor “sustentabilidad, apropiación y mutua responsabilidad” (OCDE/CAD, 2010a, p.14). Se observa sin embargo que no todos los oferentes tradicionales logran alcanzar esta “amplia participación”, siendo más frecuente que estas labores sean externalizadas hacia un consultor, priorizando una rápida y efectiva realización por sobre una ejecución común (Entrevistas AGCI, 2017). A ello se suma que en los programas de grandes fondos es mejor visto realizar evaluaciones externas, para demostrar independencia y objetividad (OCDE, 2016).

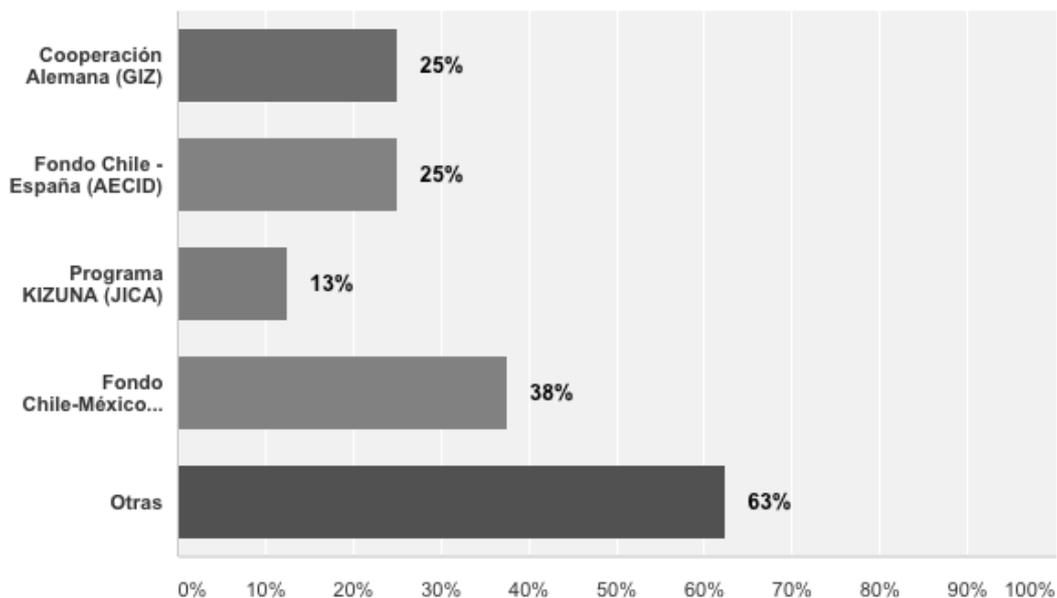
A nivel internacional el mayor desafío descansa en trabajar coordinadamente en la gestión de una evaluación a pesar de las diferencias que los distintos socios puedan tener. En particular las capacidades institucionales y del personal de cada país serán determinantes al momento de diseñar y llevar a cabo estos procesos (OCDE/CAD, 2010a, p.14).

En el caso estudiado, para la Agencia Chilena de Cooperación Internacional destacan tres Agencias de Cooperación Internacional: JICA, GIZ y la AECID, como los mayores socios de cooperación. Esto tanto por el alcance de los proyectos como por la magnitud de los montos adjudicados. A continuación se procede a hacer una breve caracterización de estas tres instituciones, analizando para cada caso puntual las características de su sistema de gestión de proyectos, sus vínculos con la AGCI y su método de evaluación.

## 1.2. Vinculación de AGCI con otras Agencias Internacionales

La relación con socios internacionales es observable en mayor medida en dinámicas de Cooperación Triangular, en la que ya sea a través de Fondos de Cooperación o Programas Internacionales se origina una alianza presupuestaria entre Chile y un socio tradicional, para ofrecer cooperación a un tercer país de menor desarrollo relativo (AGCI, 2010). Esta relación alcanza sin embargo a los dos Departamentos que gestionan la cooperación, existiendo una alta vinculación por medio del trabajo con prácticas internacionales. De los encuestados, todos participaban en proyectos o programas en los que se encontraban en colaboración con algún Organismo o Agencia Internacional (Entrevistas AGCI, 2017, Pregunta 3). Destacan la presencia de vínculos con La cooperación Alemana (25%), Española (25%) y japonesa (13%), tres Agencias que serán estudiadas con mayor profundidad en las siguientes secciones.

**Gráfico: Vinculación de los Encuestados con Agencias Internacionales**



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuestas 2017 de la AGCI en SurveyMonkey

Financieramente, al momento de analizar el presupuesto de AGCI resaltan los fondos otorgados en el marco de la Cooperación Triangular (Tabla D). Estos montos, a diferencia de los proyectos de cooperación Sur-Sur (Tabla A), no reflejan el importe total, ya que el socio tradicional asignará también recursos para la cooperación. Esto finalmente provoca que los proyectos que sólo son de cooperación bilateral tengan un monto promedio muy inferior al triangular (Munita, 2016).

Dentro del presupuesto abocado a cooperación triangular se observa que hay tres relaciones en las que Chile invierte en mayor medida: Japón, España y Alemania. Siendo los programas triangulares desarrollados junto a estos socios los que reciben los mayores recursos (Tabla D).

**Tabla D: Cooperación Triangular Entregada por AGCI**

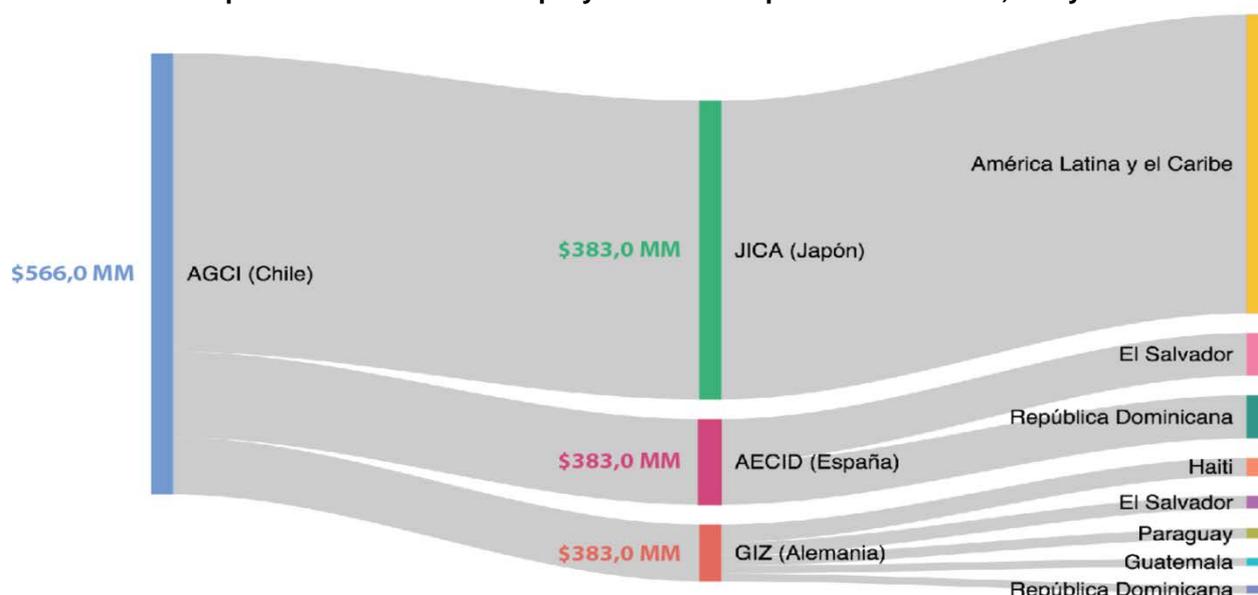
<b>Socio Triangular</b>	<b>N° Proyecto</b>	<b>Total CLP</b>	
Alemania	5	\$ 73'000'000	3 <sup>er</sup>
Canadá	2	\$ 10'000'000	
CSS*	2	\$ 22'400'000	
EEUU	6	\$ 25'000'000	
España	2	\$ 110'000'000	2 <sup>do</sup>
FAO*	1	\$ 12'000'000	
Francia	1	\$ 8'500'000	
Japón	3	\$ 383'000'000	1 <sup>er</sup>
Portugal	2	\$ 32'500'000	
Singapur	2	\$ 50'000'000	
Tailandia	1	\$ 25'000'000	
Unicef*	1	\$ 8'000'000	
Unión Europea*	2	\$ 43'100'000	
Suiza	1	\$ 20'000'000	
<b>APORTE Total CT</b>	<b>32</b>	<b>\$ 822'500'000</b>	

**Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuesto 2017 de la AGCI.**

El impacto de la cooperación triangular con estos tres socios se canaliza a través de la relación de la Agencia con sus respectivas Agencias de Cooperación Internacional. La cooperación con Alemania es llevada por medio de la “Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit” (GIZ). En el caso Japonés es a través de la Japan International Cooperation Agency (JICA) que se negocian y desarrollan las iniciativas de cooperación. Tanto la GIZ como la JICA tienen oficinas nacionales en Chile, lo que facilita la relación con estos países. Con la Cooperación Española, las relaciones se conducen a través de la AECID, la que trabaja con sus socios a través de Oficinas de Cooperación Técnica (OCT). En el caso Chileno, no existe una OCT en el país, por lo que las relaciones se conducen a través de la OCT de Uruguay. Tanto la JICA, GIZ como la AECID tienen dentro de AGCI a un profesional encargado de velar por las iniciativas desarrolladas en conjunto.

Los fondos asignados a esta colaboración por parte de AGCI no son entregados directamente al socio, sino que sirven para realizar proyectos de cooperación triangular en un tercer país o se dirigen a una región. En la Tabla E se aprecia de mejor manera el destino al que finalmente benefician estos recursos Chilenos, siendo la franja del medio el socio con quien se gesta esta relación. En la Tabla E podemos confirmar la magnitud de Fondos asignados a las alianzas con Japón, España y Alemania. Cabe destacar que los proyectos triangulares son mayoritariamente dirigidos al desarrollo de la región de América Latina y el Caribe.

**Tabla E: Presupuesto AGCI 2017 hacia proyectos de Cooperación con JICA, GIZ y AECID<sup>11</sup>**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuesto 2017 de la AGCI.**

A continuación se detallan las principales características de la gestión de proyectos, los lazos con la AGCI y las prácticas de evaluación de la JICA, GIZ y AECID.

## 2. Agencia Japonesa de Cooperación Internacional, JICA

### 2.1. Gestión de Proyectos

La Cooperación japonesa opera con una lógica de tres tipos de programas: Asistencia Técnica, Préstamos a Países en Desarrollo y Subvenciones para compra de equipos y

<sup>11</sup> Cabe resaltar que el importe total entregado al país beneficiario a través de proyectos de CT no se refleja en el gráfico, ya que no se ha añadido los recursos asignados por el socio.

materiales necesarios para desarrollo económico y social (JICA, 2017b). Japón presta asistencia para el desarrollo de manera que se ajuste a las circunstancias y los deseos del país receptor, basándose en la política fundamental de su Carta de Cooperación para el Desarrollo (Consejo de Ministros, 2015).

En términos de presencia internacional, JICA tiene 96 oficinas en el extranjero, 17 centros regionales, y su sede central se encuentra en Tokio (JICA, 2016, p.19). Chile posee una oficina regional, lo cual facilita la interacción con la AGCI y hace el trabajo conjunto más dinámico (Entrevistas AGCI, 2017).

JICA considera que para que un país en desarrollo pueda mantener un crecimiento económico continuo, es importante que la gente de ese país tenga la fuerza y la capacidad de crear el crecimiento económico por sí misma. Por este motivo, Japón, en lugar de sólo proporcionar recursos financieros y materiales, hace hincapié en la creación de capacidades humanas, mediante el envío de expertos a los países en desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías a la población local o invitando a la población de los países en desarrollo País a Japón para llevar a cabo la formación (JICA, 2017a).

La relación de cooperación Japonesa con Chile se remonta a 1958, siendo formalizada en 1978 con la firma del primer Acuerdo de Cooperación Técnica entre ambos países, siendo en 1983 abiertas las oficinas de cooperación en el país (JICA, 2016, p.18). En los inicios la relación es más orientada hacia el apoyo del desarrollo nacional, lo que en la medida que el país se fortalece se reorienta hacia una dinámica de asociación triangular para apoyo hacia América Latina y el Caribe.

“Para JICA, se abre la posibilidad de llevar a través de Chile los resultados de la cooperación y las tecnologías de Japón en forma eficiente a los países de la Región, posibilita responder a las necesidades de la Región en forma amplia y económicamente viable, en circunstancia que existen limitaciones en los recursos” (AGCI/JICA, 2013, p.2).

La mayor parte del presupuesto destinado desde Japón va al apoyo a la Cooperación Sur – Sur; a través del Programa de Asociación Chile y Japón (JCPP). El JCPP es una instancia de Cooperación Triangular en el que “ambos países se unen para asistir a terceros países por medio de proyectos, cursos internacionales, presencia de expertos, etc.” (JICA, 2016, p.4). Desde AGCI, los fondos triangulares reservados para la colaboración con Japón en

terceros países, contempla 383 millones de pesos al año 2017, siendo el monto más elevado en la categoría de cooperación triangular agrupada por socios (Tabla F).

**Tabla F: Presupuesto Cooperación Triangular con Japón**

<b>Socio Triangular</b>	<b>País /Región Beneficiada</b>	<b>N° Proyectos</b>	<b>Total</b>
JAPON	AlyC	2	\$ 372'000'000
	PARAGUAY	1	\$ 11'000'000
<b>JAPON Total</b>		<b>3</b>	<b>\$ 383'000'000</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuesto 2017 de la AGCI.**

## **2.2. Sistema de Evaluación**

### **i. Institucionalidad**

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MOFA) y la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) los son responsables de la cooperación para el desarrollo en Japón. En el caso de la JICA, la competencia de evaluación reside en su Departamento de Evaluación, el que conduce estas generalmente a nivel de proyectos, descansando la evaluación de programas y políticas en la División de Evaluación AOD del MOFA (OCDE, 2016, p.151).

“El Departamento de Evaluación es el principal responsable de la planificación y evaluación de proyectos, el desarrollo de metodologías de evaluación y la gestión y aplicación de las evaluaciones” (OCDE, 2016, p.153).

Las evaluaciones se llevan a cabo durante todo el ciclo del proyecto, desde antes hasta después de su implementación, siendo estas “Instancia donde se verifica la efectividad de la cooperación” (AGCI/JICA, 2013, p.4). El Departamento de Evaluación realiza evaluaciones ex-post en colaboración con consultores externos para los proyectos por un monto superior a 1.000 millones de JPY, con el objeto de asegurar una evaluación más objetiva; En los departamentos operativos recae la tarea de implementar evaluaciones ex-ante para proyectos individuales (OCDE, 2016, p.154). Esta división de tareas asegura que el conocimiento en detalle de los diversos proyectos implementados, siendo la descentralización de esta tarea apoyada en el la capacitación de profesionales de JICA en las oficinas regionales.

La relación Japonesa con la AGCI se destaca por ser un trabajo acompañado, donde las contrapartes tienen una alta participación en el diseño y ejecución del programa, relación que se ve favorecida por la presencia de una oficina nacional de JICA en el país. En materia de seguimiento y monitoreo, el programa de cooperación triangular contempla la

contratación de un apoyo profesional, en este marco se contrató a una experta japonesa que ha acompañado, desde AGCI la implementación de los diversos proyectos dentro del programa triangular, tomando un rol activo en actividades de seguimiento y monitoreo (Entrevistas AGCI, 2017).

Con AGCI, la responsabilidad en el ámbito de evaluación fue formalmente entregada a la AGCI, y ya en el Acuerdo firmado del 11º Comité de Planificación Chileno-Japonés, realizado el 2013, se estipula que si bien ambas partes contribuirán al monitoreo de los proyectos, “AGCI se compromete a asumir un mayor compromiso en todo el proceso de monitoreo y evaluación” (AGCI/JICA, 2013, p.4).

## **ii. Criterios**

Japón destaca el eficaz y eficiente de los recursos (MOFA, 2015), en este marco considera fundamental la prácticas de evaluación como un mecanismo necesario para mejorar la cooperación para el desarrollo, pues estas entregan una mayor “comprensión de cómo se ha aplicado y de los efectos asociados” (JICA, 2017a). El propósito de la evaluación consiste en aprender para mejorar la gestión de la cooperación y en rendir cuenta a las contrapartes y los beneficiarios de las iniciativas.

En evaluaciones realizadas por Japón se utilizan los criterios del CAD/OCDE. En particular el MOFA desarrolló tres criterios: Pertinencia de las políticas, eficacia de los resultados y adecuación de los procesos (AGCI, 2015a). Recientemente se ha integrado un nuevo criterio de evaluación, denominado “Puntos de vista”, el cual busca evaluar el grado en que la AOD entregada promueve los intereses diplomáticos de Japón (OCDE, 2016, p.152).

JICA intercambia información con sus contrapartes encargadas de evaluación, lo cual “facilita el aprendizaje mutuo y la mejora de las habilidades de evaluación de sus socios” (OCDE, 2016, p.155).

En la relación con Chile, hay un mecanismo establecido de evaluación acordado como parte del “Record of Discussions” firmado entre AGCI y JICA el 2015, documento base que enmarca el programa de cooperación triangular entre ambos países<sup>12</sup>. En este acuerdo, en

---

<sup>12</sup> Este programa se enfoca en fortalecer las capacidades de los profesionales de la Región en Reducción del Riesgo de Desastre (RRD) (AGCI/JICA, 2015).

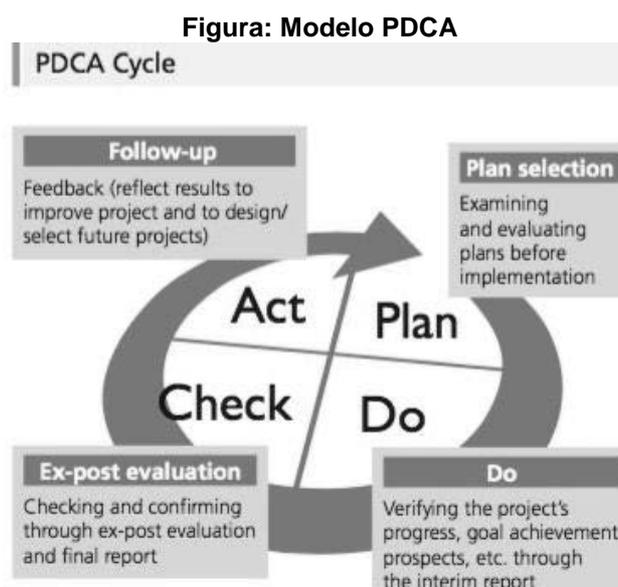
su IV sección se discute sobre “Monitoreo y Evaluación”. En este se indica que ambas agencias supervisarán de forma conjunta y sistemática los avances del proyecto a través de las fichas de seguimiento basados en la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM) y en el Plan de Operación (PO). Además se contempla la entrega de un informe de finalización del proyecto un mes antes de su término (AGCI/JICA, 2015, p.6). Se contempla la realización de una evaluación ex-post de tres años después de la conclusión del proyecto.

En cuanto a la repartición más detallada de responsabilidades, en el documento es JICA la encargada de realizar evaluaciones y encuestas para “verificar principalmente la sostenibilidad y el impacto del proyecto, y obtener lecciones aprendidas y buenas prácticas”, siendo el rol de AGCI el de “proporcionar el apoyo necesario para su diseño y análisis” (AGCI/JICA, 2015, p.6).

Durante la gestión del proyecto las responsabilidades en materia de evaluación han sido paulatinamente externalizadas, siendo la participación de AGCI reducida a realizar los términos de referencia para la contratación de consultores que toman a su cargo la responsabilidad de realizar la evaluación (Entrevistas AGCI, 2017).

### iii. Métodos y Herramientas

La cooperación japonesa se caracteriza por el uso del sistema PDCA. Que define el desarrollo de un proyecto en cuatro etapas: Planificación [Plan], Implementación [Do], Evaluación y monitoreo [Check], y seguimiento [Act] (MOFA, 2015).



Extraído de MOFA, 2015, p.167.

Las evaluaciones ex post más profundas son realizadas según criterios financieros, y normalmente se utilizan para verificar efectos en proyectos que superen los USD 1.8 millones. Para los proyectos que superan los mil millones de yenes, JICA se esfuerza por garantizar la objetividad y transparencia mediante la incorporación de evaluaciones externas.

Los informes de evaluación se entregan a los responsables de implementación de MOFA y JICA. El Ministerio de Relaciones Exteriores de Japón prepara anualmente un informe sobre la AOD y contiene un resumen de las conclusiones y recomendaciones (OCDE, 2016, p.152). Las recomendaciones y lecciones aprendidas se transmiten además a los gobiernos de los países receptores, a fin de utilizarlos en los futuros procesos de planificación y ejecución (MOFA, 2015). Además, publican los resultados de la evaluación como método para informar a sobre los efectos generados por los proyectos de cooperación (OCDE, 2016, p.151).

### **3. Agencia Alemana de Cooperación, GIZ**

#### **3.1. Gestión de Proyectos**

La cooperación Alemana tiene un sistema propio en cuanto a la gestión de proyectos de cooperación internacional. Este modelo se llama Capacity Works, y consiste en: “un modelo de gestión para la conducción de proyectos o programas complejos” (GTZ, 2007). El modelo ofrece un enfoque estructurado en términos de gestión que abre espacios de acción para la formulación de las funciones y tareas respectivas. Capacity WORKS trabaja con cinco factores de éxito: Estrategia, Cooperación, Estructura de Conducción, Procesos, y Aprendizaje e Innovación (GTZ, 2007, p.6). Estos factores deben servir de orientación metodológica para el responsable del proyecto.

La cooperación triangular es entendida por Alemania como una expresión de lograr una colaboración concreta a nivel práctico en el ámbito de la cooperación Sur-Sur-Norte (BMZ, 2013, p.3). En estas cooperaciones, Alemania es el donante establecido, quien junto al país emergente (co-financista) actúan conjuntamente para movilizar transferencias en apoyo de un tercer país beneficiario (BMZ, 2013, p.4).

Entre los socios más importantes de América Latina al momento de realizar una triangulación son Brasil, México y Chile (BMZ, 2013, p.6). Las relaciones con AGCI datan desde el 2005, momento en que se realiza el primer proyecto triangular conjunto. Dos años

más tarde se establece un Fondo Bilateral de Triangulación Chile-Alemania, el que el año 2010 se reorienta hacia la cooperación regional en América Latina y el Caribe (AGCI, 2015b).

La cooperación alemana intenta “asegurar la responsabilidad propia” del país emergente con el que trabaja exigiéndole un aporte propio adecuado, el cual puede expresarse en recursos técnicos, humanos y financieros (BMZ, 2013, p.11). En el presupuesto de AGCI del 2017 se observa que los recursos asignados a la cooperación Alemana alcanzan los 73 millones de CLP, beneficiando a 5 países de AlyC.

**Tabla G: Presupuesto Cooperación Triangular con Alemania**

<b>Socio Triangular</b>	<b>País /Región Beneficiada</b>	<b>Nº Proyectos</b>	<b>Total</b>
ALEMANIA	EL SALVADOR	1	\$ 17'000'000
	GUATEMALA	1	\$ 10'000'000
	HAITI	1	\$ 23'000'000
	PARAGUAY	1	\$ 13'000'000
	REP. DOMINICANA	1	\$ 10'000'000
<b>ALEMANIA Total</b>		<b>5</b>	<b>\$ 73'000'000</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuesto 2017 de la AGCI.**

En cuanto a las temáticas abarcadas en la cooperación, destaca en particular aquellos dirigidos a energías renovables y eficiencia energética (Presupuesto AGCI 2017).

### **3.2. Sistema de Evaluación**

#### **i. Institucionalidad**

La evaluación en la Cooperación Alemana está alojada institucionalmente en la Unidad Corporativa de Evaluación (AGCI, 2015a, p.4), esta unidad depende directamente del Consejo de Administración, y es independiente del negocio operacional de GIZ (OCDE, 2016, p.133). Se realizan de forma estándar evaluaciones de proyectos en todos los programas encomendados por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). La Unidad de Evaluación de la GIZ se enfoca en “realizar evaluaciones corporativas y estratégicas; Examinar la calidad metodológica de las evaluaciones de proyectos dirigidas por los ejecutores de proyectos y realizadas por evaluadores independientes; Publicar los informes resumidos de las evaluaciones de proyectos; Y desarrollar el instrumento de evaluación” (OCDE, 2016, p.132).

Al igual que otros miembros del CAD, Alemania ha establecido ciertas reformas a su sistema de evaluación con el objeto de “mejorar la coordinación de las evaluaciones a través de una compleja red de agencias, y proveer una fiscalización independiente”, siendo esta una tarea entregada al German Institute for Development Evaluation (DEval) (OCDE, 2016, p.11).

La Unidad corporativa Seguimiento y evaluación es el interlocutor central para el tema de seguimiento y evaluación en la empresa y aporta la competencia técnica necesaria al efecto. En su calidad de unidad corporativa está adscrita directamente al Consejo de Administración y no participa en las actividades operativas. Esta estructura organizativa fortalece además su autonomía (Schweitzer, 2013, p.11).

La Cooperación Alemana entiende que las evaluaciones independientes son fundamentales “para rendir cuentas de los resultados e impactos logrados” (GIZ, 2014, p.1). En el caso de la cooperación con el continente latinoamericano, el enfoque de la GIZ radica en que se realicen evaluaciones “con una perspectiva latinoamericana en función de los objetivos de desarrollo en el continente y arraigadas en instituciones de la misma región” (GIZ, 2014, p.1). Este esfuerzo se ve reflejado en que al momento de contratar consultores para realizar evaluación se prefiere empresas del continente. Destaca la búsqueda de un aprendizaje que alcance a todas las instituciones involucradas en el contexto de la cooperación triangular (GIZ, 2014).

“La mayoría de los programas de GIZ incluyen un componente para fortalecer el monitoreo y evaluación, lo que contribuye a la creación de capacidad de las competencias de M & S de los países asociados” (OCDE, 2016, p.134).

La evaluación alemana del proyecto es de carácter obligatorio y se basan en el enfoque de la “evaluación centrada en la utilización” fomentando el uso de las conclusiones (AGCI, 2015b). En el caso de la cooperación triangular, Alemania declara que si bien los programas triangulares “están acompañados de manera continua por un sistema de monitoreo”, este debe ser establecido e implementado por los “respectivos países socios” (GIZ, 2015, p.2). Esta política le entrega a AGCI una mayor responsabilidad que en el caso japonés, ya que responsabiliza a la institución de la práctica de la Evaluación.

## **ii. Criterios**

La GIZ utiliza el seguimiento y evaluación para para rendir cuentas de su trabajo ante sus comitentes y el público en general. Alemania está determinada a cumplir los estándares de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda para la publicación de información (GIZ, 2015, p.6).

La Agencia de Cooperación Alemana gestiona, al igual que Chile, proyectos de envergadura y orientación diversos (Schweitzer, 2013; GIZ, 2015). Se caracteriza por ofrecer a las contrapartes las condiciones para la buena realización de un seguimiento y monitoreo a través de la entrega de formatos evaluaciones de alta calidad que proporcionan una base para tomar decisiones de política

Se busca que los proyectos fortalezcan las políticas públicas y se alineen a las estrategias de desarrollo del país beneficiario. Para el diseño de los programas y pautas de evaluación se integran los criterios de calidad, sostenibilidad, eficacia, pertinencia y eficiencia (GIZ, 2015, p.2). La GIZ fortalece la capacidad de evaluación de los países asociados mediante la capacitación y el desarrollo de sistemas nacionales de seguimiento y evaluación y de medidas de sensibilización (GIZ, 2017).

## **iii. Métodos y Herramientas**

Las evaluaciones de proyectos “comprenden una mirada retrospectiva con un enfoque crítico- analítico sobre los resultados de un programa y sus partes” (Schweitzer, 2013, p.8). Las evaluaciones se realizan de forma estándar en todos los proyectos realizados por la GIZ que hayan sido requeridos por la BMZ. Las diferentes iniciativas tienen una duración promedio de hasta tres años, dentro de la que una evaluación a la es de carácter obligatorio. En todos los proyectos de cooperación triangular se realiza una Evaluación Ex-Post.

“GIZ emprende evaluaciones descentralizadas de proyectos encargados por BMZ con un volumen de comisiones superior a 1 millón de euros y una duración de al menos tres años al final de su mandato” (OCDE, 2016, p.132).

La GIZ ofrece de forma estándar la aplicación de evaluaciones de proyectos en todos los ámbitos de operaciones. Para la cooperación alemana es importante que el socio defina los fines de la evaluación y los requerimientos exigidos (Schweitzer, 2013).

La definición de los procedimientos y formatos de presentación de las evaluaciones se desarrolla en instancias de decisión compartida, por lo que no es responsabilidad exclusiva del socio de cooperación (GIZ, 2014, p.2). Se espera que el seguimiento y evaluación se realice en base a parámetros estandarizados, debiéndose idealmente utilizar “instrumentos y métodos conocidos y comprobados en la cooperación ya existente” (BMZ, 2013, p.10)

Los resultados de las evaluaciones se utilizarán para presentar los logros y preparar decisiones para su futura gestión. Cabe destacar que casi todas las evaluaciones de la GIZ son diseñadas por expertos externos. En general las evaluaciones se alinean con estándares nacionales e internacionales, en particular con los criterios OCDE/CAD (OCDE, 2016, p.133).

#### **4. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID**

##### **4.1. Gestión de Proyectos**

La Agencia de Cooperación Española está comprometida con implantar la gestión de proyectos orientada a resultados. Destaca la importancia adquirida en años recientes por la evaluación y la gestión del conocimiento, siendo reestructurado el sistema para asegurar consolidar ambos procesos (SGCID, 2015, p.7). Tanto en dinámicas bilaterales como triangulares España destaca por “promover la innovación y el aprendizaje continuo y comparta lecciones y experiencias con los socios” (SGCID, 2015, p.7).

Las relaciones triangulares con Chile se forman el 2009, con la firma de un Memorandum de Entendimiento entre Chile y España para una asociación en cooperación triangular. Se contempla la realización de proyectos conjuntos en favor de la Región de América Latina y El Caribe y el fortalecimiento Institucional de AGCI. El año 2010 se crea el Fondo Mixto de Cooperación Triangular Chile-España, el que se dota de un aporte de 1.000.000 euros por parte de AECID y 300.000 por parte de AGCI. Se acuerda que el Fondo será administrado por AGCI (AGCI, 2016b, p.1).

AGCI y AECID destacan por ser una de las pocas alianzas norte-sur que continua implementando proyectos de carácter bilateral con el país. Sin embargo, para el período 2015-2018, el núcleo de la alianza se encuentra en potenciar la cooperación triangular en países de América Latina y el Caribe.

Actualmente se desarrolla la segunda fase del Fondo Mixto, con un financiamiento paritario total de US\$ 1.200.000 para cuatro años (con aportaciones anuales de €150.000 de cada socio) (AGCI, 2016b, p.2). Este no es un fondo concursable ni tiene plazos de convocatorias, sino que los proyectos son alineados a las prioridades geográficas y sectoriales de ambos socios (Entrevistas AGCI, 2017).

**Tabla H: Presupuesto Cooperación Triangular con España**

<b>Socio Triangular</b>	<b>País /Región Beneficiada</b>	<b>Nº Proyectos</b>	<b>Total</b>
ESPAÑA	El SALVADOR	1	\$ 55'000'000
	REP.DOMINICANA	1	\$ 55'000'000
<b>ESPAÑA Total</b>		<b>2</b>	<b>\$ 110'000'000</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuesto 2017 de la AGCI.**

El Fondo con España está orientado a la demanda y al fortalecimiento de la Cooperación con países del Sur. Cabe destacar que la participación española no es solo financiera, sino que se complementa la asistencia técnica chilena, buscando además la transferencia de metodologías (AGCI, 2016b).

Las responsabilidades en cuanto la gestión administrativa, ejecución presupuestaria y coordinación; así como la elaboración de informes sobre los proyectos recae en la Secretaría Técnica del Fondo, actualmente presidida por la AGCI (Entrevistas AGCI, 2017).

## **4.2. Sistema de Evaluación**

### **i. Institucionalidad**

La evaluación en la Cooperación Española está alojada en la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SGCID), institución responsable de planificar, evaluar, supervisar y poner en marcha las evaluaciones de políticas, estrategias, programas y proyectos de la cooperación española, reportando a la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) los resultados (Gobierno de España, 2017). Complementariamente, la División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento (DEGCO) programa, gestiona y controla las evaluaciones reportando a la SGCID, esto para preservar su independencia respecto a las unidades responsables de la planificación y la ejecución de la ayuda (OCDE, 2016, p.195).

La SGCID se trata de una Unidad independiente de la AECID, organismo responsable de la ejecución de los proyectos, con el fin de ofrecer una mirada externa a los proyectos a evaluar y así asegurar una mayor calidad de las evaluaciones (AGCI, 2015b).

La evaluación es un elemento relevante del sistema de gestión del conocimiento de la Cooperación Española, ya que permite comprender y valorar críticamente el conjunto de elementos y dimensiones que integran la política española de cooperación internacional para el desarrollo, favoreciendo el aprendizaje y la extracción de lecciones consistentes y útiles, tanto sobre los propios objetos de evaluación como sobre los contextos en los que estos se enmarcan (AECID, 2013, p.4).

España promueve la participación de evaluadores locales en la evaluación, y cuando las evaluaciones se realizan en países socios, los documentos se redactan en el idioma del país. Una vez finalizada la evaluación los resultados son publicados en todos los países socios (OCDE, 2016, p.199).

## **ii. Criterios**

La participación de España en la Unión Europea y en el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, han sido fundamentales en la formación de los criterios de gestión y administración de la AECID (Oficina de Planificación y Evaluación, 1998). Es relevante destacar que si bien se perciben estos criterios internacionales como “herramientas útiles”, no son consideradas “imprescindibles para el ejercicio evaluativo”; En razón de esto, el modelo de evaluación español se guía “por las características de cada intervención y por las necesidades informativas de los diferentes actores implicados” (AECID, 2013, p.5).

La AECID ha comenzado a “promover una cultura de resultados mediante la creación de una red de eficacia y calidad de la ayuda”, esta se encuentra dirigida por la unidad de Planificación, Eficacia y Calidad (UPEC) de la AECID y se apoya en la División de Evaluación de la SGCID (SGCID, 2017, p.23).

“La función de evaluación comparte la finalidad última de la Cooperación Española de contribuir al desarrollo humano, la disminución de la pobreza y el pleno ejercicio de los derechos. En este sentido, la evaluación es un medio para generar aprendizajes que permitan mejorar la eficacia y la calidad de nuestro sistema de cooperación. Además, la evaluación contribuye a la

transformación de la realidad y proporciona elementos para la transparencia y la rendición de cuentas” (AECID, 2013, p.3).

El objetivo de la cooperación española es que “las evaluaciones se transformen en herramientas de gestión útiles para mejorar el impacto de la ayuda sobre los beneficiarios” (Oficina de Planificación y Evaluación, 1998). El objeto es mejorar el impacto de las políticas exteriores de la cooperación española y mejorar la toma de decisiones gracias al acceso de mayor información.

### **iii. Métodos y Herramientas**

España entiende que la relación con distintos tipos de organizaciones de cooperación al desarrollo “presentan notables diferencias en sus especializaciones y ventajas comparativas, en sus mandatos y funciones, y en su eficacia y su legitimidad” (AECID, 2017). De esta manera se ha desarrollado un sistema multifacético que destaca por el apoyo a fondos, programas y proyectos (Caso Chileno), existiendo también una asistencia a organizaciones Regionales de AlyC, África y Asia (AECID, 2017).

La DEGCO maneja evaluaciones estratégicas centralizadas, las cuales cubren evaluaciones tanto políticas como estratégicas, las evaluaciones de proyectos y programas se realizan de manera descentralizada, y son conducidas por la AECID, a través de sus OCT (OCDE, 2016, p.195).

La AECID destaca por la importancia entregada a la gestión del conocimiento (SGCID, 2017, p.24). En este marco ha desarrollado exitosamente el intercambio de conocimientos a partir de las experiencias gestionadas y las plataformas de colaboración. Esta labor ha sido apoyada tanto por los Centros de Formación como por las Oficinas Técnicas de Cooperación, características en su asesoramiento de programas de cooperación bilateral y triangular (SGCID, 2017, p.24).

“En el ámbito de la cooperación para el desarrollo, la gestión orientada a resultados y la búsqueda de una mayor rendición de cuentas están desplazando el foco de atención de manera creciente hacia la evaluación de los resultados e impactos” (AECID, 2013, p.5).

Ante la retirada financiera de otros donantes tradicionales del CAD en América Latina, España ha tomado una posición de liderazgo en la región, fomentando “marcos comunes de actuación y la gestión de fondos de cooperación” (SGCID, 2015, p.21).

Una vez que el informe de evaluación ha sido presentado, se requiere que los responsables de la evaluación analicen objetivamente sus resultados y generen recomendaciones para mejorar la futura ejecución en caso que sea necesario (OCDE, 2016, p.198).

### **III. GESTIÓN CONJUNTA: MECANISMOS DE TRANSFERENCIA**

#### **1. Actores y Responsabilidades**

AGCI posee un variado universo de proyectos, donde se encuentran una diversidad de actores, ya sea al momentos de identificación, formulación o ejecución de una iniciativa (Munita, 2016). Destacan las relaciones de cooperación triangular, por su particular complejidad, donde hay por lo menos tres actores: socio beneficiario, socio oferente tradicional y sector nacional.

En general, en un proyecto de AGCI se observan las siguientes categorías de actores:

1. Socio Beneficiario: Es el país o grupo de países que reciben el conocimiento o asistencia técnica.
2. Socio Oferente: Es un país, organismo internacional u otra entidad no estatal que financia o cofinancia las actividades de Cooperación. Inicialmente solía ser un cooperante tradicional, pero últimamente han asumido este carácter países de desarrollo medio, como México y algunos países de América del Sur.
3. Sector Nacional: Institución u organismo del ámbito público o privado que participa en el otorgamiento o recepción de la cooperación. En el primero de los casos, en calidad de ejecutor técnico o de financiador.

Podemos observar que la multiplicidad de actores complejiza el mapa de desarrollo de un proyecto, y por tanto tiene consecuencias prácticas muy importantes al momento de desarrollar una labor de seguimiento y evaluación. Para una adecuada evaluación se debe interactuar durante la ejecución del proyecto con una multiplicidad de actores, y considerar los diversos intereses que cada uno de ellos presenta en relación a la iniciativa. Los procesos de comunicación y coordinación requeridos muchas veces dependen de la acción y voluntad de otros actores que no necesariamente se ajustan a los tiempos de ejecución.

Al momento de analizar los roles y responsabilidades que le corresponden a AGCI, se observa que dentro de las estructuras de cooperación, ya sea bilaterales o triangulares, no existe una delimitación única de las obligaciones al momento de evaluar, sino que se desarrollan prácticas ad hoc para cada caso.

## **2. Instancias de Transferencia**

Los principales socios de AGCI, oferentes tradicionales de cooperación, buscan que los recursos asignados contribuyan no sólo al desarrollo del país beneficiario sino que los acerque al logro de sus prioridades nacionales (SGCID, 2015). Es en función de esta necesidad que promueven estrategias donde haya una mayor predictibilidad y alineamiento al momento de ofrecer colaboración. La ayuda se manifiesta a través de donaciones y préstamos reembolsables; siendo solicitado en el caso de las alianzas con Chile, un aporte técnico y financiero de parte del país.

### **i. Iniciativa**

Para las etapas de iniciativa de los proyectos se distinguen al menos tres procedimientos comunes:

1. Vía demanda o requerimiento de terceros a nivel internacional o nacional, la cual se canaliza a AGCI por diversos medios (misiones, embajadas, puntos focales, autoridades nacionales, sectores, etc.). Ello queda habitualmente reflejado en una solicitud de cooperación y posteriormente en la generación de un perfil de proyecto.
2. Vía proceso de negociación en instancias Multilaterales o Bilaterales, a partir de acuerdos establecidos de trabajo, intereses y prioridades nacionales, objetivos estratégicos comunes, etc. Ello habitualmente culmina en la suscripción de acuerdos o convenios, con mayor o menor detalle respecto a la formulación del proyecto, dependiendo de las exigencias que realice la contraparte internacional al respecto.
3. Vía procesos de postulación a fondos preestablecidos nacionales o internacionales, lo cual decanta en la formulación completa del proyecto según los estándares establecidos por el Fondo en cuestión.

### **ii. Diseño**

El procedimiento por el cual ingrese la solicitud de cooperación tendrá un efecto directo en el posterior desarrollo del trabajo. Cuando es vía demanda se requiere que AGCI contacte a los sectores nacionales y los convoque a presentar un proyecto que atienda a la solicitud del futuro país beneficiario. En el caso de las solicitudes vía negociación, son la manera principal de adjudicación para las cooperaciones de carácter triangular, en estos documentos se forman alianzas entre Chile y un oferente tradicional, por lo que más que un

proyecto concreto existen áreas temáticas que se buscan desarrollar, esto demanda de parte de AGCI una mayor gestión, ya que normalmente se debe realizar una completa formulación de los proyectos, bajo las normas y requerimientos del socio internacional. Finalmente, en el caso de los Fondos, cuando estos están abiertos a la sociedad civil, la AGCI sólo revisa su pertinencia y si formalmente cumplen los requerimientos del Fondo, sin embargo, en el caso del Fondo Chile-España, y el programa Japón-Chile, no hay un sistema de postulaciones, y al igual que en el caso de las negociaciones multilaterales, recae en la Agencia el dar apoyo a los sectores nacionales para la formulación de proyectos.

### **iii. Ejecución**

En general se observa que es a través de instancias de cooperación triangular donde las políticas del socio toman una vinculatoriedad. Esto ocurre por las condiciones de los convenios, donde para asegurar la efectividad de la ayuda ofrecida, el socio acompaña técnicamente al segundo ejecutor en la ejecución de la acción, y promueve que sus herramientas de gestión sean el marco general sobre el que se apoyará el diseño y ejecución del programa.

Tal como ha sido revisado anteriormente, este modo de cooperación tiene un alto peso presupuestario y demanda una mayor capacidad de gestión dado que requiere un trabajo conjunto entre tres actores: dos países en desarrollo (beneficiario y ejecutor) y un país desarrollado o un organismo supranacional que actúa, en cualquiera de los casos, como financiador del proyecto (oferente tradicional).

La CT expresa en mayor medida el hecho que los países en desarrollo quieren evolucionar de un modelo de ayuda al desarrollo a otro tipo de relaciones más allá de la alianza Norte-Sur tradicional.

“Los países de renta media esperan que los donantes asuman un mayor papel facilitador más allá de la prestación de servicios y de la financiación: asistencia técnica especializada, apoyo para captar inversiones privadas y movilizar recursos adicionales” (SGCID, 2015, p.16)

El trabajo conjunto que promueve la CT incide en la gestión de la cooperación nacional, ya que se da “una gran importancia a la coherencia de políticas de los donantes y a la mejora de la coordinación entre las sedes y las oficinas en terreno” (SGCID, 2015, p.17). En la

práctica observada en la Agencia, se aprecia que en los caso de proyectos con un socio triangular u otro donante tradicional, da mayoritariamente lugar a procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación más estrictos, los cuales se desarrollan bajo las condiciones, procesos e instrumentos que aplica habitualmente el organismo o socio financiador.

Dado que el apoyo técnico y financiero se acompaña de modos de gestión particulares a cada socio tradicional, hay una multiplicidad de métodos de trabajo dentro de la AGCI, y no se genera una apropiación por parte de los profesionales.

“Los diferentes miembros examinados están haciendo progresos en su fomento de la evaluación. Sin embargo, está resultando difícil implantar una gestión para resultados capaz de mejorar la ejecución y la rendición de cuentas al tiempo que se respetan los principios de apropiación y alineamiento” (SGCID, 2015, p.20).

Esta problemática es claramente identificada por la Agencia Española de Cooperación, siendo uno de los desafíos a trabajar para mejorar la gestión conjunta de proyectos.

“Hay mucho que hacer para asegurar una plena apropiación de la agenda de eficacia por parte de nuestros países socios (...), esto implica que es necesario incorporar de forma permanente los conceptos de eficacia en el diálogo con los socios, pero también que se debe adaptar su aplicación a distintos contextos” (AECID, 2016, p.11).

Esto conlleva a que actualmente no exista un mecanismo propio a la Agencia, sino que la práctica sea que cada profesional adopte el método del socio de turno (Entrevistas AGCI, 2017).

#### **iv. Seguimiento y Monitoreo**

Dada la forma de trabajo que tiene AGCI con sus socios de cooperación, se genera un intercambio de prácticas constante con los socios durante toda la etapa de ejecución y desarrollo de los proyectos.

Existen dos instancias en las cuales se hace más presente esta cooperación: Los comités de monitoreo/seguimiento y los comités técnicos anuales.

Los comités de monitoreo y/o seguimiento que se forman alrededor de proyectos de cooperación triangular (AGCI, 2015a). En estas instancias el oferente tradicional sigue y

apoya durante el desarrollo del proyecto, y muchas veces, como en el caso español y alemán, entrega plantillas tipo para realizar el seguimiento financiero y de ejecución de las actividades programadas (Entrevistas AGCI, 2017). En el modelo japonés existen también reuniones de seguimiento y planificación, las cuales involucran a todos los actores asociados y abarcan la revisión de los diversos proyectos ejecutados en el marco de un programa global de cooperación.

Los comités técnicos anuales son instancias de revisión y auditoría, a los cuales se presentan informes con los resultados logrados en el marco de cada colaboración. Dado que estas reuniones normalmente involucran la firma y renovación de acuerdos o actas oficiales, demandan una extensiva preparación de parte de los profesionales y expertos a cargo de la ejecución. Al igual que con las reuniones de seguimiento, los informes entregados y acuerdos firmados son mayoritariamente elaborados en base a las normas del socio oferente tradicional con el cual se desarrolla la colaboración.

En el caso español y alemán estas reuniones involucran una suerte de auditoría, en que la ejecución de fondos es revisada en base a la normativa y parámetros del socio que ha financiado la colaboración (Entrevistas AGCI, 2017). Se destaca que el socio triangular se esfuerza por facilitar estos procesos a través de la elaboración y entrega de planillas y manuales estandarizados para la gestión de cooperación con su país.

Estas dos instancias demandan que los profesionales a cargo de mantener las relaciones de cooperación multilateral tengan un alto grado de conocimiento de las políticas de contratación, compra y rendición de cuentas de cada socio particular. Dada la complejidad de estos procesos de ejecución y rendición, la AGCI se apoya en Fiscalía y en profesionales del Departamento de Finanzas y Administración para la elaboración de informes.

Se produce por tanto el desarrollo de una *expertise* por parte de los profesionales de AGCI, los cuales deben manejar el modelo de gestión del socio triangular para llevar a cabo la ejecución de los proyectos. Esto promueve que se conozcan criterios internacionales de diseño, ejecución y evaluación de proyectos; y demanda una formación más exhaustiva de los profesionales que están a cargo de la gestión conjunta de proyectos.

#### IV. PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN

##### 1. Estandarización y Comparación de Modelos

A continuación se utilizan los cinco estándares generales discutidos y aprobados por la Asamblea General del 2016 UNEG: Marco Institucional, Gestión de la función de evaluación, Competencias de evaluación, Realización de evaluaciones y Calidad. Estos estándares permitirán comparar características de los modelos japonés, alemán y español con las prácticas de AGCI (UNEG, 2016).

**Tabla I: Cuatro Prácticas de Evaluación frente al modelo UNEG**

Criterio	Descripción	Elementos	AGCI	JICA	GIZ	AECID
Marco Institucional	La organización cuenta con un marco institucional adecuado para la gestión efectiva de su función de evaluación.	Marco institucional de evaluación	X	✓	✓	✓
		Política de evaluación	X	✓	✓	✓
		Plan de evaluación e informes de progreso	✓	✓	✓	✓
		Respuesta de la gerencia y seguimiento	X	✓	✓	✓
		Política de divulgación	✓	✓	✓	✓
Gestión de la función de evaluación	Definir con claridad las responsabilidades y directrices de la evaluación. Requiere diseñar e implementar metodologías y sistemas de evaluación.	Jefe de evaluación	X	✓	✓	✓
		Directrices de evaluación	X	✓	✓	✓
		Capacidad de respuesta de la función de evaluación	✓	✓	✓	X
Competencias de evaluación	Todas las personas involucradas deben aspirar a realizar un trabajo de alta calidad, que se rija por estándares profesionales y principios éticos y morales.	Competencias	X	✓	✓	X
		Ética	✓	✓	✓	✓
Realización de evaluaciones	La evaluación debe diseñarse de manera que brinde información oportuna, válida, able y pertinente sobre la intervención, con terminos de referencia claros y metodologías rigurosas para que la evaluación se ciña a su alcance y objetivos. Promoviendo una	Oportunidad e intencionalidad	X	✓	✓	X
		Análisis de la evaluabilidad	X	✓	✓	✓
		Términos de referencia	✓	✓	✓	✓
		Alcance y objetivos de la evaluación	✓	✓	✓	✓
		Metodología	X	✓	✓	✓

	participación inclusiva y diversa de las partes interesadas. Incluyendo un enfoque basado en los derechos humanos y género, que se refleje en a producción de informes y una buena difusión.	Participación de las partes interesadas y los grupos de referencia	X	X	✓	✓
		Enfoque basado en los derechos humanos y estrategia para la incorporación de la perspectiva de género	X	✓	✓	✓
		Selección y composición de los equipos de evaluación	✓	✓	✓	X
		Informe y productos de la evaluación / Recomendaciones	✓	✓	✓	✓
		Comunicación y difusión	X	✓	✓	✓
Calidad	Existencia de un sistema de garantía de calidad adecuado. Tanto en el diseño como en la etapa de aplicación.	Sistema de garantía de calidad	X	✓	✓	X
		Control de calidad del diseño de la evaluación	X	✓	✓	✓
		Control de calidad en la etapa final de la evaluación	X	✓	✓	X

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y documentos de los tres socios<sup>13</sup>.

Como se puede observar en la tabla, los tres socios internacionales estudiados presentan un Marco Institucional fuerte, donde se aprecian capacidades y competencias instaladas para la gestión de la función de evaluación. En los modelos japonés, alemán y español revisados hay una alta realización de evaluaciones, a las que se les incluyen criterios de imparcialidad y oportunidad, promoviendo la calidad de la evaluación. El modelo chileno contrasta fuertemente con esto, existiendo amplias diferencias con los estándares UNEG y los de sus socios tradicionales. Este alejamiento de la práctica internacional se observa mayoritariamente en la ausencia de un Marco Institucional, la escasa realización de evaluaciones y la ausencia de criterios propios y estándares que promuevan la calidad de la evaluación.

Se observan las siguientes diferencias críticas entre el sistema interno de AGCI y el modelo internacional, dentro de AGCI:

<sup>13</sup> Tabla de elaboración propia, basada en caso de JICA en entrevista con funcionario JICA, y lo documentos MOFA (2015) y JICA (2016; 2017a; 2017b), para GIZ está basado en Faust et al. (2016), Schönfeld y Gerte (2015) y Schweitzer (2013); en el caso de la cooperación española, se basó en DGPOLE (2007) y AECID (2013). Todos se apoyaron en OCDE (2016).

- No hay obligación de incluir presupuestos para actividades de evaluación dentro de los programas individuales de un proyecto, salvo solicitud expresa de un socio donante.
- No se presentan planes de evaluación de proyectos. Existe un “Comité de Pertinencia” que realiza una evaluación ex ante sobre el mérito de asignar recursos a un determinado proyecto, pero sólo se evalúan objetivos y presupuesto. No hay criterios de impacto ni sostenibilidad.
- Cuando se diseñan evaluaciones estas tienden a reflejar los estándares del CAD, sin embargo la mayoría de las veces esto sólo se refleja en actividades de monitoreo y seguimiento durante la ejecución, que no miden impacto de la acción a largo plazo.
- La mayoría de los proyectos incluyen términos de referencia que detallan propósito y describen los productos esperados. Lo cual genera una orientación hacia la ejecución, no necesariamente hacia la calidad de resultados.
- La claridad en cuanto a los objetivos específicos de la evaluación dependerán en gran medida del país socio con el que se esté trabajando, o el Fondo del que emanen los recursos, ya que cada uno tiene sistemas diferentes de gestión de la evaluación.
- El diseño de la evaluación dependerá del formato con que se esté trabajando y el encargado del proyecto, actualmente no existe una pauta única de evaluación.
- Las actividades de seguimiento o monitoreo, son normalmente realizadas por los mismos encargados de proyectos, y sufren de la escasez de recursos y límite de tiempo, lo que no permite que se desarrollen de la manera más exhaustiva posible.

La carencia más evidente para el desarrollo de la práctica de evaluación, es la ausencia de un departamento dentro de la Agencia destinado exclusivamente a cumplir esta tarea.

## **2. Influencias Institucionales de la Práctica Internacional**

### **2.1. Límites de la Gestión Conjunta**

Cada proyecto que AGCI desarrolla se trabaja sobre la base de distintos tipos de requerimientos, lo cual a su vez queda reflejado en documentos de proyectos diversos, con distintos niveles de profundidad (Munita, 2016). En el caso de relaciones con socios tradicionales, luego de la formulación de acuerdos generales, suele ocurrir que los proyectos quedan sólo formulados a un nivel general y terminan ejecutándose sin que se

cuenta con una adecuada especificación de cómo éstos se deben desarrollar. En el caso de un proyecto triangular entre Chile, España y Paraguay:

“[Se observa una] inexistencia de reglas claras para el manejo de la fase de ejecución y seguimiento. Las propuestas realizadas en el documento de formulación están orientadas a alcanzar los resultados desde un punto de vista técnico, pero no tienen en cuenta las circunstancias que rodean la ejecución.”(AGCI/AECID, 2014, p.18)

Dado que la gestión conjunta forma un panorama complejo, se produce constantemente una presencia de estándares y requerimientos heterogéneos por parte de los socios. De esta manera, al momento de proceder a gestionar un proyecto o programa específico, se vuelve un problema con solución caso a caso, donde se debe utilizar los instrumentos del socio oferente involucrado, debiendo AGCI adaptarse a estándares diferentes para cada alianza en particular. Los procesos de seguimiento y monitoreo a proyectos de cooperación, funcionan tradicionalmente bajo los estándares y procedimientos de la fuente internacional involucrada, lo que al igual que en el caso de la gestión, diversifica la cantidad de protocolos y dificulta el proceso de unificación por parte de la Agencia chilena.

La mayor parte de las acciones de evaluación se desarrollan en el ámbito de vinculados a la cooperación triangular, donde se trabaja en asociación con organismos multilaterales u otras agencias de cooperación con mayor experiencia en la materia y que cuentan con procedimiento e instrumentos ya establecidos para las labores de monitoreo y evaluación.

A ello se suma que en el caso de la evaluación, no existen estándares claros dentro de la AGCI, ni tampoco hay un protocolo de trabajo estandarizado en caso de proyectos con un socio triangular.

“A la luz de la experiencia de tres de los principales socios de AGCI [Alemania, Japón y la Unión Europea], en la ejecución de proyectos triangulares y de algunos casos concretos anteriormente expuestos, es posible observar que en materia de evaluación, no existe un único modelo” (AGCI, 2014, p.22).

Por otro lado, la mayoría de las evaluaciones se consideran sólo como parte del plan de trabajo acordado para el financiamiento y ejecución de dichos proyectos o programas. Sin integrar necesariamente criterios de impacto ni sostenibilidad. Como ejemplo, el caso de la evaluación del proyecto triangular Chile-España-Paraguay:

“El sistema de seguimiento establecido se ha centrado más en el monitoreo de actividades que en la consecución de resultados. No existen informes o análisis conjuntos sobre la evolución de los indicadores de resultado.” (AGCI/AECID, 2014, p.64).

La falta de apropiación de la tarea y la inexistencia de un mecanismo propio a la Agencia para evaluar, se ve potenciada por el hecho que cada socio triangular impone sus propias condiciones en cuanto a métodos de gestión. De este modo cualquier intento de creación de un modelo para la AGCI, con protocolos y estándares propios, se vería limitado en su uso al no coincidir con el formato solicitado por el socio.

## **2.2. Efectos en una Reforma Institucional**

En base al análisis realizado, se aprecia que si bien ciertos aspectos de la relación con los socios han favorecido que no exista un modelo único al momento de evaluar, la gestión conjunta de proyectos ha ayudado a la formación de profesionales, los que disponen de un know-how sobre cómo se realiza la gestión de la evaluación por sus principales socios. El desafío dentro de la Agencia radica en promover una reforma que le de un marco institucional propio a la práctica de evaluación, apoyado en sus capacidades profesionales y la experiencia consolidada.

En primer lugar se requiere la formulación de una política propia de evaluación, que aclare los roles y responsabilidades, e instaure procesos para coordinar su ejecución internamente y con los socios de cooperación. En segundo lugar se requiere la formulación de principios transversales a la institución, los que pueden encontrar apoyo en pautas internacionales, a disposición de los profesionales de la AGCI para cada fase de desarrollo de los proyectos. Es fundamental que estos criterios sean permitan una aplicación independientemente de los actores involucrados en la formulación y financiamiento de los proyectos. En tercer lugar se requiere la creación de una estructura que controle exclusivamente los procesos de evaluación (unidad o departamento abocado a esta tarea), definiendo criterios de calidad y publicidad. Finalmente es fundamental incorporar en cada proyecto instancias de evaluación, enfocadas en una gestión basada de resultados.

Este trabajo de estructuración y estandarización de los instrumentos de evaluación inevitablemente estará permeado de de la experiencia de trabajo con los principales socios de cooperación de la AGCI.

La gestión conjunta de proyectos provoca por tanto dos efectos puntuales. Por un lado dificulta el uso de un modelo propio a nivel institucional; pero al mismo tiempo desarrolla las capacidades profesionales de los funcionarios que trabajan bajo la guía de sus modelos ya establecidos.

## CONCLUSIÓN

Las políticas nacionales de evaluación no funcionan de manera orgánica ni coordinada. Ya que si bien en el Ministerio de Hacienda existe un sistema consolidado, este se centra en la asignación presupuestaria a un macro nivel, dejando de lado el desarrollo de prácticas estrictas de evaluación a nivel de instituciones. Este hecho se ve reflejado negativamente en la gestión de programas internacionales de cooperación, que careciendo de un sistema consolidado ve mermado su acceso a información. Mejorar el costo-eficacia de los recursos gubernamentales en materia de cooperación internacional requiere por tanto de la reforma institucional dentro de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional.

Desde la práctica internacional, resalta la relevancia que tiene la existencia de un seguimiento y evaluación que no se centre exclusivamente en la verificación del cumplimiento de metas físicas y financieras, sino que incorpore criterios internacionales. Los modelos revisados se caracterizan por promover la transparencia, e independencia de la práctica de evaluación, apoyados en un marco institucional consolidado.

La gestión conjunta de proyectos de cooperación conlleva la utilización de mecanismos propios a otras Agencias Internacionales. La transferencia se da por procesos de “coacción”, donde cada socio establece ciertas condiciones para otorgar colaboración, promoviendo el uso de sus propios mecanismos de gestión. A esto se suma una transferencia por “aprendizaje”, ya que los funcionarios que llevan estas relaciones manejan los modos de gestión de los principales oferentes.

La práctica institucional de evaluación de la Agencia Chilena no coincide con la de sus principales socios internacionales. La falta de una política propia y la inexistencia de una unidad dedicada a la materia han dificultado aún más el anclaje de la función evaluadora.

En conclusión, el fortalecimiento de capacidades institucionales y profesionales dentro de AGCI se ve influenciado por el trabajo con otras Agencias Internacionales. Por una parte promueve el desarrollo de capacidades profesionales gracias a mecanismos como el de cooperación triangular. Por otra dificulta el desarrollo de capacidades institucionales al imponer protocolos externos al momento de realizar seguimiento, monitoreo y evaluación. Si bien la multiplicidad de actores presente en la gestión de cooperación enriquece las

perspectivas y sensibilidades de los profesionales, se generan dinámicas al nivel de gestión que limitan el desarrollo de un marco institucional propio.

Una futura reforma de la AGCI requiere hacer uso de los aprendizajes obtenidos desde los socios internacionales, pero adaptando el modelo a sus propias necesidades. Es una tarea pendiente el desarrollo de un marco institucional y una política de evaluación que permitan dar cuenta adecuadamente de los resultados del conjunto de proyectos de la cooperación chilena.

## BIBLIOGRAFÍA

AECID. (2013). Política de Evaluación de la Cooperación Española. Publicado por División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento. Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Madrid, España.

AECID. (2016). Experiencias de Implementación de la Agenda de Eficacia en las OTC. Publicado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Madrid, España.

AECID. (2017). Organizaciones Internacionales. Publicado en AECID online.  
<http://www.aecid.es/ES/la-aecid/nuestros-socios/organizaciones-internacionales>

AGCI. (1992). Catastro de Oferta de CTPD del Gobierno de Chile. Publicado en AGCI, Centro de Documentación.

AGCI. (2010). Balance AGCI 2006-2010. Publicado en AGCI, Centro de Documentación.

AGCI. (2014). Evaluando Proyectos de Cooperación Triangular. Documento de Trabajo, Santiago, 23 de Octubre 2014.

AGCI. (2015a). Evaluando Proyectos de Cooperación Triangular. Documento de trabajo, Santiago de Chile, 16 y 17 de Abril.

AGCI. (2015b). Cooperación Triangular: Marco Conceptual y Experiencias. Publicado por AGCI. Disponible en ISSUU online.

AGCI. (2016a). Política de Cooperación Internacional de Chile para el Desarrollo. Disponible en ISSUU online: [https://issuu.com/agci/docs/folleto\\_21\\_5x21\\_5\\_politica-\\_portada](https://issuu.com/agci/docs/folleto_21_5x21_5_politica-_portada)

AGCI. (2016b). Minuta Estado del Fondo Mixto de Cooperación Triangular Chile – España. Elaborado por el Departamento de Cooperación Bilateral y Multilateral en Marzo del 2016. Distribución Interna.

AGCI/AECID. (2014). Evaluación final del proyecto triangular Chile-España-Paraguay: Fortalecimiento de la gestión y el desarrollo de las personas del sector público al servicio de la ciudadanía de Paraguay 2009-2013. El informe ha sido elaborado por la empresa consultora: Freelance Deyco S.L.

AGCI/JICA. (2013). Minuta de Discusión 11º Comité de Planificación del “Japan-Chile Partnership Programme” para el año fiscal 2013 entre la Agencia de Cooperación Internacional de Chile, AGCI, y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón, JICA. Distribución Interna.

AGCI/JICA. (2015). Record of Discussions on Disaster Risk Reduction Training Program for Latin America and the Caribbean. Acordado entre la Agencia de Cooperación Internacional de Chile, AGCI, y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón, JICA. Tokyo, Japón.

Bataille, W. (2009). Annual Review of Development Effectiveness 2009. Washington, D.C. The World Bank

[BMZ] Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2013). Cooperaciones triangulares en la cooperación alemana para el desarrollo. Documento de posición, publicado por Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo. Berlin, Alemania.

Braun, D., y Gilardi, F. (2006). Taking 'Galton's problem' seriously: Towards a theory of policy diffusion. *Journal of theoretical politics*, 18(3), 298-322.

Collier, D. y Messick, R. (1975). Prerequisites Versus Diffusion: Testing Alternative Explanations of Social Security Adoption. *American Political Science Review* 69: 1299–315.

Consejo de Ministros de Japón. (2015). Development Cooperation Charter: For peace, prosperity and a better future for everyone. Cabinet decision de 10 de Febrero, 2015.

[DGPOLDE] División de evaluación de la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. (2007). Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Madrid, España.

Dobbin, F., Simmons, B., & Garrett, G. (2007). The global diffusion of public policies: Social construction, coercion, competition, or learning? *Annual Review Sociology*, 33, 449-472.

Dussauge, M. (2011). Chile's Monitoring and Evaluation System, 1994-2010 (No. 11059). The World Bank.

Egaña, Rodrigo. (1991). Cooperación internacional: El caso de Chile. En BID- SECAB – CINDA. La cooperación internacional y el desarrollo científico y tecnológico: Balance y Perspectivas. Colección Ciencia y Tecnología nº31.

Faúndez, A. y Weinstein, M. (2017). Guía para la Gestión de Proyectos de Cooperación. Proyecto de Fortalecimiento Institucional para la Agencia Chilena de Cooperación para el Desarrollo – AGCID. (Borrador).

Faust, J., Leiderer, L., Masaki, T. and Parks, B. (2016). German Aid from a Partner Perspective. Experience-based Perceptions from AidData's 2014. Reform Efforts Survey, German Institute for Development Evaluation (DEval), Bonn.

Fontaine, E. (1994). Evaluación Social de Proyectos. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Füglister, K. (2012). Where does learning take place? The role of intergovernmental cooperation in policy diffusion. *European Journal of Political Research*, 51(3), 316-349.

Gilardi, F.; Füglister, K., and Luyet, S. (2009). Learning from Others: The Diffusion of Hospital Financing Reforms in OECD Countries. *Comparative Political Studies* 42(4): 549–73

Gilardi, F. (2010). Who learns from what in policy diffusion processes?. *American Journal of Political Science*, 54(3), 650-666.

GIZ. (2014). Fondo Regional para el fomento de la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe: Evaluación externa de los proyectos apoyados por el fondo. Elaborado por GIZ. Distribución Interna.

GIZ. (2015). Fondo regional para la cooperación triangular en América Latina y el Caribe: Criterios y Procedimiento. Elaborado por GIZ. Distribución Online.

GIZ. (2017). Strengthening evaluation capacities. Publicado en sitio web de la GIZ. <https://www.giz.de/en/aboutgiz/514.html>

[GTZ] Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. (2007). Capacity WORKS: El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible. Publicado por GTZ. Eschborn, Alemania.

Gobierno de España. (2017). Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Publicado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación en Portal Web gestionado por la Oficina de Información Diplomática.

Guzmán, M. (2006). The Chilean Experience: Performance budgeting—Linking funding and results. En May et al. *Towards Institutionalizing Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean*. Washington, DC: The World Bank and the Inter-American Development Bank.

JICA. (2016). Informe Anual: Chile 2016. Publicado por Agencia de Cooperación Internacional del Japón, Santiago. Chile

JICA. (2017a). JICA's operations evaluations: What's involved and how do they help?. Evaluation Department of the Japan International Cooperation Agency.

JICA. (2017b). Types of Evaluation. Publicado en el Sitio Web de la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional. [https://www.jica.go.jp/english/our\\_work/types\\_of\\_assistance/index.html](https://www.jica.go.jp/english/our_work/types_of_assistance/index.html)

Karkara, N. (2015). Promoción para la Evaluación: Un conjunto de herramientas para elaborar estrategias de promoción que busquen fortalecer un entorno propicio para la evaluación. Ed. Segone, Catsambas y Rugh. Publicado por UNWoman, EvalPartners y IOCE en colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, OECD, UNICEF, USAID UNEG y DEVAL.

Disponible online en <http://www.evalpartners.org/sites/default/files/files/Es-UNICEF-NY-Advocating-for-Evaluation-Web.pdf>

Jahn, D. (2006). Globalization as “Galton’s Problem”: The Missing Link in the Analysis of Diffusion Patterns in Welfare State Development. *International Organization* 60: 401–31.

Lavados, I. (1993). Cooperación internacional para el desarrollo: perspectiva latinoamericana. Naciones Unidas. CEPAL. División de Comercio Internacional y Transporte.

Disponible online en: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/19095>

Mackay, K. R. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government. World Bank Publications.

Marcel, M. (1998). Lessons from Chile. Publicado en Selected Proceedings from a World Bank Seminar. Washington, D.C. The World Bank

Marcel, M. (2006). Reflexiones Acerca del Proceso de Modernización del Estado en Chile y Desafíos Futuros. *Reforma y Democracia*, No. 34.

May, E., Shand, D., Mackay, K., Rojas, F., & Saavedra, J. (2006). Towards Institutionalizing Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean. Washington, DC: The World Bank and the Inter-American Development Bank.

Ministerio de Hacienda. (2015). Instrucciones para la Ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2015. Dirección de Presupuestos.

[http://www.dipres.gob.cl/594/articles-121592\\_instrucciones\\_2015.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-121592_instrucciones_2015.pdf)

Ministerio del Interior. (1990). Ley 18989: Crea el Ministerio de Planificación y Cooperación.

[MOFA] Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2015). White Paper on Development Cooperation: Efforts for Effective and Appropriate Implementation.

Munita, Fernando. (2016). Informe de Diseño Modelo de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Proyectos y Programas de Cooperación, AGCI, abril 2016. Santiago de Chile.

Nye, J. S. (2011). Power and foreign policy. *Journal of Political Power*, 4(1), 9-24.

OCDE. (2016). Evaluation Systems in Development Co-operation: 2016 Review, OECD Publishing. Paris, Francia.

OCDE/CAD. (2002). Public Management and Governance (PUMA). "Overview of Results-Focused Management and Budgeting in OECD Member Countries." Twenty-third Annual Meeting of OECD Senior Budget Officials. Washington, D.C. June 3–4.

OCDE/CAD. (2010a). Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo. Serie: Directrices y Referencias del CAD.

OCDE/CAD. (2010b) Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

Oficina de Planificación y Evaluación. (1998). Metodología de Evaluación de la Cooperación Española. Informe Ejecutivo Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación Universidad Complutense de Madrid.

Olavarría, M. (2007). Conceptos básicos en el análisis de políticas públicas. INAP, Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

Olavarría, C., y Peroni, A. (2012). La evaluación en el Estado chileno, avances y desafíos. Políticas Públicas, 4(2).

Peroni A., Olavarría C. y Hernández F. (2010). Análisis de la Demanda de Servicios de Seguimiento y Evaluación en América Latina País: Chile. Red de Evaluadores de Políticas Públicas de Chile, Universidad de Chile - ReLAC

[PNUD] Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. New York.  
<http://www.undp.org/eo/handbook>

Rodríguez, H. (2011). International Cooperation for Development: A Latin American Perspective. Publicado en The South South Opportunity. Disponible Online; <http://www.southsouth.info/profiles/blogs/international-cooperation-for>

Schönfeld, A. y Gerte, S. (2015). Capturing results at global level and communicating them effectively. Published by Monitoring and Evaluation Unit, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Bonn, Germany.

Schweitzer, S. (2013). Política de seguimiento y evaluación de la GIZ. Proyecto de cooperación para el fortalecimiento institucional de la AMEXCID. Publicado por Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Segone, Marco (ed.). (2010). From policies to results. Developing capacities for country monitoring and evaluation systems. Evaluation Working Papers, Evaluation Office, UNICEF.

Servicio Civil. (2014). Manual de Inducción para Directivos Públicos. Santiago, Chile.

Shipan, C. R., & Volden, C. (2008). The Mechanisms of Policy Diffusion. *American journal of political science*, 52(4), 840-857.

[SGCID] Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2015). Reflexiones sobre la Política Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo ante los retos del Nuevo Escenario Global: Un compromiso renovado para una Agenda Transformadora de Desarrollo Humano Sostenible. División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento. Madrid, España.

[SGCID] Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2017). Metasíntesis del Conocimiento generado por la Cooperación Española: ¿Atrapada en el Tiempo? Análisis realizado por: Rafael Domínguez Martín y Aisha Al-Said Albella. División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento. Madrid, España.

UNEG. (2005a). Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas, Nueva York. [http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc\\_cat\\_source\\_id=4](http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc_cat_source_id=4)

UNEG. (2005b). Normas de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas, Nueva York. [http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc\\_cat\\_source\\_id=4](http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc_cat_source_id=4)

UNEG. (2013). Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación: Consejos prácticos para fortalecer los Sistemas Nacionales de Evaluación. Un Informe del Grupo de Trabajo sobre Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación de UNEG. Nueva York. [www.uneval.org/document/download/1840](http://www.uneval.org/document/download/1840)

UNEG. (2015). Bridge to a Better World Evaluation at the service of the Post-2015 Agenda. Disponible Online en: [www.uneval.org/document/download/2194](http://www.uneval.org/document/download/2194)

UNEG. (2016). Normas y Estándares de Evaluación. Publicado por Grupo de Evaluación de Naciones Unidas. New York. Disponible Online en: <http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards>.

UNICEF en colaboración con el Banco Mundial, IDEAS, DevInfo y MICS. (2008). Bridging the gap: The role of monitoring and evaluation in evidence-based policy-making. Disponible en: <http://www.mymande.org/content/bridging-gap>

UNICEF, EvalPartners, IOCE en colaboración con CLEAR, GEI del Banco Mundial, Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, Red de evaluación del desarrollo de la OCDE/CAD, UNEG y ONU Mujeres. (2013). "Evaluation and Civil Society: Stakeholders' Perspectives on National Evaluation Capacity Development". Disponible en: [http://www.mymande.org/Evaluation\\_and\\_Civil\\_Society](http://www.mymande.org/Evaluation_and_Civil_Society)

Volden, C., Michael M., and Carpenter, D. (2008). A Formal Model of Learning and Policy Diffusion. *American Political Science Review* 102(3): 319–32.

Way, C. (2005). Political Insecurity and the Diffusion of Financial Market Regulation. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*.

Wiener, Eduardo. (2002). *Evaluation Capacity Development and Institutional Reform in Romania*. Evaluation Office UNDP.

Xalma, C., y Vera, J. M. (2008). *Informe de la Cooperación en Iberoamérica: Estudios SEGIB- Nº 2*. Secretaria General Iberoamericana, Madrid (España).

## **ANEXOS : Respuestas Individuales**

#1



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:51  
**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:25:15  
**Tiempo destinado:** 00:08:23  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

PS

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique) Subt. 24 Ppto AGCI

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Difusion
Componente 2	Procedimiento

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Puede que existan pero no se difunden

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Coordinadores

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Coordinadores, control de gestión podría ser

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

que sea ordenado y de acuerdo a los programado

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

mas o menos

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Inexistencia de procedimiento claros

#2



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:10:07

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:26:02

**Tiempo destinado:** 00:15:54

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LNC

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

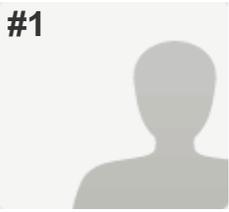
Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Ejecución 4

Evaluación 3

#1



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:51  
**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:25:15  
**Tiempo destinado:** 00:08:23  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

PS

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique) Subt. 24 Ppto AGCI

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Difusion
Componente 2	Procedimiento

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Puede que existan pero no se difunden

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Coordinadores

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Coordinadores, control de gestión podría ser

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

que sea ordenado y de acuerdo a los programado

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

mas o menos

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Inexistencia de procedimiento claros

#2



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:10:07

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:26:02

**Tiempo destinado:** 00:15:54

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LNC

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Ejecución 4

Evaluación 3

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

60

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	seguimiento de actividades y ejecucion presupuestaria
Método 2	seguimiento tecnico
Método 3	evaluacion final de los informes finales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel intermedio

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	evaluación de resultados
Componente 2	evaluacion de cuplimiento indicadores

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

creo que el seguimiento de proyectos debe ser reforzado en AGCI

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

no aplica

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

los proveedores de información son los departamento de línea y los usuarios de la información deberían ser los organismos colaboradores o socios así como organismos internacionales de medición de la cooperación y por cierto la ciudadanía de nuestro países.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Auditorias financieras

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

creo que no se utiliza para adecuar los programas de cooperación.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

#3



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:08  
**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:05  
**Tiempo destinado:** 00:28:56  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

MEGA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD),  
 Fondo Chile - España (AECID),  
 Fondo Chile-México (AMEXCID),  
 Otro (especifique) GIZ

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	Autoevaluación del proyecto (ejecución de actividades)
Método 2	Evaluación de resultados obtenidos
Método 3	Evaluación de acuerdo a requerimiento del socio de cooperación

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Equipo independiente del que ejecuta los proyectos.

Componente 2

Decisión política de instalar un sistema de evaluación

Componente 3

Diseño de un modelo de evaluación según magnitud de los proyectos.

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Creo que existen en la Institución profesionales capaces de desarrollar un sistema de evaluación.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

El departamento de Cooperación entre países en Desarrollo.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores de información son los encargados de proyectos y las cotrapartes beneficiarias.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Demostrar que el proyecto ha obtenido los resultados previstos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

No sé si se utiliza.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★

(sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★

(sin etiqueta)

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Me parece importante hacer evaluación de los proyectos que se ejecutan, pero hay que considerar que nuestra cooperación está concebida como una herramienta de política exterior y tiene recursos modestos, por lo que las decisiones sobre algunos proyectos tienen un impacto más político que de resultados concretos en los países.

#4



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:45

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 17:33:45

**Tiempo destinado:** 00:48:00

**Dirección IP:** 201.238.224.3

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

CLM

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD) ,  
Fondo Chile - España (AECID),  
Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño

1

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★

alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1

Contrato de evaluador externo (consultor o empresa)

Método 2

Misiones de evaluación conjunta con socios de AGCI (Proyectos triangulares)

Método 3

Misiones de evaluación de AGCI en proyectos bilaterales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel

bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Presupuesto destinado a evaluación en proyectos particulares o para todo el programa de CTPD

Componente 2

Diseño de procedimientos y de sistema de evaluación de proyectos

Componente 3

Capacitación en técnicas y métodos de evaluación de proyectos de Cooperación Internacional

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Se encuentran en forma deficiente

---

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los profesionales de los departamentos a cargo de la coordinación con países y sectores nacionales. También se ha intentado que el departamento de política y planificación se dedique a este tema.

---

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son los organismos ejecutores y beneficiarios técnicos de proyectos, la población beneficiaria de los mismos, la AGCI y los socio.

Los usuarios de la evaluación son la AGCI, los socios y los organismos técnicos ejecutores y beneficiarios de los proyectos

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Es que los proyectos se estén ejecutando adecuadamente de acuerdo a la programación y diseño original o que producto del seguimiento y monitoreo se logre recopilar toda información relevante para realizar los ajustes y mejoras en los proyectos.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Cuando se realiza un adecuado seguimiento y monitoreo de los proyectos se cuenta con información para corregir las desviaciones con respecto a lo programado originalmente en un proyecto. Dicha información se utiliza bien cuando se dispone de ella.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Es un tema que da para mucha discusión y hay que diferenciar las posibilidades de evaluar los grandes proyectos de cooperación Norte-Sur en relación con los pequeños proyectos de cooperación sur-sur.

---

#5



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 15:31:55

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:30:41

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

---

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

ANB

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Programa KIZUNA (JICA)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	reuniones luego de realizadas las actividades
Método 2	informes de misiones
Método 3	contratar un consultor externo

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	La falta de recursos para hacer evaluaciones con posterioridad al término del proyecto
Componente 2	Falta una unidad o departamento dedicado exclusivamente dedicado a eso

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No, no están.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los coordinadores de países que llevan la ejecución técnica y presupuestaria de los proyectos

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son las instituciones ejecutoras (FOSIS) y los usuarios FOSIS y AGCI que coordina las actividades

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Que se cumplan las actividades programadas en el POA y en la matriz de marco lógico, en tiempo y lugar.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

ES muy relevante pues permite saber si se ha cumplido con el cronograma de las actividades y que viene a continuación

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ (sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

#6



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 16:42:50  
**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:12  
**Tiempo destinado:** Más de un mes  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

BCA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Cooperación triangular y proyectos desarrollo nacional.

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Depende también de cada país o socio con el que se trabaja. Sería importante que fuera sistematizada y que tuviera requerimientos que nos interese como país.

#7



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 7:34:50

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:43

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LPA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Banco Mundial, BID, Fondo de Adaptación, Fondo Verde

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Voluntad de las autoridades
Componente 2	Cambio de mentalidad de funcionarios para que eval. se considere importante
Componente 3	Diseño de proyecto debe considerar evaluación

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Poco, no existe la cultura/ el hábito institucional

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No hay nadie asignado, en los que más recae son los funcionarios que coordinan los proyectos.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Ejecutores nacionales entregan información. Usuarios deberían ser los mismos ejecutores y los donantes.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Lecciones aprendidas que se puedan aplicar a proyectos futuros.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Pienso que se utilizan aprendizajes de gestión, pero no es un aprendizaje sistematizado.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?** *Se omitió esta pregunta*

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ ineficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ (sin etiqueta)

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

#8



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 8:01:41

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:32:03

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

AAA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Programa KIZUNA (JICA)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	4
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	1
Evaluación	3

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ altísima

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

50

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	indicadores del documento de proyecto
Método 2	metodologías de los socios donantes
Método 3	marco logico

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel (sin etiqueta)

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel (sin etiqueta)

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Contar con una Unidad de Evaluacion de Proyectos
Componente 2	Contar con un sistema informatica de gestion de proyectos
Componente 3	Contar con funcionarios especializados en el tema de evaluacion

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No, falta de recursos.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No existen. En general se contratan consultores externos.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Proveedor: encargado de proyecto  
Usuarios: beneficiarios, socios, entidades, agencias

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Si el proyecto se ha ejecutado de acuerdo al marco lógico, altas.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Satisfactoria.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ (sin etiqueta)

---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Es un proceso clave dentro del ciclo de proyecto, sobre todo los proyectos bilaterales.

---

#9



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** miércoles, 17 de mayo de 2017 10:53:30  
**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:32:26  
**Tiempo destinado:** Más de un mes  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

---

**PÁGINA 1**

---

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

CML

---

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

---

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique) No

---

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	planificación estratégica/ análisis
Componente 2	voluntad política o de las autoridades de la institución
Componente 3	presupuesto

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No en totalidad. No forman parte de la estrategia y la cultura con que se está trabajando actualmente.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No hay

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los equipos encargados de los proyectos y todos los que trabajan el rededor de esas iniciativas.  
El área de política y estudios que debería contar con ese insumo para llevar acabo la naturaleza de sus funciones.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

análisis, aprendizajes, gestión del conocimiento, mejoras en los procesos, procedimientos, productos y resultandos.  
Eficiencia, eficacia, mayor calidad del qué hacer institucional

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

No muy bien

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

*Se omitió esta pregunta*

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

*Se omitió esta pregunta*

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

*Se omitió esta pregunta*

#10



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 15:19:37

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:33:39

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

**PÁGINA 1**

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

AAA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile - España (AECID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	4
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	1

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

90

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1 monitoreo de la implementación de planes de acciones

Método 2 Envío de consultores

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel (sin etiqueta)

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

alto

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Personal

Componente 2

Presupuesto

Componente 3

Metodología establecida

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Hay división de monitoreo y evaluación.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

División de monitoreo y evaluación,  
Cada funcionario quien esta encargo de proyectos.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

la misma institución,

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Sean complementado a los indicadores establecidos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Sí, para proponer otro proyecto similares

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★

medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★

medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

(sin etiqueta)

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

*Se omitió esta pregunta*

#1



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:51  
**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:25:15  
**Tiempo destinado:** 00:08:23  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

PS

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique) Subt. 24 Ppto AGCI

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Difusion
Componente 2	Procedimiento

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Puede que existan pero no se difunden

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Coordinadores

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Coordinadores, control de gestión podría ser

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

que sea ordenado y de acuerdo a los programado

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

mas o menos

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Inexistencia de procedimiento claros

#2



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:10:07

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:26:02

**Tiempo destinado:** 00:15:54

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LNC

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Ejecución 4

Evaluación 3

#1



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:51  
**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:25:15  
**Tiempo destinado:** 00:08:23  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

PS

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique) Subt. 24 Ppto AGCI

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Difusion
Componente 2	Procedimiento

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Puede que existan pero no se difunden

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Coordinadores

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Coordinadores, control de gestión podría ser

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

que sea ordenado y de acuerdo a los programado

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

mas o menos

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Inexistencia de procedimiento claros

#2



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:10:07

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:26:02

**Tiempo destinado:** 00:15:54

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LNC

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Ejecución 4

Evaluación 3

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

60

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	seguimiento de actividades y ejecucion presupuestaria
Método 2	seguimiento tecnico
Método 3	evaluacion final de los informes finales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel intermedio

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	evaluación de resultados
Componente 2	evaluacion de cuplimiento indicadores

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

creo que el seguimiento de proyectos debe ser reforzado en AGCI

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

no aplica

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

los proveedores de información son los departamento de línea y los usuarios de la información deberían ser los organismos colaboradores o socios así como organismos internacionales de medición de la cooperación y por cierto la ciudadanía de nuestro países.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Auditorias financieras

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

creo que no se utiliza para adecuar los programas de cooperación.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

#3

**COMPLETAS****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:08**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:05**Tiempo destinado:** 00:28:56**Dirección IP:** 201.238.224.3

## PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

MEGA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD),  
 Fondo Chile - España (AECID),  
 Fondo Chile-México (AMEXCID),  
 Otro (especifique) GIZ

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	Autoevaluación del proyecto (ejecución de actividades)
Método 2	Evaluación de resultados obtenidos
Método 3	Evaluación de acuerdo a requerimiento del socio de cooperación

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Equipo independiente del que ejecuta los proyectos.

Componente 2

Decisión política de instalar un sistema de evaluación

Componente 3

Diseño de un modelo de evaluación según magnitud de los proyectos.

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Creo que existen en la Institución profesionales capaces de desarrollar un sistema de evaluación.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

El departamento de Cooperación entre países en Desarrollo.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores de información son los encargados de proyectos y las cotrapartes beneficiarias.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Demostrar que el proyecto ha obtenido los resultados previstos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

No sé si se utiliza.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★

(sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★

(sin etiqueta)

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Me parece importante hacer evaluación de los proyectos que se ejecutan, pero hay que considerar que nuestra cooperación está concebida como una herramienta de política exterior y tiene recursos modestos, por lo que las decisiones sobre algunos proyectos tienen un impacto más político que de resultados concretos en los países.

#4



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:45

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 17:33:45

**Tiempo destinado:** 00:48:00

**Dirección IP:** 201.238.224.3

## PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

CLM

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD) ,  
Fondo Chile - España (AECID),  
Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño

1

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★

alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1

Contrato de evaluador externo (consultor o empresa)

Método 2

Misiones de evaluación conjunta con socios de AGCI (Proyectos triangulares)

Método 3

Misiones de evaluación de AGCI en proyectos bilaterales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel

bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Presupuesto destinado a evaluación en proyectos particulares o para todo el programa de CTPD

Componente 2

Diseño de procedimientos y de sistema de evaluación de proyectos

Componente 3

Capacitación en técnicas y métodos de evaluación de proyectos de Cooperación Internacional

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Se encuentran en forma deficiente

---

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los profesionales de los departamentos a cargo de la coordinación con países y sectores nacionales. También se ha intentado que el departamento de política y planificación se dedique a este tema.

---

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son los organismos ejecutores y beneficiarios técnicos de proyectos, la población beneficiaria de los mismos, la AGCI y los socio.

Los usuarios de la evaluación son la AGCI, los socios y los organismos técnicos ejecutores y beneficiarios de los proyectos

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Es que los proyectos se estén ejecutando adecuadamente de acuerdo a la programación y diseño original o que producto del seguimiento y monitoreo se logre recopilar toda información relevante para realizar los ajustes y mejoras en los proyectos.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Cuando se realiza un adecuado seguimiento y monitoreo de los proyectos se cuenta con información para corregir las desviaciones con respecto a lo programado originalmente en un proyecto. Dicha información se utiliza bien cuando se dispone de ella.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Es un tema que da para mucha discusión y hay que diferenciar las posibilidades de evaluar los grandes proyectos de cooperación Norte-Sur en relación con los pequeños proyectos de cooperación sur-sur.

---

#5



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 15:31:55

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:30:41

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

---

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

ANB

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Programa KIZUNA (JICA)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	reuniones luego de realizadas las actividades
Método 2	informes de misiones
Método 3	contratar un consultor externo

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	La falta de recursos para hacer evaluaciones con posterioridad al término del proyecto
Componente 2	Falta una unidad o departamento dedicado exclusivamente dedicado a eso

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No, no están.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los coordinadores de países que llevan la ejecución técnica y presupuestaria de los proyectos

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son las instituciones ejecutoras (FOSIS) y los usuarios FOSIS y AGCI que coordina las actividades

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Que se cumplan las actividades programadas en el POA y en la matriz de marco lógico, en tiempo y lugar.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

ES muy relevante pues permite saber si se ha cumplido con el cronograma de las actividades y que viene a continuación

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ (sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

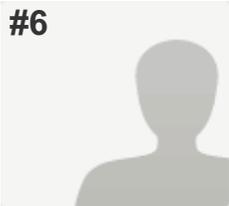
★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

#6



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 16:42:50  
**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:12  
**Tiempo destinado:** Más de un mes  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

BCA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Cooperación triangular y proyectos desarrollo nacional.

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Depende también de cada país o socio con el que se trabaja. Sería importante que fuera sistematizada y que tuviera requerimientos que nos interese como país.

#7



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 7:34:50

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:43

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LPA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Banco Mundial, BID, Fondo de Adaptación, Fondo Verde

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

---

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Voluntad de las autoridades
Componente 2	Cambio de mentalidad de funcionarios para que eval. se considere importante
Componente 3	Diseño de proyecto debe considerar evaluación

---

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Poco, no existe la cultura/ el hábito institucional

---

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No hay nadie asignado, en los que más recae son los funcionarios que coordinan los proyectos.

---

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Ejecutores nacionales entregan información. Usuarios deberían ser los mismos ejecutores y los donantes.

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Lecciones aprendidas que se puedan aplicar a proyectos futuros.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Pienso que se utilizan aprendizajes de gestión, pero no es un aprendizaje sistematizado.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?** *Se omitió esta pregunta*

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ ineficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ (sin etiqueta)

---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

---

#8



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 8:01:41

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:32:03

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

AAA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Programa KIZUNA (JICA)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	4
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	1
Evaluación	3

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ altísima

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

50

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	indicadores del documento de proyecto
Método 2	metodologías de los socios donantes
Método 3	marco logico

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel (sin etiqueta)

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel (sin etiqueta)

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Contar con una Unidad de Evaluacion de Proyectos
Componente 2	Contar con un sistema informatica de gestion de proyectos
Componente 3	Contar con funcionarios especializados en el tema de evaluacion

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No, falta de recursos.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No existen. En general se contratan consultores externos.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Proveedor: encargado de proyecto  
Usuarios: beneficiarios, socios, entidades, agencias

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Si el proyecto se ha ejecutado de acuerdo al marco lógico, altas.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Satisfactoria.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ (sin etiqueta)

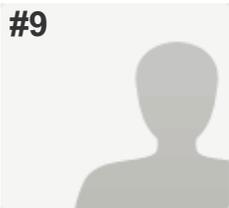
---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Es un proceso clave dentro del ciclo de proyecto, sobre todo los proyectos bilaterales.

---

#9



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** miércoles, 17 de mayo de 2017 10:53:30  
**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:32:26  
**Tiempo destinado:** Más de un mes  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

---

**PÁGINA 1**

---

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

CML

---

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

---

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique) No

---

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	planificación estratégica/ análisis
Componente 2	voluntad política o de las autoridades de la institución
Componente 3	presupuesto

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No en totalidad. No forman parte de la estrategia y la cultura con que se está trabajando actualmente.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No hay

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los equipos encargados de los proyectos y todos los que trabajan el rededor de esas iniciativas.  
El área de política y estudios que debería contar con ese insumo para llevar acabo la naturaleza de sus funciones.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

análisis, aprendizajes, gestión del conocimiento, mejoras en los procesos, procedimientos, productos y resultandos.  
Eficiencia, eficacia, mayor calidad del qué hacer institucional

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

No muy bien

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

*Se omitió esta pregunta*

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

*Se omitió esta pregunta*

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

*Se omitió esta pregunta*

#10



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 15:19:37

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:33:39

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

AAA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile - España (AECID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	4
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	1

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

90

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1 monitoreo de la implementación de planes de acciones

Método 2 Envío de consultores

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel (sin etiqueta)

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

alto

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Personal

Componente 2

Presupuesto

Componente 3

Metodología establecida

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Hay división de monitoreo y evaluación.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

División de monitoreo y evaluación,  
Cada funcionario quien esta encargo de proyectos.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

la misma institución,

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Sean complementado a los indicadores establecidos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Sí, para proponer otro proyecto similares

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★

medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★

medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

(sin etiqueta)

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

60

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	seguimiento de actividades y ejecucion presupuestaria
Método 2	seguimiento tecnico
Método 3	evaluacion final de los informes finales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel intermedio

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	evaluación de resultados
Componente 2	evaluacion de cuplimiento indicadores

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

creo que el seguimiento de proyectos debe ser reforzado en AGCI

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

no aplica

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

los proveedores de información son los departamento de línea y los usuarios de la información deberían ser los organismos colaboradores o socios así como organismos internacionales de medición de la cooperación y por cierto la ciudadanía de nuestro países.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Auditorias financieras

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

creo que no se utiliza para adecuar los programas de cooperación.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

60

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	seguimiento de actividades y ejecucion presupuestaria
Método 2	seguimiento tecnico
Método 3	evaluacion final de los informes finales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel intermedio

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	evaluación de resultados
Componente 2	evaluacion de cuplimiento indicadores

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

creo que el seguimiento de proyectos debe ser reforzado en AGCI

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

no aplica

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

los proveedores de información son los departamento de línea y los usuarios de la información deberían ser los organismos colaboradores o socios así como organismos internacionales de medición de la cooperación y por cierto la ciudadanía de nuestro países.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Auditorias financieras

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

creo que no se utiliza para adecuar los programas de cooperación.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

#3

**COMPLETAS****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:08**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:05**Tiempo destinado:** 00:28:56**Dirección IP:** 201.238.224.3

## PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

MEGA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD),  
 Fondo Chile - España (AECID),  
 Fondo Chile-México (AMEXCID),  
 Otro (especifique) GIZ

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	Autoevaluación del proyecto (ejecución de actividades)
Método 2	Evaluación de resultados obtenidos
Método 3	Evaluación de acuerdo a requerimiento del socio de cooperación

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Equipo independiente del que ejecuta los proyectos.

Componente 2

Decisión política de instalar un sistema de evaluación

Componente 3

Diseño de un modelo de evaluación según magnitud de los proyectos.

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Creo que existen en la Institución profesionales capaces de desarrollar un sistema de evaluación.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

El departamento de Cooperación entre países en Desarrollo.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores de información son los encargados de proyectos y las cotrapartes beneficiarias.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Demostrar que el proyecto ha obtenido los resultados previstos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

No sé si se utiliza.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★

(sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★

(sin etiqueta)

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Me parece importante hacer evaluación de los proyectos que se ejecutan, pero hay que considerar que nuestra cooperación está concebida como una herramienta de política exterior y tiene recursos modestos, por lo que las decisiones sobre algunos proyectos tienen un impacto más político que de resultados concretos en los países.

#4



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:45

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 17:33:45

**Tiempo destinado:** 00:48:00

**Dirección IP:** 201.238.224.3

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

CLM

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD) ,  
Fondo Chile - España (AECID),  
Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño

1

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★

alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1

Contrato de evaluador externo (consultor o empresa)

Método 2

Misiones de evaluación conjunta con socios de AGCI (Proyectos triangulares)

Método 3

Misiones de evaluación de AGCI en proyectos bilaterales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel

bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Presupuesto destinado a evaluación en proyectos particulares o para todo el programa de CTPD

Componente 2

Diseño de procedimientos y de sistema de evaluación de proyectos

Componente 3

Capacitación en técnicas y métodos de evaluación de proyectos de Cooperación Internacional

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Se encuentran en forma deficiente

---

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los profesionales de los departamentos a cargo de la coordinación con países y sectores nacionales. También se ha intentado que el departamento de política y planificación se dedique a este tema.

---

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son los organismos ejecutores y beneficiarios técnicos de proyectos, la población beneficiaria de los mismos, la AGCI y los socio.

Los usuarios de la evaluación son la AGCI, los socios y los organismos técnicos ejecutores y beneficiarios de los proyectos

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Es que los proyectos se estén ejecutando adecuadamente de acuerdo a la programación y diseño original o que producto del seguimiento y monitoreo se logre recopilar toda información relevante para realizar los ajustes y mejoras en los proyectos.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Cuando se realiza un adecuado seguimiento y monitoreo de los proyectos se cuenta con información para corregir las desviaciones con respecto a lo programado originalmente en un proyecto. Dicha información se utiliza bien cuando se dispone de ella.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Es un tema que da para mucha discusión y hay que diferenciar las posibilidades de evaluar los grandes proyectos de cooperación Norte-Sur en relación con los pequeños proyectos de cooperación sur-sur.

---

#5



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 15:31:55

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:30:41

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

---

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

ANB

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Programa KIZUNA (JICA)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	reuniones luego de realizadas las actividades
Método 2	informes de misiones
Método 3	contratar un consultor externo

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	La falta de recursos para hacer evaluaciones con posterioridad al término del proyecto
Componente 2	Falta una unidad o departamento dedicado exclusivamente dedicado a eso

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No, no están.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los coordinadores de países que llevan la ejecución técnica y presupuestaria de los proyectos

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son las instituciones ejecutoras (FOSIS) y los usuarios FOSIS y AGCI que coordina las actividades

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Que se cumplan las actividades programadas en el POA y en la matriz de marco lógico, en tiempo y lugar.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

ES muy relevante pues permite saber si se ha cumplido con el cronograma de las actividades y que viene a continuación

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ (sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 16:42:50  
**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:12  
**Tiempo destinado:** Más de un mes  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

BCA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Cooperación triangular y proyectos desarrollo nacional.

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

90

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	Informe final
Método 2	Auditoría
Método 3	Evaluación expost

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel intermedio

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Retroalimentación
Componente 2	Lecciones aprendidas
Componente 3	Línea base para segunda fase

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Se utilizan las lecciones aprendidas para una segunda fase de un mismo proyecto. Pero no está sistematizado como para servir de retroalimentación a nivel macro.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

En algunos casos, los coordinadores.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Proveedores son consultores o auditores externos. Los coordinadores serían los usuarios.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Principalmente realizar un proceso de mejora continua en la gestión y tomar la información en cuenta para la etapa de diseño de proyectos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Medianamente. Existen informes con resultados interesantes; pero no se toman en cuenta. Suelen quedar como un trámite de cumplir con esa fase del proceso.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Depende también de cada país o socio con el que se trabaja. Sería importante que fuera sistematizada y que tuviera requerimientos que nos interese como país.

#7



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 7:34:50  
**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:43  
**Tiempo destinado:** Más de un mes  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

**PÁGINA 1**

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LPA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
 Banco Mundial, BID, Fondo de Adaptación, Fondo Verde

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

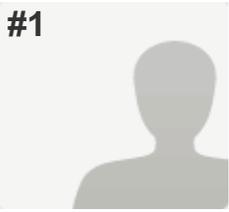
**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

#1



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:51  
**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:25:15  
**Tiempo destinado:** 00:08:23  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

PS

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique) Subt. 24 Ppto AGCI

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Difusion
Componente 2	Procedimiento

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Puede que existan pero no se difunden

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Coordinadores

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Coordinadores, control de gestión podría ser

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

que sea ordenado y de acuerdo a los programado

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

mas o menos

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Inexistencia de procedimiento claros

#2



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:10:07

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:26:02

**Tiempo destinado:** 00:15:54

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LNC

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Ejecución 4

Evaluación 3

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

60

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	seguimiento de actividades y ejecucion presupuestaria
Método 2	seguimiento tecnico
Método 3	evaluacion final de los informes finales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel intermedio

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	evaluación de resultados
Componente 2	evaluacion de cuplimiento indicadores

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

creo que el seguimiento de proyectos debe ser reforzado en AGCI

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

no aplica

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

los proveedores de información son los departamento de línea y los usuarios de la información deberían ser los organismos colaboradores o socios así como organismos internacionales de medición de la cooperación y por cierto la ciudadanía de nuestro países.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Auditorias financieras

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

creo que no se utiliza para adecuar los programas de cooperación.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

#3

**COMPLETAS****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:08**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:05**Tiempo destinado:** 00:28:56**Dirección IP:** 201.238.224.3

## PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

MEGA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD),  
 Fondo Chile - España (AECID),  
 Fondo Chile-México (AMEXCID),  
 Otro (especifique) GIZ

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	Autoevaluación del proyecto (ejecución de actividades)
Método 2	Evaluación de resultados obtenidos
Método 3	Evaluación de acuerdo a requerimiento del socio de cooperación

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Equipo independiente del que ejecuta los proyectos.

Componente 2

Decisión política de instalar un sistema de evaluación

Componente 3

Diseño de un modelo de evaluación según magnitud de los proyectos.

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Creo que existen en la Institución profesionales capaces de desarrollar un sistema de evaluación.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

El departamento de Cooperación entre países en Desarrollo.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores de información son los encargados de proyectos y las cotrapartes beneficiarias.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Demostrar que el proyecto ha obtenido los resultados previstos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

No sé si se utiliza.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★

(sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★

(sin etiqueta)

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Me parece importante hacer evaluación de los proyectos que se ejecutan, pero hay que considerar que nuestra cooperación está concebida como una herramienta de política exterior y tiene recursos modestos, por lo que las decisiones sobre algunos proyectos tienen un impacto más político que de resultados concretos en los países.

#4



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:45

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 17:33:45

**Tiempo destinado:** 00:48:00

**Dirección IP:** 201.238.224.3

## PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

CLM

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD) ,  
Fondo Chile - España (AECID),  
Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño

1

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★

alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1

Contrato de evaluador externo (consultor o empresa)

Método 2

Misiones de evaluación conjunta con socios de AGCI (Proyectos triangulares)

Método 3

Misiones de evaluación de AGCI en proyectos bilaterales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel

bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Presupuesto destinado a evaluación en proyectos particulares o para todo el programa de CTPD

Componente 2

Diseño de procedimientos y de sistema de evaluación de proyectos

Componente 3

Capacitación en técnicas y métodos de evaluación de proyectos de Cooperación Internacional

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Se encuentran en forma deficiente

---

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los profesionales de los departamentos a cargo de la coordinación con países y sectores nacionales. También se ha intentado que el departamento de política y planificación se dedique a este tema.

---

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son los organismos ejecutores y beneficiarios técnicos de proyectos, la población beneficiaria de los mismos, la AGCI y los socio.

Los usuarios de la evaluación son la AGCI, los socios y los organismos técnicos ejecutores y beneficiarios de los proyectos

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Es que los proyectos se estén ejecutando adecuadamente de acuerdo a la programación y diseño original o que producto del seguimiento y monitoreo se logre recopilar toda información relevante para realizar los ajustes y mejoras en los proyectos.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Cuando se realiza un adecuado seguimiento y monitoreo de los proyectos se cuenta con información para corregir las desviaciones con respecto a lo programado originalmente en un proyecto. Dicha información se utiliza bien cuando se dispone de ella.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Es un tema que da para mucha discusión y hay que diferenciar las posibilidades de evaluar los grandes proyectos de cooperación Norte-Sur en relación con los pequeños proyectos de cooperación sur-sur.

---

#5



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 15:31:55

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:30:41

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

---

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

ANB

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Programa KIZUNA (JICA)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	reuniones luego de realizadas las actividades
Método 2	informes de misiones
Método 3	contratar un consultor externo

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	La falta de recursos para hacer evaluaciones con posterioridad al término del proyecto
Componente 2	Falta una unidad o departamento dedicado exclusivamente dedicado a eso

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No, no están.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los coordinadores de países que llevan la ejecución técnica y presupuestaria de los proyectos

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son las instituciones ejecutoras (FOSIS) y los usuarios FOSIS y AGCI que coordina las actividades

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Que se cumplan las actividades programadas en el POA y en la matriz de marco lógico, en tiempo y lugar.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

ES muy relevante pues permite saber si se ha cumplido con el cronograma de las actividades y que viene a continuación

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ (sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

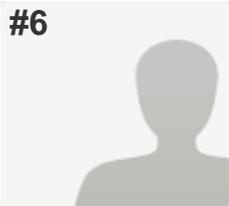
★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

#6



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 16:42:50  
**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:12  
**Tiempo destinado:** Más de un mes  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

BCA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Cooperación triangular y proyectos desarrollo nacional.

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

90

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	Informe final
Método 2	Auditoría
Método 3	Evaluación expost

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel intermedio

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Retroalimentación
Componente 2	Lecciones aprendidas
Componente 3	Línea base para segunda fase

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Se utilizan las lecciones aprendidas para una segunda fase de un mismo proyecto. Pero no está sistematizado como para servir de retroalimentación a nivel macro.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

En algunos casos, los coordinadores.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Proveedores son consultores o auditores externos. Los coordinadores serían los usuarios.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Principalmente realizar un proceso de mejora continua en la gestión y tomar la información en cuenta para la etapa de diseño de proyectos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Medianamente. Existen informes con resultados interesantes; pero no se toman en cuenta. Suelen quedar como un trámite de cumplir con esa fase del proceso.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Depende también de cada país o socio con el que se trabaja. Sería importante que fuera sistematizada y que tuviera requerimientos que nos interese como país.

#7



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 7:34:50

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:43

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LPA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Banco Mundial, BID, Fondo de Adaptación, Fondo Verde

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★

alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel

bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Voluntad de las autoridades

Componente 2

Cambio de mentalidad de funcionarios para que eval. se considere importante

Componente 3

Diseño de proyecto debe considerar evaluación

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Poco, no existe la cultura/ el hábito institucional

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No hay nadie asignado, en los que más recae son los funcionarios que coordinan los proyectos.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Ejecutores nacionales entregan información. Usuarios deberían ser los mismos ejecutores y los donantes.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Lecciones aprendidas que se puedan aplicar a proyectos futuros.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Pienso que se utilizan aprendizajes de gestión, pero no es un aprendizaje sistematizado.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

*Se omitió esta pregunta*

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★

ineficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

(sin etiqueta)

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

*Se omitió esta pregunta*

#8



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 8:01:41

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:32:03

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Depende también de cada país o socio con el que se trabaja. Sería importante que fuera sistematizada y que tuviera requerimientos que nos interese como país.

#7



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 7:34:50

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:43

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LPA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Banco Mundial, BID, Fondo de Adaptación, Fondo Verde

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★

alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

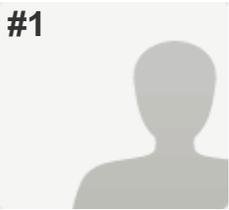
*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel

bajo

#1



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:51  
**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:25:15  
**Tiempo destinado:** 00:08:23  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

PS

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique) Subt. 24 Ppto AGCI

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Difusion
Componente 2	Procedimiento

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Puede que existan pero no se difunden

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Coordinadores

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Coordinadores, control de gestión podría ser

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

que sea ordenado y de acuerdo a los programado

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

mas o menos

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Inexistencia de procedimiento claros

#2



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:10:07

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:26:02

**Tiempo destinado:** 00:15:54

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LNC

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Ejecución 4

Evaluación 3

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

60

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	seguimiento de actividades y ejecución presupuestaria
Método 2	seguimiento técnico
Método 3	evaluación final de los informes finales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel intermedio

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	evaluación de resultados
Componente 2	evaluación de cumplimiento indicadores

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

creo que el seguimiento de proyectos debe ser reforzado en AGCI

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

no aplica

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

los proveedores de información son los departamentos de línea y los usuarios de la información deberían ser los organismos colaboradores o socios así como organismos internacionales de medición de la cooperación y por cierto la ciudadanía de nuestro país.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Auditorías financieras

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

creo que no se utiliza para adecuar los programas de cooperación.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

#3

**COMPLETAS****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:16:08**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:05**Tiempo destinado:** 00:28:56**Dirección IP:** 201.238.224.3

## PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

MEGA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD),  
 Fondo Chile - España (AECID),  
 Fondo Chile-México (AMEXCID),  
 Otro (especifique) GIZ

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	Autoevaluación del proyecto (ejecución de actividades)
Método 2	Evaluación de resultados obtenidos
Método 3	Evaluación de acuerdo a requerimiento del socio de cooperación

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Equipo independiente del que ejecuta los proyectos.

Componente 2

Decisión política de instalar un sistema de evaluación

Componente 3

Diseño de un modelo de evaluación según magnitud de los proyectos.

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Creo que existen en la Institución profesionales capaces de desarrollar un sistema de evaluación.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

El departamento de Cooperación entre países en Desarrollo.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores de información son los encargados de proyectos y las cotrapartes beneficiarias.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Demostrar que el proyecto ha obtenido los resultados previstos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

No sé si se utiliza.

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★

(sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★

(sin etiqueta)

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Me parece importante hacer evaluación de los proyectos que se ejecutan, pero hay que considerar que nuestra cooperación está concebida como una herramienta de política exterior y tiene recursos modestos, por lo que las decisiones sobre algunos proyectos tienen un impacto más político que de resultados concretos en los países.

#4



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 09 de junio de 2017 16:45:45

**Última modificación:** viernes, 09 de junio de 2017 17:33:45

**Tiempo destinado:** 00:48:00

**Dirección IP:** 201.238.224.3

## PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

CLM

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza (PNUD) ,  
Fondo Chile - España (AECID),  
Fondo Chile-México (AMEXCID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño

1

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★

alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1

Contrato de evaluador externo (consultor o empresa)

Método 2

Misiones de evaluación conjunta con socios de AGCI (Proyectos triangulares)

Método 3

Misiones de evaluación de AGCI en proyectos bilaterales

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel

bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Presupuesto destinado a evaluación en proyectos particulares o para todo el programa de CTPD

Componente 2

Diseño de procedimientos y de sistema de evaluación de proyectos

Componente 3

Capacitación en técnicas y métodos de evaluación de proyectos de Cooperación Internacional

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Se encuentran en forma deficiente

---

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los profesionales de los departamentos a cargo de la coordinación con países y sectores nacionales. También se ha intentado que el departamento de política y planificación se dedique a este tema.

---

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son los organismos ejecutores y beneficiarios técnicos de proyectos, la población beneficiaria de los mismos, la AGCI y los socio.

Los usuarios de la evaluación son la AGCI, los socios y los organismos técnicos ejecutores y beneficiarios de los proyectos

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Es que los proyectos se estén ejecutando adecuadamente de acuerdo a la programación y diseño original o que producto del seguimiento y monitoreo se logre recopilar toda información relevante para realizar los ajustes y mejoras en los proyectos.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Cuando se realiza un adecuado seguimiento y monitoreo de los proyectos se cuenta con información para corregir las desviaciones con respecto a lo programado originalmente en un proyecto. Dicha información se utiliza bien cuando se dispone de ella.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Es un tema que da para mucha discusión y hay que diferenciar las posibilidades de evaluar los grandes proyectos de cooperación Norte-Sur en relación con los pequeños proyectos de cooperación sur-sur.

---

#5



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 15:31:55

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:30:41

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

---

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

ANB

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Programa KIZUNA (JICA)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ mediana

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

25

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	reuniones luego de realizadas las actividades
Método 2	informes de misiones
Método 3	contratar un consultor externo

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel intermedio

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	La falta de recursos para hacer evaluaciones con posterioridad al término del proyecto
Componente 2	Falta una unidad o departamento dedicado exclusivamente dedicado a eso

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No, no están.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

Los coordinadores de países que llevan la ejecución técnica y presupuestaria de los proyectos

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los proveedores son las instituciones ejecutoras (FOSIS) y los usuarios FOSIS y AGCI que coordina las actividades

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Que se cumplan las actividades programadas en el POA y en la matriz de marco lógico, en tiempo y lugar.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

ES muy relevante pues permite saber si se ha cumplido con el cronograma de las actividades y que viene a continuación

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ (sin etiqueta)

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

#6



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 16:42:50  
**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:12  
**Tiempo destinado:** Más de un mes  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

BCA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Cooperación triangular y proyectos desarrollo nacional.

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Depende también de cada país o socio con el que se trabaja. Sería importante que fuera sistematizada y que tuviera requerimientos que nos interese como país.

#7



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 7:34:50

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:31:43

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

PÁGINA 1

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

LPA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique)  
Banco Mundial, BID, Fondo de Adaptación, Fondo Verde

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★

alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel

bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

---

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Voluntad de las autoridades
Componente 2	Cambio de mentalidad de funcionarios para que eval. se considere importante
Componente 3	Diseño de proyecto debe considerar evaluación

---

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Poco, no existe la cultura/ el hábito institucional

---

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No hay nadie asignado, en los que más recae son los funcionarios que coordinan los proyectos.

---

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Ejecutores nacionales entregan información. Usuarios deberían ser los mismos ejecutores y los donantes.

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Lecciones aprendidas que se puedan aplicar a proyectos futuros.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Pienso que se utilizan aprendizajes de gestión, pero no es un aprendizaje sistematizado.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?** *Se omitió esta pregunta*

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ ineficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ (sin etiqueta)

---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*

---

#8



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** viernes, 12 de mayo de 2017 8:01:41

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:32:03

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

AAA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Programa KIZUNA (JICA)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	4
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	1
Evaluación	3

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ altísima

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

50

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1	indicadores del documento de proyecto
Método 2	metodologías de los socios donantes
Método 3	marco logico

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel (sin etiqueta)

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel (sin etiqueta)

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	Contar con una Unidad de Evaluacion de Proyectos
Componente 2	Contar con un sistema informatica de gestion de proyectos
Componente 3	Contar con funcionarios especializados en el tema de evaluacion

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No, falta de recursos.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No existen. En general se contratan consultores externos.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Proveedor: encargado de proyecto  
Usuarios: beneficiarios, socios, entidades, agencias

---

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Si el proyecto se ha ejecutado de acuerdo al marco lógico, altas.

---

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Satisfactoria.

---

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★ medianamente eficiente

---

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★ medianamente eficiente

---

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ (sin etiqueta)

---

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

Es un proceso clave dentro del ciclo de proyecto, sobre todo los proyectos bilaterales.

---

#9



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)  
**Comenzó:** miércoles, 17 de mayo de 2017 10:53:30  
**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:32:26  
**Tiempo destinado:** Más de un mes  
**Dirección IP:** 201.238.224.3

---

**PÁGINA 1**

---

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

CML

---

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

---

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Otro (especifique) No

---

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénalas de mayor a menor importancia**

Diseño	1
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	4

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

0

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

*Se omitió esta pregunta*

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel bajo

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel bajo

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1	planificación estratégica/ análisis
Componente 2	voluntad política o de las autoridades de la institución
Componente 3	presupuesto

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

No en totalidad. No forman parte de la estrategia y la cultura con que se está trabajando actualmente.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

No hay

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

Los equipos encargados de los proyectos y todos los que trabajan el rededor de esas iniciativas.  
El área de política y estudios que debería contar con ese insumo para llevar acabo la naturaleza de sus funciones.

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

análisis, aprendizajes, gestión del conocimiento, mejoras en los procesos, procedimientos, productos y resultandos.  
Eficiencia, eficacia, mayor calidad del qué hacer institucional

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

No muy bien

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

*Se omitió esta pregunta*

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

*Se omitió esta pregunta*

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★ medianamente eficiente

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos**

*Se omitió esta pregunta*

#10



**COMPLETAS**

**Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)

**Comenzó:** jueves, 11 de mayo de 2017 15:19:37

**Última modificación:** viernes, 30 de junio de 2017 14:33:39

**Tiempo destinado:** Más de un mes

**Dirección IP:** 201.238.224.3

**PÁGINA 1**

**P1: ¿Cuáles son sus iniciales?**

AAA

**P2: ¿En qué institución trabaja?**

AGCI

**P3: ¿Trabaja directamente con Fondos vinculados a otra Agencia u Institución Internacional?**

Fondo Chile - España (AECID)

**P4: ¿Cuáles son las etapas esenciales en el desarrollo de un proyecto? Ordénelas de mayor a menor importancia**

Diseño	4
Ejecución	2
Seguimiento y Monitoreo	3
Evaluación	1

**P5: ¿Qué importancia le asignas a la evaluación en este esquema?**

★ alta

**P6: ¿Qué porcentaje de los proyectos que gestionas incluyen mecanismos de evaluación?**

90

**P7: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para evaluar?**

Método 1 monitoreo de la implementacion de planes de acciones

Método 2 Envío de consultores

**P8: ¿A qué nivel dentro de tu institución crees que se conocen estos resultados?**

Nivel (sin etiqueta)

**P9: ¿A qué nivel crees que se conocen los resultados de las evaluaciones dentro del Ministerio al que tu institución está vinculada?**

nivel

alto

**P10: ¿Cuáles cree Usted que son los componentes claves que se requieren para fortalecer el sistema de evaluación dentro de su institución?**

Componente 1

Personal

Componente 2

Presupuesto

Componente 3

Metodología establecida

**P11: ¿Crees que estos componentes/características se encuentran en tu institución? ¿Por qué?**

Hay división de monitoreo y evaluación.

**P12: ¿Quiénes son los principales actores responsables dentro de tu institución de evaluar?**

División de monitoreo y evaluación,  
Cada funcionario quien esta encargo de proyectos.

**P13: ¿Quiénes son los proveedores de información para la evaluación?**

la misma institución,

**P14: ¿Cuáles son tus expectativas al momento de dar seguimiento y monitoreo de proyectos?**

Sean complementado a los indicadores establecidos.

**P15: ¿Qué tan bien crees que se utiliza la información?**

Sí, para proponer otro proyecto similares

**P16: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos bajo tu gestión?**

★

medianamente eficiente

**P17: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en tu institución?**

★

medianamente eficiente

**P18: ¿Qué tan eficiente crees que es la evaluación de proyectos en el mundo de la cooperación internacional?**

★

(sin etiqueta)

**P19: Comentarios u Observaciones sobre evaluación de proyectos** *Se omitió esta pregunta*