Diciembre, 2024

EXPOST
Informes de Evaluación 2024

INFORME DE EVALUACIÓN EXPOST DE COOPERACIONES TÉCNICAS

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Este informe fue realizado por la Dirección de Aportes al Desarrollo y Medición del Impacto con base en la información compartida por la Dirección de Cooperación Técnica y la documentación que reposa en los sistemas del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. En la elaboración de este informe se observaron las directrices adoptadas por CAF para evitar conflictos de interés en sus evaluaciones. Según el conocimiento de la Dirección de Aportes al Desarrollo y Medición de Impacto, no hubo conflictos de interés en la preparación, revisión o aprobación de este informe.

INTRODUCCIÓN

La evaluación ex post es una herramienta pensada para valorar el desempeño de las operaciones. Tiene como propósito, no solo identificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sino también determinar lecciones aprendidas y áreas de mejora para futuras iniciativas.

La Cooperación Técnica (CT) es un servicio ofrecido por CAF a sus países accionistas, cuyo objetivo es financiar operaciones que complementen la capacidad técnica de los países en actividades compatibles con los campos de acción priorizados de CAF, con el fin de posibilitar, potenciar y generar valor a sus intervenciones y facilitar la transferencia de conocimiento, de acuerdo con prioridades estratégicas. La cooperación puede generarse en forma de proyectos, auspicios, estudios, estudios de programa y/o donaciones.

En este contexto, es fundamental contar con mecanismos y ejercicios que permitan, de manera sistemática y objetiva, evaluar el desempeño de las actividades implementadas a través de la CT.

El presente ejercicio de evaluación *ex post* se centra en el análisis de las operaciones de CT concluidas durante el 2023. A partir de la revisión de la documentación y el análisis de datos, se busca:

- Realizar una descripción detallada del portafolio de CTs concluidas en el periodo evaluado.
- Diseñar e implementar un ejercicio de evaluación *ex post* capaz de Identificar logros, limitaciones y desafíos.
- Extraer lecciones aprendidas y formular recomendaciones orientadas a fortalecer futuras operaciones de cooperación técnica.

Con ello, se procura contribuir a la mejora continua y a la consolidación de un sistema de gestión de conocimiento institucional que permita capitalizar experiencias previas, optimizar recursos y guiar la planificación, velando por un impacto más efectivo y sostenible.

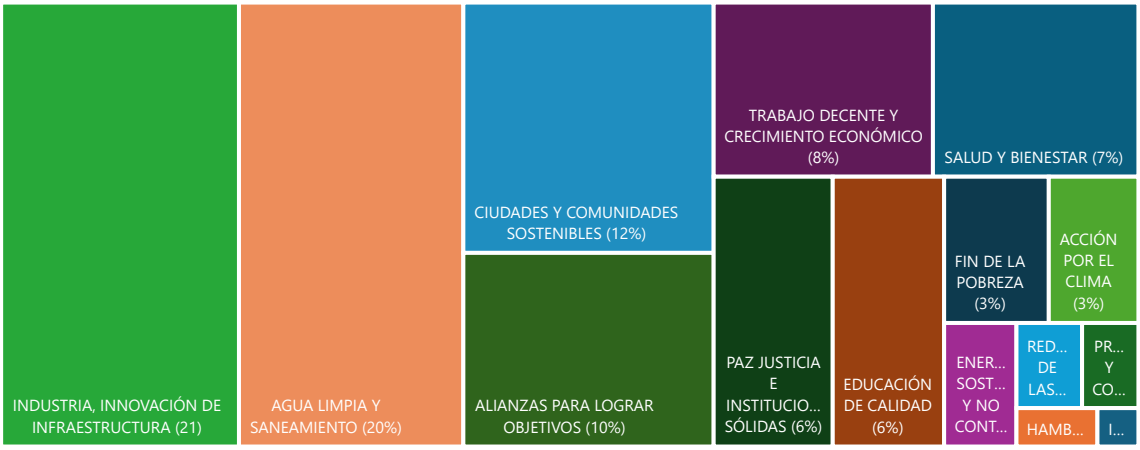
INFORME DE EVALUACIÓN EXPOST

1. Panorama General

Durante el 2023, se cerraron 100[1] Cooperaciones Técnicas (CT) por un valor de 19.2 millones de dólares. Más del 60% de estos recursos se destinaron a contribuir a cuatro Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Industria, innovación de infraestructura, Agua limpia y saneamiento, Ciudades y comunidades sostenibles y Alianzas para lograr objetivos.

La distribución de recursos a través de los distintos objetivos sugiere una posible área de reflexión futura, considerando que la agenda de CAF hacia 2026, a través de sus enfoques misionales y transversales, destaca una atención especial en áreas relacionados con Operaciones Verdes, Inclusión, Diversidad y Género. La contribución de las CT según el ODS principal al que corresponde se detalla en la **Ilustración *1***.

Ilustración 1. Distribución de Fondos de Cooperación Técnica por Objetivos de Desarrollo Sostenible, operaciones cerradas en 2023

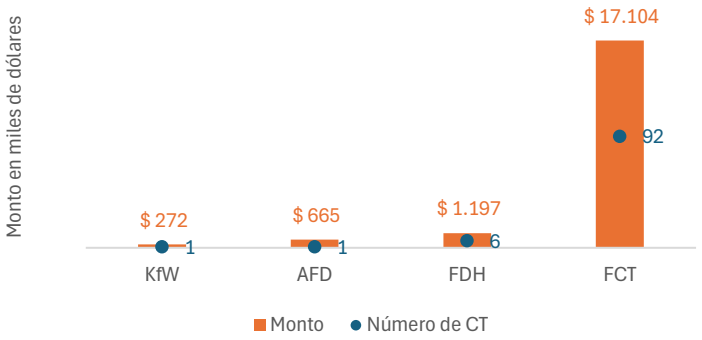


Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

Los recursos de las CT cerradas en el 2023 provinieron de cuatro fondos principales. El 89%, equivalente a 17.1 millones de dólares, se financió a través del Fondo de Cooperación Técnica (FCT), seguido por un 6%, correspondiente a 1.2 millones, del Fondo de Desarrollo Humano (FDH). El 5% restante, por 937 mil dólares, proviene de fondos tales como la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y KfW, como se puede observar en la **Ilustración *2***.

[1] Las cooperaciones técnicas cerradas en 2023 fueron aprobadas así: 1 en 2018, 12 en 2019, 20 en 2020, 45 en 2021, 18 en 2022 y 4 en 2023.

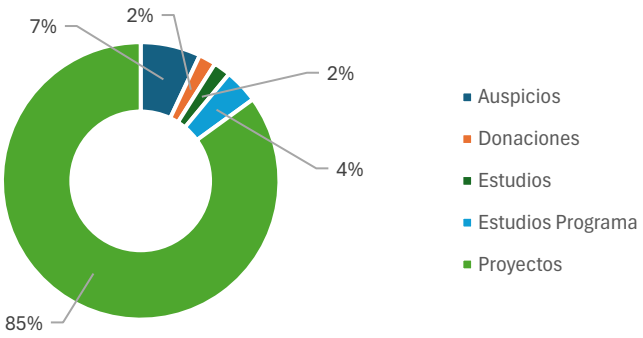
Ilustración 2. Distribución de recursos y número de CT cerradas por fondo, en 2023.



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

En cuanto a su forma de implementación, la gran mayoría de las CT (un 85%) se llevaron a cabo como proyectos, seguidos de auspicios, estudios, estudios de proyecto y, en menor proporción, donaciones.

Ilustración 3. Porcentaje de las cooperaciones técnicas cerradas en 2023, por tipo



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

La distribución de los recursos reflejó diferencias según la naturaleza de las iniciativas. Más especificamente, los proyectos concentraron 62% del total de recursos, cifra menos que proporcional al número de iniciativas en esta categoría que equivale al 85% del total de las CT. Por otro lado, los estudios de programa[2], que corresponden a los estudios de preinversión para el sector de agua e infraestructura, aunque constituyen apenas el 2% del número total de CT, concentraron el 29% de los recursos disponibles debido a la complejidad y características propias de las iniciativas.

Según su naturaleza las CT pueden tener un carácter nacional o multinacional y se clasifica en:

Proyectos: Definidos como actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que impone el presupuesto

Auspicios: Aporte puntual para la realización de eventos, seminarios en países accionistas o a nivel internacional.

Estudios: Aporte a actividades de investigación sobre un tema o asunto específico para generar conocimiento, estudios de factibilidad y prefactibilidad.

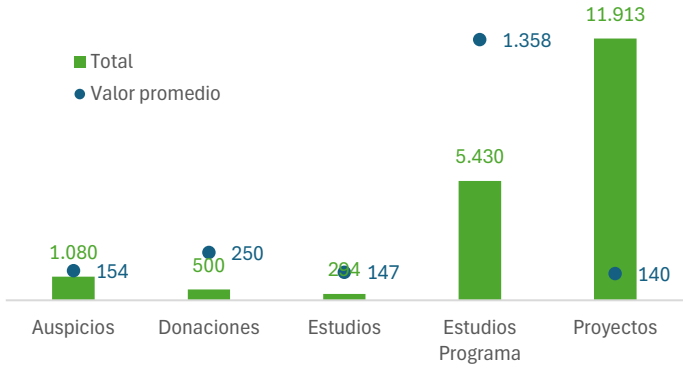
Estudios de programa: Correspondientes al Programa de Pre-inversión para el Sector de Agua PPSA y de Infraestructura PPI.

Donaciones: Financiamiento parcial a programas y/o proyectos dirigidos a mejorar la calidad de vida de grupos en pobreza extrema y aportes de ayuda humanitaria.

[2] Estudios de programa correspondientes al Programa de Pre-inversión para el Sector de Agua PPSA y para el sector de infraestructura PPI.

En línea con lo anterior, el valor promedio de las CT varió entre los 140 mil y 250 mil dólares para proyectos, estudios, auspicios y donaciones. En contraste, los estudios de programa alcanzaron un valor promedio de 1.3 millones de dólares, como se observa en la **Ilustración *4***.

Ilustración 4. Recursos asignados por tipo de CT, cerradas en 2023: Totales y Promedios en miles de dólares

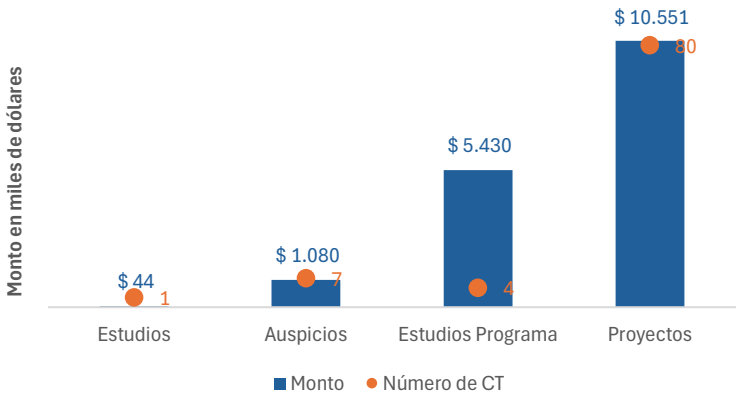


Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

1.1. Fondo de Cooperación Técnica FCT

Entrando en detalle, en el 2023 se cerraron 92 CT financiadas con fondos del FCT, por un monto total de 17.1 millones de dólares. Estos recursos se destinaron 61.7% en proyectos, 31.7% en estudios de programa, 6.3% en auspicios y 0.3% en estudios.

Ilustración 5. Distribución de recursos del FCT por tipo CT cerradas en 2023

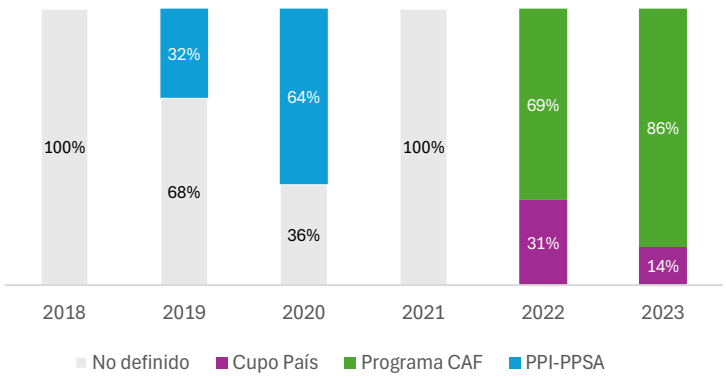


Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

Para las cooperaciones aprobadas después de 2021, y que representan un monto de 2.8 millones de dólares (equivalente al 17% del total del FCT cerrado en 2023), es posible identificar el origen de la demanda, a partir de tres fuentes principales. La primera corresponde a los países accionistas, que priorizan actividades y apropian recursos denominados cupo país. La segunda fuente proviene del Programa CAF. Finalmente, se encuentran los estudios de pre-inversión, realizados tanto en el contexto del Programa de Pre-inversión en Infraestructura (PPI) como del

Programa de Pre-inversión en el Sector de Agua (PPSA)[3]. La **Ilustración *6*** presenta la distribución de recursos del FCT para las operaciones cerradas en el 2023, según el origen de la demanda y año de aprobación de las cooperaciones técnicas.

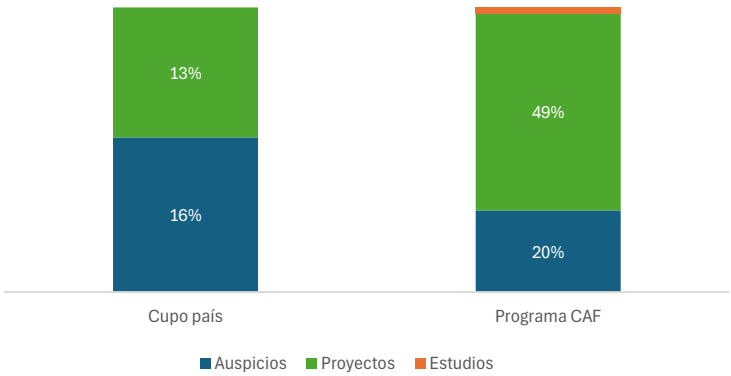
Ilustración 6. Distribución de recursos dentro del Fondo de Cooperación Técnica, diferenciando por año de aprobación y procedencia de la demanda para las CT cerradas en 2023



Nota: Las cooperaciones técnicas cerradas en 2023 fueron aprobadas así: 1 en 2018, 12 en 2019, 20 en 2020, 45 en 2021, 18 en 2022 y 4 en 2023. La clasificación sobre la procedencia de la demanda de las CT no esta disponible para el periodo previo a 2022, exceptuando los estudios de programa o pre inversión en el sector de agua e infraestructura.
Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

Al analizar las cooperaciones aprobadas entre el 2022 y 2023 según el tipo de CT y el origen de la demanda, se observa que, los recursos provenientes del cupo país corresponden a 837 mil dólares, mientras que los provenientes del Programa CAF, alcanzan un valor de 2 millones. En ambos casos, los fondos se destinan principalmente a la financiación de proyectos y auspicios, como se detalla la **Ilustración *7***.

Ilustración 7. Distribución de los recursos del FCT, para CT aprobadas entre el 2022 y 2023, según origen de la demanda



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

Por su parte, los recursos del PPI-PPSA correspondientes al Programa de Pre-inversión en Infraestructura y el Sector de Agua, fueron aprobados en vigencias

[3] La distinción del origen de la demanda para los estudios de pre-inversión se puede hacer para el periodo anterior al 2022.

anteriores al 2022 como se refleja en la **Ilustración 6**, y estuvieron destinados a cuatro estudios de pre-inversión de intervenciones previstas en **Panamá**, asociada a estudios de factibilidad y diseño del programa de saneamiento de Panamá Norte, **Argentina**, diseños finales para la nueva estación de bombeo de salida de planta San Martín y ampliación de planta de tratamiento de líquidos cloacales Ferrari, **Paraguay**, estudios de factibilidad y diseños básicos de los sistemas de saneamiento para cuatro ciudades intermedias de Paraguay; y una de carácter **multinacional** correspondiente al proyecto de interconexión eléctrica Colombia-Panamá.

1.1.1. Alineación del Fondo de Cooperación Técnica

1.1.1.1. Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La **Ilustración *8*** presenta el aporte del FCT a nivel de ODS. En particular, se evidencia que cerca del 75% de los recursos se enfocan en apoyar los objetivos de *Industria, Innovación de Infraestructura, Agua Limpia y Saneamiento, Ciudades y Comunidades Sostenibles, Alianzas para lograr objetivos y Trabajo Decente y Crecimiento Económico*.

Ilustración 8. Aporte del FCT a nivel de ODS, CT cerradas en 2023

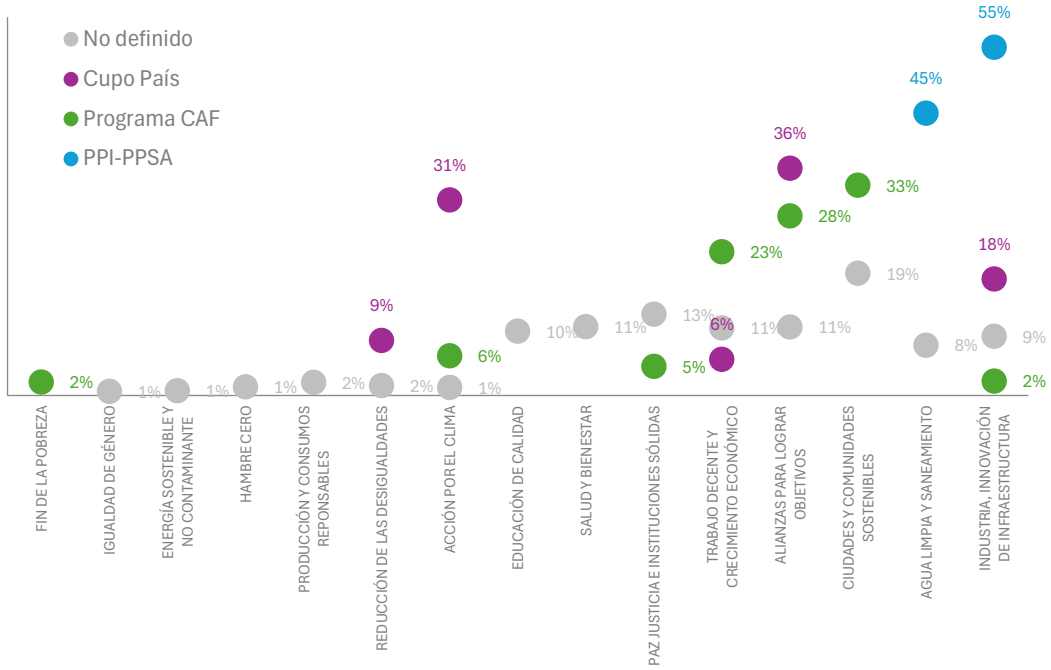
Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

Además, se realizó un esfuerzo por proporcionar una visión del aporte del FCT, según el origen de la demanda de la contribución. Esto permite identificar cuáles objetivos se están priorizando en función de la fuente desde donde se demandan los recursos, ya sea a través del cupo país, el Programa CAF o los estudios de programas en las actividades de pre-inversión, como el PPI y PPSA[4].

[4] La distribución del aporte de los ODS del FCT es muy similar a la presentada en la Ilustración 1, esto debido a que el FCT participa del 89% del total de los recursos analizados.

En este sentido, la **Ilustración 9** , muestra la participación porcentual de cada ODS en cada categoría de origen de la demanda para las cooperaciones[5]. Por ejemplo, para el caso del ODS *Industria, Innovación de Infraestructura*, la gráfica refleja que este recibió el 18% del total de los recursos asignados al cupo país, el 2% de los recursos del Programa CAF y el 55% de los fondos de pre inversión del PPI-PPSA. El 5% no definido corresponde a CT previas al 2022 y por tanto no clasificables dentro de las categorías mencionadas.

Ilustración 9. Participación porcentual de los ODS en los aportes del FCT, según origen de la demanda, para las CT cerradas en 2023.



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

1.2. Otras fuentes de financiación de Cooperación Técnica: Fondo de Desarrollo Humano (FDH), Agencia Francesa del Desarrollo (AFD) y KfW

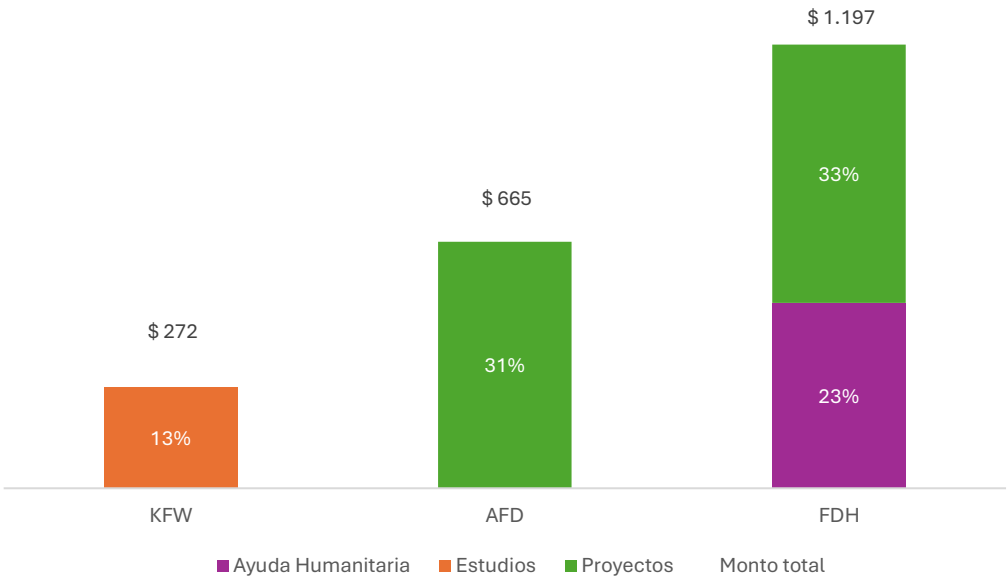
El FDH, la AFD y KfW, contribuyeron a la financiación de 8 CT por un valor de 2.1 millones de dólares, lo que equivale al 10% del total de los recursos de CT cerrados durante 2023.

De estos recursos, el 56% provino del FDH, 31% de la AFD y el 13% restante de KFW. Como se puede observar en **Ilustración *10***, los fondos se destinaron

[5] Se debe tener en cuenta que las categorías de cupo país y programa CAF están disponibles para el periodo posterior al 2021, para los periodos anteriores a menos que corresponda al PPI-PPSA no tiene una clasificación.

principalmente a financiar proyectos (64%), seguidos de donaciones en la forma de ayuda humanitaria (23%) y estudios (13%).

Ilustración 10. Distribución de recursos de otras fuentes de Financiación de las CT, total por fondo, y participación por tipo CT, operaciones cerradas en 2023



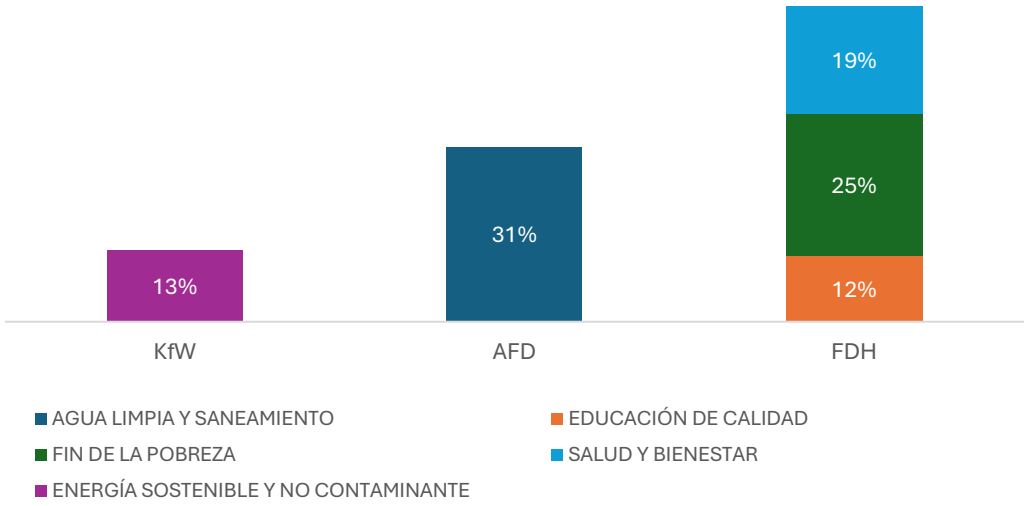
Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

Dentro de los proyectos financiados con estos fondos se encuentran: Ciberseguridad en la infraestructura eléctrica del Paraguay a través del KfW, Diagnóstico de la eficiencia energética del sistema de agua de Monterrey y una estrategia para incrementar su eficiencia con fondos del AFD. Finalmente, los recursos del FDH se destinaron a la mejora sanitaria y virtualización de la educación en respuesta al Covid en Panamá; el reforzamiento de intervenciones materno-infantiles en el contexto de la pandemia en Ecuador; el sistema de abastecimiento de agua potable en la Universidad Simón Bolívar en Venezuela; las bases para un sistema epidemiológico en aguas residuales en Uruguay; y finalmente la provisión de ayudas humanitarias a Perú y Bolivia como consecuencia de desastres naturales.

1.3. Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible

Según la información disponible, los fondos apalancaron cinco ODS y cada uno de ellos abarcó diferentes objetivos, como se puede apreciar en la **Ilustración 11**. De estos, el ODS con la mayor asignación de recursos es Agua *Limpia y Saneamiento*, seguido por *Fin de la Pobreza*. Juntos, concentran de más del 50% de los recursos aportados por estas fuentes.

Ilustración 11. Participación porcentual de la contribución a los ODS, en los aportes de FDH, AFD y KfW, CT cerradas en 2023.



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

2. Ejercicio de Evaluación Expost de Cooperaciones Técnicas

2.1. Objetivo

El ejercicio tiene como objetivo promover una reflexión sobre el desempeño de las CT, al tiempo que genera mayor conocimiento estratégico, dentro de la organización, acerca del comportamiento, alcance, aprendizajes y mejores prácticas en las actividades de cooperación.

Asimismo, permite analizar y evaluar la información disponible sobre el diseño, ejecución y resultados de las CT, proporcionando una comprensión más clara de las actividades que guían la cooperación técnica de CAF. Esta perspectiva contribuye a establecer parámetros para medir su impacto en el desarrollo de una manera más estructurada.

2.2. Descripción

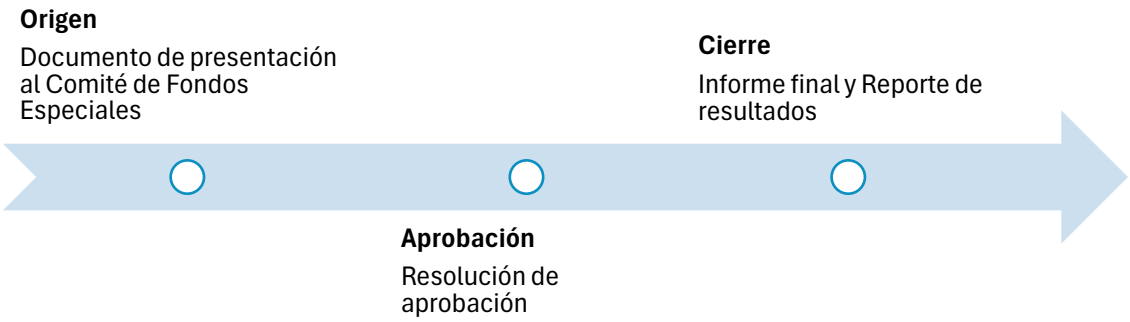
Se realizó una selección aleatoria del 20% de las CT cerradas durante el 2023 y clasificadas dentro del ámbito de proyectos (85% de las operaciones y 62% de los recursos). La evaluación se estructuró en tres pasos:

- **Paso 1. Identificación y búsqueda de la información**
  Se identificó la documentación clave correspondiente a las etapas relevantes para el ejercicio de evaluación expost[6] (ver **Ilustración 12**).

[6] La selección de documentos fue guiada por el equipo de la Dirección de Fondos.

- Se verificó la disponibilidad y accesibilidad de la documentación en los sistemas donde se almacena lo relacionada con las operaciones de Cooperación Técnica.

Ilustración 12. Documentación revisada para cada una de las CT de la muestra



- **Paso 2. Análisis de la información**
  - Se analizó la información, de cada una de las CT, para identificar las problemáticas o necesidades que buscaban abordar, así como la coherencia interna, con los objetivos, actividades, productos y resultados esperados.
  - Se analizó la documentación a la luz de criterios de pertinencia, efectividad y eficiencia, comúnmente empleados en este tipo de evaluaciones en línea con los lineamientos de la OCDE y con los principios del resto de la agenda de evaluación ex post de CAF.

- **Paso 3. Identificación de lecciones aprendidas**
  - A partir de la lectura de los Reportes de Resultados se identificaron lecciones aprendidas que pueden mejorar el desempeño de futuras CT.

Cuadro 1.Descripción de las Cooperaciones Técnicas seleccionadas dentro de la muestra

Se seleccionaron de manera aleatoria 17 cooperaciones técnicas correspondientes a proyectos, por un monto de 1.7 millones de dólares provenientes del FCT.

Las CT seleccionadas contribuyen a 6 ODS y corresponden a las operaciones asociadas en la tabla a continuación.

Cooperaciones Técnicas seleccionadas para el ejercicio de Evaluación Ex Post

Mejora de la formulación de las políticas públicas de transporte urbano en ciudades argentinas	Impulso al financiamiento verde y sostenible en Ecuador
Prevención de la corrupción mediante transparencia y analítica de datos en sistemas de contratación	Desarrollo de contenidos para la aplicación móvil de orientación financiera
Estrategia para el uso de tecnología digitales para el fortalecimiento de la gestión pública descentralizada de gobiernos regionales, Chile	Diseño de un modelo de negocios sostenible para el confinamiento y engorde de bovinos y frigorífico en la costa caribe de Colombia
Fortalecimiento de capacidades institucionales de la autoridad nacional de aduanas para la implementación del marco aduanero del comercio electrónico transfronterizo en Panamá	Participación de CAF en la COP27 de la UNFCCC
Fortalecimiento de las capacidades institucionales de la CONEAU para el mejoramiento de la educación	Laboratorios de inclusión financiera 2022: Soluciones digitales para la inclusión financiera de las mujeres
Apoyo a la Secretaría de Planificación de Ecuador en la mejora del ciclo de planificación a través del uso de soluciones tecnológicas	Por todos: El cambio es posible
Fortalecimiento institucional del BCP para la regulación y supervisión del sector bancario paraguayo	Encuestas de capacidades financieras para individuos en Costa Rica
Creando juntos: Una apuesta por el desarrollo profesional docente en colegios públicos de Barranquilla y Cartagena	Jornadas Técnicas: El ferrocarril como una nueva conectividad sostenible
Mesa de ayuda sobre gobernanza de derechos digitales para Iberoamérica	

2.3. Resultados

Disponibilidad y accesibilidad de la información:

- ✓ Para 2 de las 17 CT no se encontró el documento de presentación al Comité de Fondos Especiales ni las actas de aprobación correspondientes. Esta falta de documentación impide obtener claridad sobre la orientación de la CT, los objetivos planteados, las actividades y los resultados esperados, así como los recursos asignados, los tiempos de ejecución y fechas de inicio de las cooperaciones.

- ✓ Para todas las CT, se encontró el reporte de resultados proporcionado por los ejecutivos encargados, lo que permite conocer su percepción de cumplimiento de los objetivos y otros detalles sobre la implementación.
- ✓ Para 6 de las CTs, no se encontraron los informes finales. ya sea por parte del ejecutor, beneficiario o firma consultora contratada.

Pertinencia[7]:

- ✓ Se observa un esfuerzo por generar información contextual adecuada que permita establecer la pertinencia de las CT. Las iniciativas suelen presentar una estructura que vincula una descripción de la necesidad, los objetivos, las actividades, los productos y los resultados esperados. No obstante, el alcance de las cooperaciones técnicas está principalmente asociada con: estudios de consultoría, implementación de programas y realización de eventos. Esta orientación, en ciertos casos, plantea desafíos para establecer una relación entre las acciones ejecutadas y los impactos concretos en el desarrollo.

- ✓ El 65% de las CT incluidas de la muestra se enfoca en la generación de productos de consultoría, los cuales pueden considerarse como insumos o acciones previas orientadas a crear las condiciones necesarias para facilitar impactos futuros. Sin embargo, en el marco de la operación y al momento de su cierre, solo es posible evaluar el cumplimiento de obligaciones contractuales, es decir, la entrega de los productos acordados. Estos, sí mismos, no garantizan efectos sobre las necesidades o problemáticas planteadas.

- ✓ Por otro lado, el 19% de la muestra analizada está vinculado a la implementación de programas. En estos casos, aunque se observa un esfuerzo por contextualizar y explicar la intervención, y en algunos casos establecer algunos indicadores de resultado, no siempre se presenta de manera clara una teoría del cambio. Además, no se incorpora información relacionada con la evidencia de intervenciones similares que faciliten la estimación de un impacto esperado y justifiquen la pertinencia de la intervención en un contexto especifico.

- ✓ El resto de la muestra de cooperaciones está orientado a la realización de eventos cuyo objetivo principal es generar espacios de diálogo, difusión de conocimiento y movilización de recursos. Aunque hay claridad respecto a los productos y actividades planificadas en estas CT, no resulta evidente cómo se vinculan con las problemáticas identificadas. Además, la ausencia de métricas dificulta la comprensión de los resultados e impactos esperados de estas iniciativas.

[7] Entendida como la adecuación y relevancia del diseño de la operación en relación con las necesidades y prioridades identificadas. Implica que el planteamiento de la CT esté alineado con los desafíos y contextos específicos que busca abordar, asegurando que los objetivos y actividades propuestas sean claras, apropiadas y coherentes con la problemática identificada.

Cuadro 2. Caracterización de las CT según su alcance

Los proyectos enmarcados dentro de las CTs buscan desarrollar o apoyar iniciativas en distintas fases y por tanto tienen alcances diferentes. El estudio de la documentación nos permitió establecer 3 tipos de actividades de naturaleza distintiva:

	Consultorías	Programas	Eventos y conferencias
Alcance	Generar actividades de diseño y formulación de proyectos y fortalecimiento institucional.	Iniciativas donde su actividad principal es la implementación y/o acompañamiento de un programa o proyecto.	Realización de eventos con el fin de generar espacios de diálogo, difusión de conocimiento y/o movilización de recursos.
Tipos de productos asociados	• Documentos de diagnóstico • Diseño de políticas, planes, proyectos o estrategias. • Establecimiento de brechas de capacidad. • Identificación de indicadores de seguimiento y monitoreo • Diseño de hojas de rutas para la implementación.	• Elaboración de procesos y actividades de implementación de estos. • Implementación de programas. • Creación e implementación de alianzas.	• Realización de eventos dentro de los que pueden contemplarse: conferencias, seminarios, foros, panales, espacios de discusión, cenas entre otros.

Efectividad

En cuanto a la **efectividad,** entendida como el logro de los objetivos establecidos, la documentación presentada en los reportes de resultados indica que, según los ejecutivos encargados, se han alcanzado la totalidad de los objetivos definidos para las CT. Cabe mencionar que esta valoración está principalmente asociada a la entrega de productos acordados en el marco de la CT, lo que dificulta la identificación de impactos concretos.

En este sentido, la ausencia de métricas, particularmente en aquellos casos donde su implementación sería factible, limita la capacidad de realizar una evaluación más objetiva del nivel de cumplimiento de las CT.

Por lo anterior, las restricciones de información dificultan, en este punto, el establecimiento de una metodología que, con base en la documentación existente, permita generar métricas que de manera más sistemática permitan evaluar la efectividad de las CT.

Eficiencia

En términos de **eficiencia**, se consideran como parámetros de evaluación la **ejecución del presupuesto** y el **cumplimiento de los plazos** establecidos durante la fase de diseño de las CT. En este sentido se encontró que:

- ✓ La información sobre la ejecución de los recursos estuvo disponible para 12 de las 17 CT analizadas,[8] en las cuales se registró un promedio de ejecución del 98%, con una desviación estándar de 2,7. La ejecución más baja fue del 91% y se debió a la imposibilidad de ejecutar la totalidad del presupuesto asociado a viajes durante la pandemia.
- ✓ De las 17 CT revisadas, el 65% de ellas (11 CT) presentaron tiempos de ejecución superiores a los inicialmente estimados[9]. En promedio, las cooperaciones estudiadas requerían 12.5 meses para su ejecución. Las ampliaciones requeridas para dar cumplimiento a las obligaciones fueron, en promedio, de 5.8 meses, con un mínimo de tiempo adicional de un mes y un máximo de 20[10].
- ✓ Dentro de las razones reportadas para la extensión de los plazos, se encuentran:
    - Coincidencia del periodo de ejecución con la pandemia, lo que provocó retrasos e imposibilidad en el cumplimiento de algunos de los compromisos establecidos.
    - Falta de coordinación con las entidades participantes, lo que impidió el desarrollo de las actividades acordadas en los tiempos preestablecidos.
    - Imposibilidad de algunas contrapartes para cumplir, en los tiempos, con los compromisos relacionados con los procesos de contratación.

En resumen, el análisis expone retos para el desarrollo de un ejercicio de evaluación ex post vinculado a los objetivos de desarrollo de la Cooperación Técnica. Entre los desafíos se identifican el alcance de las actividades de cooperación técnica, que son en su mayoría consultorías, el diligenciamiento y disposición de documentación clave, la carencia de teorías de cambio con una estructura bien definida y ausencia de métricas. Estas deficiencias proponen un reto al momento de medir la gestión y el cumplimiento de los objetivos y vincular de las CT con impactos tangibles en el desarrollo.

Identificación de Lecciones Aprendidas

Los aprendizajes se extrajeron de los reportes de resultado presentados por los ejecutivos responsables de las CT, entre ellas se encuentran:

- **Involucramiento temprano de los equipos técnicos de CAF:** Como pieza fundamental para orientar a los beneficiarios de las CT,

[8] Vale la pena mencionar que la revisión de la información se llevo a cabo en el Portal del Negocio y en aplicativo SAP y los resultados aquí presentada corresponde a lo incorporado en estos dos sistemas.

[9] Para el caso de las CT ejecutadas por CAF se toma como fecha de inició la fecha de aprobación de la CT, mientras que en el caso de en la que se las cooperaciones sean ejecutadas por un tercero se toma la fecha de firma del convenio. La fecha de finalización corresponde a la fecha en que se da cumplimiento a las actividades que en ocasiones difiere de la fecha fin de validez consignada en SAP Fiori.

[10] En 3 casos no se evidenció documentación que soportará los necesidad y aprobación de mayores tiempos de ejecución.

aprovechando experiencias previas y aprendizajes de proyectos similares.

- **Alineación de expectativas y coordinación constante**: Es crucial alinear las expectativas, prioridades e intereses de los actores involucrados en los proyectos. Esto requiere un esfuerzo continuo de coordinación y acompañamiento por parte de CAF, que debe actuar como facilitador del dialogo y promover un enfoque colaborativo.
- **Selección adecuada de equipo consultor:** La elección de un equipo consultor con conocimientos y experiencia relevante es un factor clave para el éxito de las operaciones. Los equipos deben tener capacidad técnica y experiencia en el área para garantizar resultados positivos.
- **Trabajo conjunto entre equipos de CAF:** La colaboración entre los distintos equipos de CAF mejora la calidad de los productos de consultoría, garantizando la incorporación de criterios de eficiencia técnica, económica, de mercado y sostenibilidad.
- **Uso de espacios de reuniones adecuados y combinación de modalidades**: Contar con espacios de reuniones propios y combinar encuentros presenciales y virtuales facilita la coordinación efectiva y la ejecución de las actividades, mejorando la comunicación entre los equipos participes de la CT.
- **Flexibilidad ante situaciones imprevistas:** La pandemia afectó los tiempos previstos de ejecución de varias CT, lo que resalta la importancia de flexibilizar procedimientos (prorrogas y adendas) ante situaciones de crisis, asegurando que los proyectos puedan ajustarse a nuevas realidades y condiciones.

3. Recomendaciones

- **Revisión del proceso de programación**: Ajusta el proceso de programación de las CT para establecer mecanimos permitan una mejor alineación con las prioridades estrategicas y del negocio de CAF.

- **Fortalecimiento de la actividad de seguimiento y monitoreo**: Incorporar a los sistemas de seguimiento, hoy enfocados en la gestión, metricas orientadas a la medición de indicadores de resultados e impacto, que facilite un análisis cuantitativo y objetivo sobre los logros de las CT.

- **Implementación de indicadores de resultado:** Incorporar desde la fase de diseño, indicadores objetivos, que permitan ir más allá de la lógica de los productos entregados, y que arrojen conocimiento sobre los resultados obtenidos y su contribución cuantificable a los objetivos planteados. Lo anterior también facilitará el proceso de evaluación ex post en el futuro.

- **Seguimiento Post-Cierre**: Considerar el diseño e implementación de un esquema de seguimiento posterior al cierre de la CT, con ciclos de evaluación que permitan analizar la utilidad de las iniciativas y su

sostenibilidad a través del tiempo. Este enfoque puede incentivar la planificación de actividades con impactos de largo plazo y fomentar mecanismos que garanticen la sostenibilidad.

- **Gestión de conocimiento:** Crear un ciclo de gestión de conocimiento capaz de integrar la mejora continua y el aprendizaje institucional, que involucre:
    - La identificación y difusión de buenas prácticas
    - Sistematización de lecciones aprendidas
    - Registro sobre el desempeño de proveedores
    - Documentación de eventos que afectan la ejecución y los resultados

- **Repositorio de información centralizado:** Desarrollar un repositorio accesible y centralizado que pemita la consulta de informacion generada por las CT, incluyendo estudios, productos y reportes. Esto no solo evitará duplicidades, sino que también promoverá la reutilización de insumos y recursos en iniciativas futuras.

- **Revisión de herramientas y formularios:** Rediseñar formularios y mecanismos de captura de información a la luz de las recomendaciones anteriormente mencionadas. Estos deben facilitar la recolección y reporte de la información necesaria para facilitar el proceso de evaluación y aprendizaje.