



Diciembre, 2025

**EX POST**

Informes de  
Evaluación  
2024

# INFORME DE EVALUACIÓN EX POST DE COOPERACIONES TÉCNICAS



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.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
PORTAFOLIO DE COOPERACIONES TÉCNICAS CERRADAS EN 2024 .....	2
CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) .....	2
FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	3
DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE COOPERACIÓN .....	4
ANÁLISIS POR FONDO DE FINANCIAMIENTO.....	6
FONDO DE COOPERACIÓN TÉCNICA (FCT).....	6
OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO (KfW, FDH, AFD, BMZ, GEF).....	12
EJERCICIO DE EVALUACIÓN EX POST.....	14
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	14
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EX POST: PROYECTOS .....	15
RESULTADOS GENERALES.....	15
PERTINENCIA.....	16
EFFECTIVIDAD .....	18
EFICIENCIA.....	20
SOSTENIBILIDAD ESPERADA .....	21
LECCIONES APRENDIDAS .....	23
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EX POST: AUSPICIOS.....	24
RESULTADOS GENERALES.....	24
PERTINENCIA.....	24
EFFECTIVIDAD .....	25
EFICIENCIA.....	26
LECCIONES APRENDIDAS .....	26
RECOMENDACIONES.....	27
ANEXOS.....	30

# INTRODUCCIÓN

Las Cooperaciones Técnicas (CTs) constituyen una de las principales herramientas de CAF – banco de desarrollo de América Latina y el Caribe - para contribuir al fortalecimiento institucional, la generación o transferencia de conocimiento y la preparación de proyectos estratégicos de sus países accionistas. Por ello, es fundamental contar con mecanismos y ejercicios que permitan, de manera sistemática y objetiva, evaluar el desempeño de las actividades implementadas a través de las CTs.

En este contexto, la evaluación ex post permite verificar en qué medida estas operaciones cumplieron con los objetivos previstos, valorar los resultados alcanzados frente a los recursos y plazos establecidos e identificar los factores que favorecieron o limitaron su desempeño.

El ejercicio se guía por los criterios establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que comprenden:

- **Pertinencia:** grado en que la CT responde a una necesidad o problema identificado y se alinea con los objetivos institucionales.
- **Efectividad:** nivel de cumplimiento de los resultados y metas planteadas.
- **Eficiencia:** relación entre los productos obtenidos, y los recursos y plazos utilizados.
- **Sostenibilidad:** probabilidad de que los beneficios perduren en el tiempo.

Además de medir el desempeño, la evaluación ex post busca extraer lecciones aprendidas, documentar buenas prácticas y aportar insumos para la planificación futura, fortaleciendo la gestión del conocimiento institucional de CAF.

El presente ejercicio de evaluación ex post se centra en las Cooperaciones Técnicas concluidas durante el año 2024, con base en la información registrada en los sistemas institucionales y en la documentación proporcionada por la Dirección de Cooperación Técnica.

El análisis incluye una caracterización del portafolio total de CTs, un ejercicio evaluativo aplicado a una muestra representativa de proyectos y auspicios, y la identificación de lecciones y recomendaciones orientadas a fortalecer la programación, ejecución y seguimiento de futuras operaciones.

# PORAFOLIO DE COOPERACIONES TÉCNICAS CERRADAS EN 2024

Durante el año 2024 se cerró un total de 161 operaciones de Cooperación Técnica (CTs), que representaron una inversión total de USD 35 millones. Estas operaciones fueron aprobadas entre 2013 y 2024, concentrándose más del 50% de los recursos en los últimos cuatro años del periodo<sup>1</sup>.

## CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

En términos de contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>2</sup> (ODS), el 66% de los recursos se concentró en cuatro objetivos:

- **ODS 9:** Industria, innovación e infraestructura.
- **ODS 11:** Ciudades y comunidades sostenibles.
- **ODS 13:** Acción por el clima.
- **ODS 17:** Alianzas para lograr los objetivos.

Esta distribución refleja una reorientación del portafolio respecto a años anteriores, cuando los recursos se concentraron en sectores como industria, infraestructura, agua y saneamiento. La tendencia observada en 2024 evidencia una mayor alineación con la Agenda Estratégica de CAF al 2026, particularmente en lo relacionado con acción climática, sostenibilidad ambiental y fortalecimiento de alianzas. La *Ilustración 1* presenta la contribución de recursos por ODS principal.



<sup>1</sup> Las CTs cerradas en 2024 se aprobaron conforme la siguiente distribución: 6 en 2013, 6 en 2016, 2 en 2018, 7 en 2019, 10 en 2020, 33 en 2021, 51 en 2022, 43 en 2023 y 3 en 2024.

<sup>2</sup> Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) forman parte de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, adoptada en 2015 por 193 países. Constituyen un marco global compuesto por 17 objetivos y 169 metas que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todas las personas.

## Ilustración 1. Distribución de recursos de Fondos de Cooperación Técnica por Objetivos de Desarrollo Sostenible, operaciones cerradas en 2024<sup>3</sup>



*Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.*

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las Cooperaciones Técnicas (CTs) cerradas en 2024 fueron apalancadas por **seis fuentes distintas**, entre las cuales destacan:

- **Fondo de Cooperación Técnica (FCT):** aportó el 60% de los recursos, equivalente a USD 21,2 millones.
  - **Banco de Reconstrucción y Desarrollo de Alemania – Facilidad de Inversión para América Latina (KfW-LAIF):** representó el 24%, con USD 8,3 millones.
  - **Fondo de Desarrollo Humano (FDH):** contribuyó con el 6%, equivalente a USD 2,1 millones.
  - **Otros fondos (AFD<sup>4</sup>, BMZ<sup>5</sup>, GEF<sup>6</sup>):** concentraron el 10% restante, equivalente a USD 3,4 millones.

<sup>3</sup> Se excluye una de las cooperaciones técnicas, debido a su falta de asociación a un ODS en particular. La CT corresponde a la Comisión para el Mercado Financiero por 77.000 dólares.

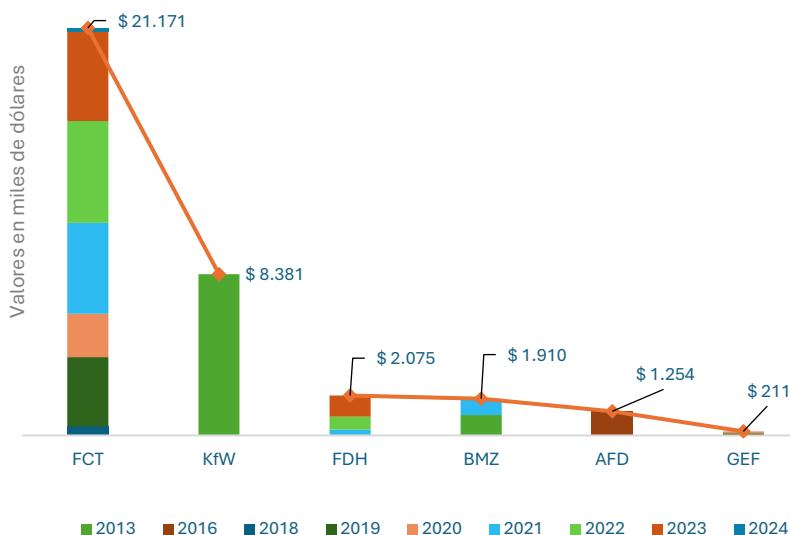
<sup>4</sup>AFD: Agence Française de Développement (Agencia Francesa de Desarrollo).

<sup>5</sup>**BMZ:** Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania).

<sup>6</sup> GEF: Global Environment Facility (Fondo para el Medio Ambiente Mundial).

Se observa en la Ilustración 2 que las fuentes externas, como KfW, AFD, BMZ y GEF, tienden a requerir plazos de implementación más largos, dada la complejidad técnica y los procedimientos de aprobación asociados al financiamiento internacional.

**Ilustración 2.** Distribución de recursos y número de CT cerradas por fondo, en 2024.



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

En la sección “Análisis por Fondo de Financiamiento” se amplía esta información mediante un análisis individual de cada fuente, profundizando en su comportamiento, tipos de operaciones financiadas y alineación con los objetivos institucionales.

## DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE COOPERACIÓN

Las operaciones cerradas en 2024 se ejecutaron bajo distintas modalidades (para definiciones, véase Cuadro 1). Las Ilustraciones 3 y 4 presentan la distribución porcentual en número de CTs y uso de recursos por tipo.

La predominancia en el número de proyectos también se refleja en los niveles de inversión. Los **proyectos** concentran el **76% del total de las cooperaciones y el 77% de los recursos**. En contraste, los **estudios de programa** que, aunque constituyen solo el **3% de las CTs**, absorben el **12% de los recursos**, debido

### Cuadro 1.

**Clasificación de las CTs según su naturaleza (pueden tener un carácter nacional o multinacional)**

**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 o 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.

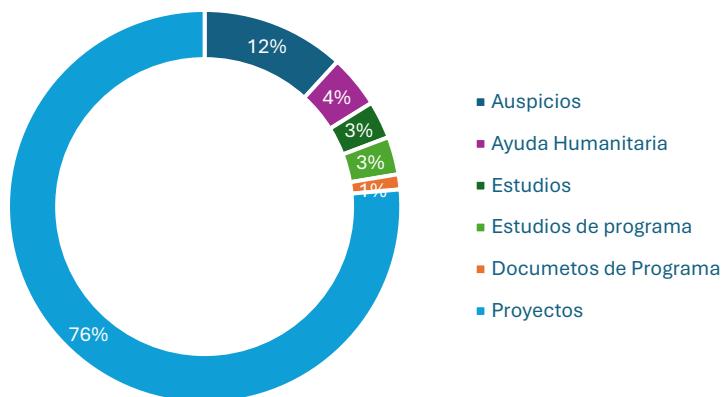
**Estudios de programa:** Correspondientes al Programa de Pre-inversión para el Sector de Agua PPSA y de Infraestructura PPI.

**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.

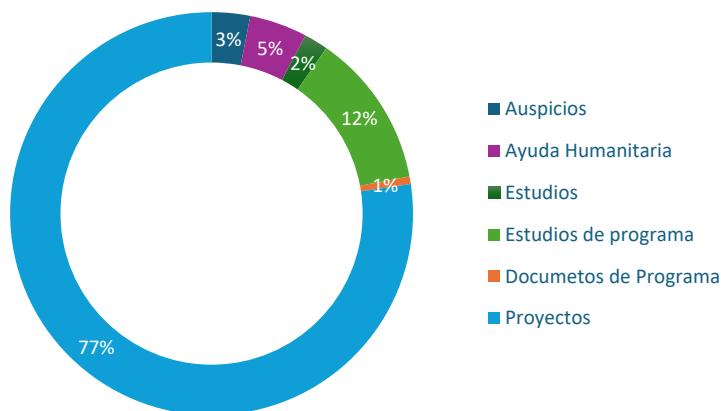
**Documentos de proyecto o Project Preparation Grant:** Documento detallado que tiene como finalidad habilitar la aplicación a fondos, como el GEF, para la financiación de iniciativas puntuales.

a la complejidad técnica y nivel de detalle que requieren los estudios de preinversión para el sector de agua, saneamiento e infraestructura.

**Ilustración 3.** Porcentaje de las cooperaciones técnicas cerradas en 2024, por tipo



**Ilustración 4.** Distribución de recursos de las cooperaciones técnicas cerradas en 2024, por tipo



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

En esta misma línea y en cuanto al **monto de las operaciones**, los estudios de programa registraron un valor promedio de **USD 867 mil**, mientras que el resto de las CTs presentó montos medios significativamente menores, **entre USD 50 mil y USD 230 mil**, como se muestra en la *Ilustración 5*.

**Ilustración 5.** Recursos asignados por tipo de CT, cerradas en 2024



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

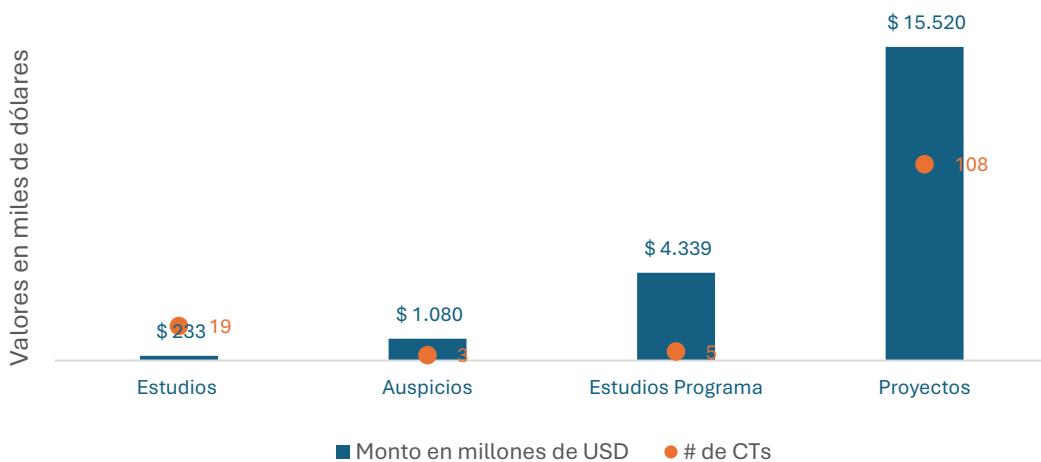
## ANÁLISIS POR FONDO DE FINANCIAMIENTO

### FONDO DE COOPERACIÓN TÉCNICA (FCT)

El Fondo de Cooperación Técnica (FCT) financió **135 operaciones**, que representan el **83% del total de CTs cerradas en 2024**, con una inversión acumulada de **USD 21,2 millones**.

La mayoría de los recursos de las operaciones se ejecutaron bajo la modalidad de proyectos (73%), seguidos por estudios de programa (20%), auspicios (5%) y estudios (1%). La *Ilustración 6* presenta la distribución de recursos y número de operaciones por tipo de cooperación.

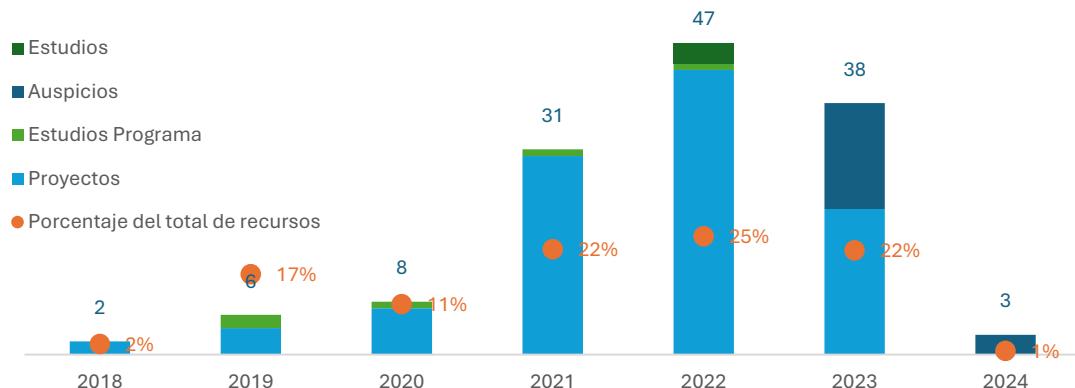
**Ilustración 6.** Distribución de recursos del FCT por tipo CT cerradas en 2024



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

En cuanto a los **tiempos de aprobación y ejecución**, las CTs financiadas por el FCT fueron aprobadas entre 2018 y 2024, concentrándose el 69% de los recursos, entre 2021 y 2023. Como se puede observar en la **Ilustración 7**, los proyectos y estudios de programa demandaron mayores plazos de ejecución, mientras que los auspicios mostraron cierres más rápidos, generalmente dentro del mismo año de aprobación.

**Ilustración 7.** Número de cooperaciones y porcentaje de recursos del Fondo de Cooperación Técnica, diferenciando por año de aprobación para las CTs cerradas en 2024



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

La **Tabla 1** sintetiza los principales productos generados por tipo de CT. Se observa que los auspicios (5% del total de operaciones) se destinaron exclusivamente al desarrollo de eventos, mientras que los proyectos (73%) presentan una distribución más diversa: 1% en asesorías, 5% en capacitaciones, 10% en eventos, 15% en otros productos, 19% en estudios y 23% en consultorías. Por su parte, los estudios de programa (20%) se enfocaron en actividades de preinversión en los sectores de agua, saneamiento e infraestructura.

**Tabla 1.** Tipos de productos principales por tipo de CT, participación para CTs cerradas en 2024

	Estudios	Auspicios	Estudios Programa	Proyectos
Asesoria				1%
Capacitación				5%
Eventos		5%		10%
Otro				15%
Estudios	1%		20%	19%
Consultoría				23%
<b>Total</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>73%</b>

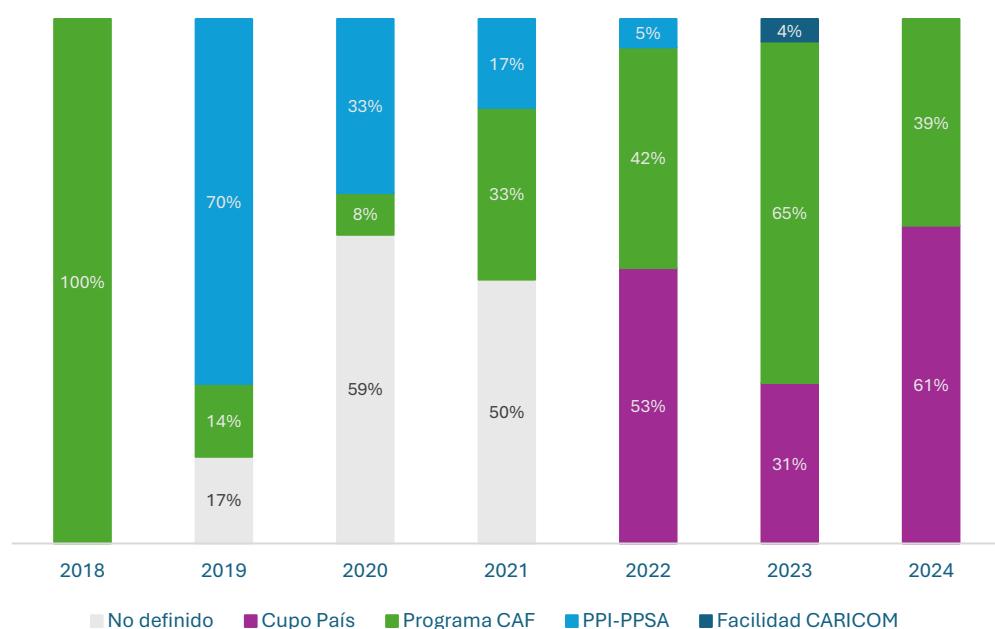
Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

En cuanto al origen de la demanda, es posible identificarlo, de manera completa, para las CTs aprobadas posterior al 2022<sup>7</sup>, categorizándose de la siguiente manera:

- **Cupo país:** recursos asignados a actividades priorizadas por los países accionistas.
- **Programa CAF:** iniciativas alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Estudios de pre-inversión:** desarrollo en el marco del Programa de Pre-Inversión en Infraestructura (PPI) y el Programa de Pre-Inversión en el Sector de Agua (PPSA)<sup>8</sup>
- **Facilidad Caricom:** asistencia técnica dirigida a países de la Comunidad del Caribe.

La **Ilustración 8** muestra la distribución de los recursos del FCT para las operaciones cerradas<sup>9</sup> en 2024, diferenciando por año de aprobación y origen de la demanda.

**Ilustración 8.** Distribución de recursos dentro del Fondo de Cooperación Técnica, diferenciando por año de aprobación y procedencia de la demanda para las CTs cerradas en 2024



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

<sup>7</sup> La información sobre el origen de la demanda por las CTs solo se encuentra disponible de manera completa para aquellas operaciones aprobadas posterior al 2021 según la información provista por la oficina encargada.

<sup>8</sup> La distinción del origen de la demanda para los estudios de pre-inversión se puede hacer para el periodo anterior al 2022.

<sup>9</sup> Las CTs cerradas en 2024 fueron aprobadas conforme la siguiente distribución: 2 en 2018, 6 en 2019, 8 en 2020, 31 en 2021, 47 en 2022, 48 en 2023 y 3 en 2024. La clasificación del origen de la demanda no está disponible para todas las CTs previas a 2021, salvo aquellas vinculadas a estudios de programa o pre-inversión en agua y saneamiento e infraestructura y del Programa CAF.

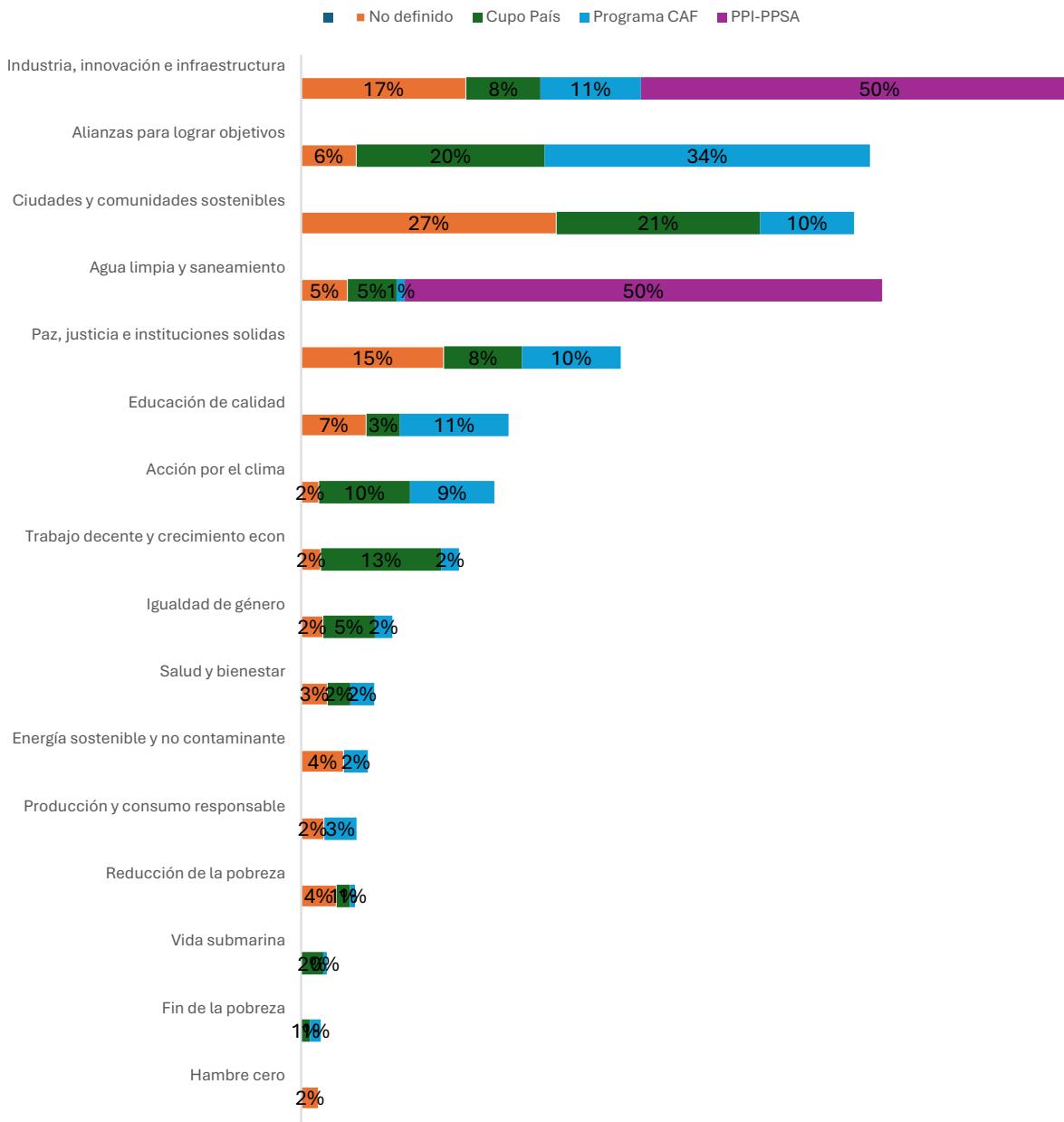
Al analizar las operaciones aprobadas entre 2022 y 2024 según el origen de la demanda, se observa que los recursos provienen principalmente del **Cupo país (USD 4,3 millones)** y del **Programa CAF (USD 5,3 millones)**. En ambos casos, los fondos se destinaron principalmente a la financiación de proyectos (84%) y auspicios (11%), confirmando el papel de estos instrumentos como ejes centrales de la ejecución del FCT.

*Además, se realizó un análisis del aporte del FCT según el origen de la demanda a los ODS. La*

**Ilustración 9**, muestra la participación porcentual de cada ODS según el origen de la demanda. Por ejemplo, para el caso del **ODS 9: Industria, Innovación de Infraestructura**, la gráfica muestra que recibió el 8% del total de los recursos asignados al cupo país, el 11% de los recursos del Programa CAF, 50% de los fondos de pre-inversión del PPI-PPSA y 25% de la Facilidad Caricom. El 17% no definido corresponde a CTs aprobadas previo al 2022 y por tanto no clasificables dentro de las categorías mencionadas.

Este tipo de análisis resulta especialmente útil para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite visualizar hacia qué objetivos se están orientando los esfuerzos y con qué tipo de recursos. Por esta razón, es un insumo valioso para definir prioridades futuras, alineándolas de manera más efectiva con las prioridades institucionales.

**Ilustración 9.** Participación porcentual de los ODS en los aportes del FCT, según origen de la demanda, para las CTs cerradas en 2024.



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

Asimismo, se evaluó vinculación de las operaciones CT con operaciones de crédito, a través de cuatro categorías: (1) viabilización de una operación de crédito, (2) intervención en áreas de influencia de una operación de crédito, (3) fortalecimiento de ejecutores de crédito y (4) fortalecimiento de una operación crediticia existente.

De las **135 CT ejecutadas con los recursos del FCT**, se encontró que **25 contribuían**, en **alguna de las cuatro categorías con las operaciones de crédito**, lo que corresponde al **31% de los recursos del fondo cerrados en 2024**. Esta cifra

incluye los recursos destinados a los estudios de pre-inversión del PPI y PPSA que por definición apuntan de manera directa a viabilizar las operaciones de crédito.

La **Ilustración 10** muestra una marcada diferencia en la alineación con las operaciones de crédito según el origen de la demanda de los recursos. En particular, el 100% de los recursos del PPI/PPSA están alineados con viabilizar u apoyar operaciones de crédito, en contraste con el 12% de los recursos del cupo país y el 3% los del Programa CAF.

**La Ilustración 10** muestra una marcada diferencia en la alineación con las operaciones de crédito según el origen de la demanda de los recursos. En particular, el 100% de los recursos del PPI/PPSA están alineados con viabilizar u apoyar operaciones de crédito, en contraste con el 12% de los recursos del cupo país y el 3% los del Programa CAF. Alineación de las CTs del FCT, dado el origen de la demanda, con las operaciones de crédito, para CTs cerradas en 2024



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

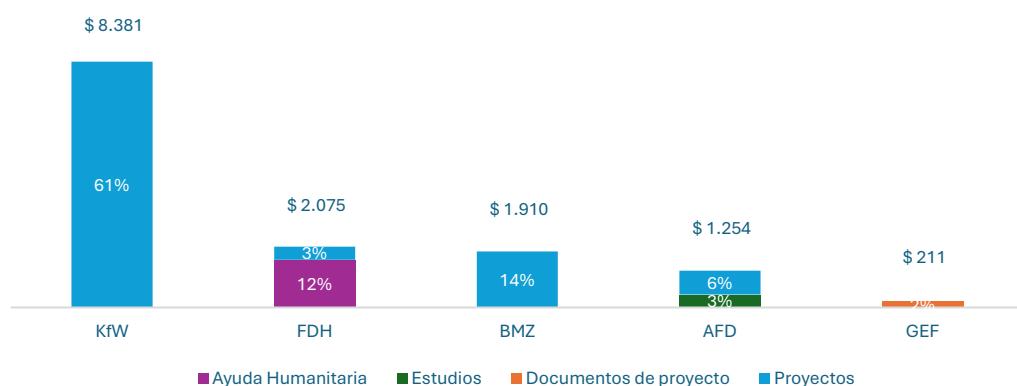
## OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO (KfW, FDH, AFD, BMZ, GEF)

Otras fuentes de cooperación aportaron en conjunto USD 13,8 millones, lo que representa aproximadamente el 40% del total de los recursos de las CTs cerradas en 2024.

La **Ilustración 11** demuestra que, dentro de este grupo, destacan los aportes de KfW (61%), seguidos por el FDH (15%), la AFD (14%), el BMZ (9%) y el GEF (1%). El 84% de los recursos se destinó a proyectos, el 12% a ayuda humanitaria, el 3% a estudios y el 2% a documentos de proyecto (Project Preparation Grants).

Estos fondos se concentraron en iniciativas relacionadas con movilidad sostenible, mitigación del cambio climático, fortalecimiento de capacidades locales y desarrollo humano, con presencia destacada en Colombia, Ecuador y el Caribe.

**Ilustración 11.** Distribución de recursos provenientes de otras fuentes de financiación de CT, total por fondo y participación por tipo de CT en operaciones cerradas en 2024



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

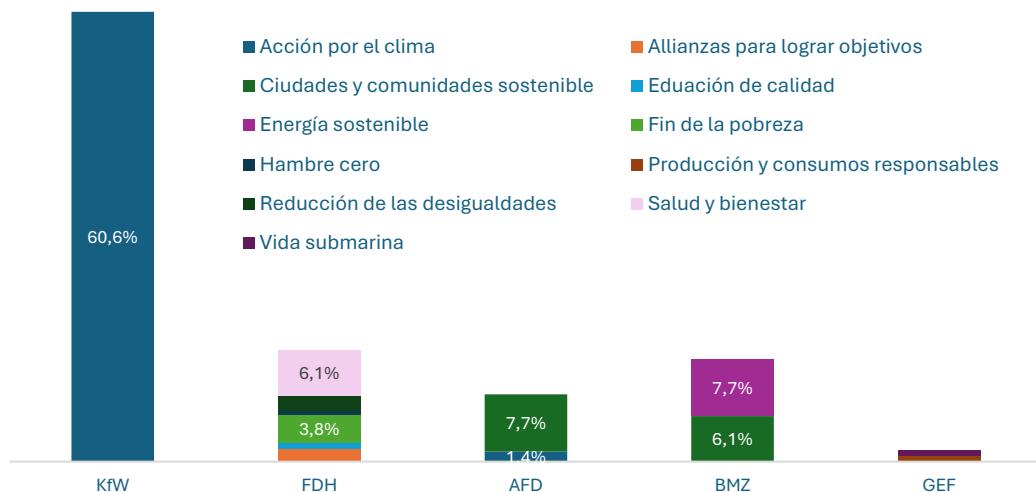
Dentro de los proyectos financiados con estos fondos se destacan:

- **KfW:** asistencia técnica para acuerdos de desempeño y seguimiento de programas regionales y acuerdos de desempeño en reducciones de gases efecto invernadero, tres de ellos en Colombia y uno en Ecuador.
- **Fondo de Desarrollo Humano:** principalmente orientado a ayuda humanitaria e iniciativas de innovación social, como el programa del Valle del Cauca dirigido a colectivos vulnerables en talleres de movilidad inclusiva entre otros.
- **Ministerio de Economía y Desarrollo Alemán -BMZ-** que, a través de dos facilidades una proveniente de Banco de Reconstrucción y otra de la Cooperación Internacional, habilitó el desarrollo de dos proyectos relacionados con movilidad sostenible y cambio climático.
- **Agencia de Desarrollo Francesa:** financió cuatro proyectos, incluyendo estrategias de comunicación para programas de ciudades y cambio climático, sensibilización de funcionarios locales para el financiamiento de proyectos sostenibles y la estructuración integral de una red de ciclo infraestructura para Bogotá.
- **Global Environment Fund:** entregó financiamiento a dos Documentos de proyecto también denominados *Project Preparation Grant* relacionados con economía azul y desarrollo de un entorno propicio para negocios sostenibles.

En relación con el aporte de otras fuentes a los ODS, según la información disponible, los recursos contribuyeron al cumplimiento de once objetivos, con

diferentes niveles de participación. La **Ilustración 2** presenta la distribución porcentual de esta contribución. Los ODS con la mayor asignación de recursos fueron: **ODS 13: Acción por el clima** y **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles**. Ambos concentran de más del 75% de los recursos aportados por estas fuentes.

**Ilustración 12.** Participación porcentual de la contribución a los ODS, en los aportes de KfW, FDH, AFD, BMZ y GEF, CT cerradas en 2024.



Fuente: Información provista por la Oficina de Cooperación Técnica.

## EJERCICIO DE EVALUACIÓN EX POST

### METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

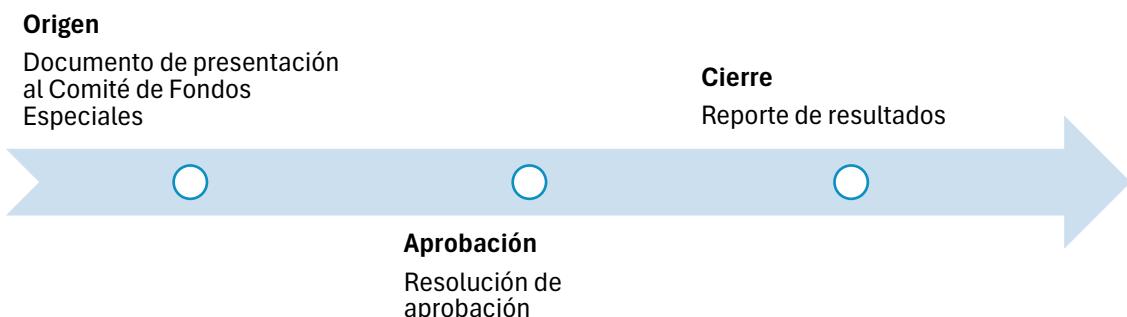
La evaluación ex post se aplicó sobre una muestra de operaciones financiadas con recursos del Fondo de Cooperación Técnica (FCT), fuente que concentra la mayor proporción de recursos del portafolio y sobre la que CAF tiene mayor margen decisorio. El análisis se desarrolló en dos bloques:

- **Proyectos:** 20% de la muestra del FCT, equivalente a 22 operaciones por USD 3,24 millones.
- **Auspicios:** 25% del total de operaciones de esta categoría, equivalente a 6 operaciones por USD 340 mil.

El proceso metodológico se estructuró en tres pasos:

**Paso 1. Revisión documental:** identificación y análisis de los principales instrumentos técnicos (perfil de proyecto, reporte de resultados, informes finales, convenios, actas, etc.) conforme lo expuesto en la **Ilustración 13**.

Ilustración 13. Documentación revisada para cada una de las CTs de la muestra



**Paso 2. Análisis de desempeño:** revisión de los objetivos, actividades, componentes e indicadores reportados en cada CT, con base en los criterios de evaluación.

**Paso 3. Sistematización de lecciones aprendidas:** según la información disponible en los reportes de resultados y documentos de cierre.

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EX POST: PROYECTOS

Para el análisis se seleccionaron de manera aleatoria **22 cooperaciones técnicas**, las cuales representan una muestra del **20%** de los proyectos cerrados en 2024, por un monto conjunto de USD 3,24 millones.

La lista completa de estas operaciones se presenta en el *Anexo 1*, donde se detallan los nombres de las operaciones y países beneficiarios.

## RESULTADOS GENERALES

El 41% de las CTs de la muestra son iniciativas de alcance multinacional, mientras que el resto corresponden a intervenciones a nivel país en Ecuador, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, España y República Dominicana.

Como es de esperarse, en 20 de los 22 casos el producto principal asociado a la cooperación corresponde a proyectos. Sin embargo, se asocian un auspicio y un estudio en dos operaciones respectivamente.

Respecto a la disponibilidad y accesibilidad de la información, 21 de las 22 operaciones contaron con el documento de presentación al Comité de Fondos Especiales; las 22 operaciones dispusieron de la correspondiente Resolución de Aprobación; y 18 de las 22 operaciones presentaron Reportes de Resultados.

## PERTINENCIA

El análisis de la pertinencia permite evaluar en qué medida las iniciativas se formularon sobre diagnósticos adecuados, el grado de alineación entre los problemas identificados, los objetivos y actividades planteadas, así como la correcta definición de beneficiarios y la identificación de posibles riesgos que pudieran afectar su implementación.

En cuanto a los **problemas que motivaron la ejecución** de las operaciones, 21 de las 22 iniciativas presentaron información y se enfocaron principalmente en atender necesidades institucionales, normativas, sociales y ambientales de los países, tales como:

- **Institucional y regulatorio:** ausencia de marcos normativos de Alianzas Público-Privadas, rezagos en modernización tecnológica de administraciones públicas y falta de posicionamiento de CAF en determinadas áreas o países.
- **Económico-social:** baja inclusión y educación financiera en hogares, MiPymes y migrantes. Además, vacío en la oferta de servicios de programas de género como los Centros Violeta y brechas de liderazgo femenino en el deporte.
- **Ambiental:** inadecuada gestión de residuos sólidos, debilidades normativas e institucionales para el establecimiento de los mercados de carbono y falta de entendimiento de la cadena de valor de los agronegocios sostenibles.

Con respecto a los **objetivos planteados**, 21 de las 22 iniciativas presentaron información para su análisis. Estos objetivos guardaron coherencia con las necesidades señaladas en la justificación. En su mayoría, los objetivos formulados incluyeron tanto metas generales como específicas y se orientaron a:

- **Fortalecimiento institucional:** consolidación de capacidades en agencias públicas, ministerios y gobiernos locales.
- **Producción de conocimiento:** generación de estudios, diagnósticos y evaluaciones para orientar la política pública.
- **Acompañamiento estratégico:** apoyo a procesos de transición política, posicionamiento internacional y agendas de cooperación.
- **Cobertura social:** ampliación de servicios en violencia de género, educación y programas de inclusión financiera.

Acerca de las **actividades y componentes**, 17 de las 22 operaciones presentaron información. Estas se vincularon con los objetivos y justificaciones de cada operación y se orientaron a la creación de:

- **Documentos técnicos:** manuales, pliegos tipo, contratos modelo y guías de APP.
- **Investigación y diagnóstico:** encuestas nacionales de educación financiera, estudios de residuos, evaluaciones de impacto.
- **Capacitación y transferencia de conocimiento:** talleres, cursos y mentorías para funcionarios, municipios, clubes deportivos, productores y comunidades.
- **Difusión y posicionamiento:** eventos, publicaciones y notas conceptuales para fortalecer la presencia estratégica de CAF.

Por lo que se refiere a la definición de **indicadores**, 17 de las 22 operaciones también presentaron información. Estos indicadores reflejaron productos verificables como medio para evaluar el cumplimiento de los objetivos. Predominaron los indicadores de tipo *producto*, aunque se reportaron algunos de *resultados de fortalecimiento institucional*. Entre los principales se encontraron:

- **Productos concretos:** informes, manuales, encuestas aplicadas (1.200 hogares y 1.000 MiPymes en Chile), capítulos de libros, MOOC actualizados.
- **Resultados de fortalecimiento institucional:** funcionarios capacitados en DGAPP<sup>10</sup> y CODIA<sup>11</sup>, municipios acompañados en innovación digital, clubes deportivos formados en igualdad de género.
- **Eventos y publicaciones:** conferencias internacionales, presentaciones, notas de discusión y libros.

Sobre la **identificación de beneficiarios**, apenas 10 de las 22 intervenciones presentaron información, dentro de las poblaciones atendidas se encuentran tres categorías.

- **Institucionales:** ministerios, agencias nacionales (DGAPP, ANDE, BCE, CODIA) y municipios.
- **Sociales:** población migrante, comunidades locales, productores de alimento, mujeres y sus entornos comunitarios.
- **Académicos:** académicos, estudiantes y población en procesos educativos.

---

<sup>10</sup> DGAPP: Dirección General de Alianzas Público-Privadas de la República Dominicana.

<sup>11</sup> CODIA: Conferencia de Directores Iberoamericanos del Agua (foro integrado por 22 países en el que participan los principales responsables de la gestión del agua de Iberoamérica, con el objetivo de examinar e instrumentar modalidades de cooperación en el área de los recursos hídricos).

Respecto a la identificación de **factores de riesgo** que podrían haber afectado la implementación, ninguna operación presentó información al respecto. La ausencia de este análisis puede reducir la capacidad para anticipar contingencias que puedan afectar la implementación y sostenibilidad de las operaciones, y constituye un vacío metodológico que limita la valoración integral del ámbito de pertinencia.

En resumen, las problemáticas abordadas en los distintos documentos están formuladas desde enfoques operativos, estratégicos y normativos, dejando de lado un análisis de las causas estructurales que soportan de manera más profunda la necesidad de las intervenciones. La falta de diagnósticos que identifiquen brechas institucionales, e incorporen evidencia cuantitativa, puede dificultar la adecuada priorización de recursos y la focalización de acciones.

Sin embargo, el esquema de cooperación presenta una lógica coherente entre actividades, productos y resultados. Los **resultados de corto plazo** están definidos, desde lo operacional, y están vinculados a actividades concretas como la contratación de consultores, elaboración de documentos técnicos y realización de talleres. Estos por su naturaleza permiten establecer bases técnicas para la implementación de las iniciativas previstas.

En el **mediano plazo**, los resultados están alineados con los objetivos estratégicos, pero suelen presentarse de manera implícita, sin indicadores concretos que permitan evaluarlos de manera objetiva. Por otro lado, los **resultados de largo plazo** evidencian una debilidad generalizada en su formulación impidiendo comprender cuál es la aspiración final de la intervención.

## EFECTIVIDAD

El análisis de la efectividad permite evaluar en qué medida las cooperaciones técnicas lograron alcanzar las actividades, los productos y los objetivos previstos durante su formulación. Este criterio valora la correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado, la calidad técnica de los productos entregados, el grado de aprovechamiento de los recursos institucionales y la capacidad de las unidades ejecutoras para gestionar y resolver los desafíos operativos durante la implementación.

Con respecto al **cumplimiento de objetivos**, 18 de las 21 operaciones reportaron haberlos cumplido<sup>12</sup>. En todos los casos se indicó que los objetivos se alcanzaron en su totalidad (100%) y, en algunos, incluso se superaron las metas. Esta

---

<sup>12</sup> Cabe aclarar que en uno de los casos no fue posible analizar esta información, debido a que la cooperación técnica fue desistida. Por ello, el análisis se realiza únicamente para 21 CTs.

valoración es reportada por el ejecutivo responsable de la operación y en la mayoría de los casos no se puede medir de manera objetiva debido a la ausencia de indicadores o métricas. Los objetivos ejecutados se alinearon con:

- **Fortalecimiento institucional:** acompañamiento a agencias nacionales y ministerios en temas de APP, educación, género y modernización digital.
- **Evidencia y diagnóstico:** generación de información para orientar políticas públicas, evaluaciones y hojas de ruta estratégicas.
- **Agendas estratégicas:** consolidación de planes de relacionamiento y posicionamiento internacional de CAF.
- **Impacto social y comunitario:** apoyo a migrantes, mujeres víctimas de violencia, comunidades productivas locales, entre otras.

En cuanto a la **ejecución de actividades y componentes**, 13 de las 21 operaciones reportaron cumplimiento detallado. La mayoría indicó haber alcanzado un nivel de ejecución del 100%, lo que evidenció una adecuada correspondencia entre lo planificado y lo realizado. Las actividades ejecutadas se concentraron en:

- **Producción de conocimiento técnico:** elaboración de diagnósticos, encuestas, manuales, guías, contratos modelo y estudios estratégicos.
- **Transferencia de capacidades:** desarrollo de talleres, cursos, mentorías y seminarios dirigidos a funcionarios, municipios, clubes deportivos, ministerios y bancos de desarrollo.
- **Difusión y posicionamiento:** realización de publicaciones, eventos internacionales, presentaciones en conferencias y productos de comunicación estratégica.
- **Instrumentos de gestión:** formulación de propuestas de políticas públicas, marcos normativos y planes de acción implementables en áreas como Alianzas Público-Privadas, educación, residuos sólidos, género, inclusión financiera y mercados de carbono.

En relación con los **problemas de implementación**, ninguna de las operaciones reportó información. Esto sugiere que, si bien las actividades se completaron, no se documentaron limitaciones que pudieron haber afectado tiempos, costos o resultados de las operaciones.

En lo referente a la **capacidad técnica de las unidades ejecutoras**, apenas 3 de las 21 operaciones presentaron información. Si bien en la mayoría de los casos la capacidad fue valorada positivamente, se identificaron también limitaciones específicas:

- En la gestión de residuos sólidos en Araguaína, la consultora demostró una capacidad técnica sólida, aunque presentó deficiencias en la recolección de datos primarios y en la presencia territorial, lo que obligó a realizar ajustes posteriores.
- En el Banco de la República (Colombia), la coordinación fue adecuada, aunque se enfrentaron dificultades con trámites administrativos y derechos de autor, que finalmente fueron superadas.
- En el caso del Ministerio de Producción y Comercio de Ecuador, se registraron problemas que afectaron la capacidad de ejecución, vinculados con la inserción estratégica y la competitividad productiva. Esta cooperación técnica fue finalmente desistida, por lo que no dispuso de información suficiente para ser considerada en el análisis de cumplimiento.

En conclusión, si bien el criterio de efectividad muestra un desempeño positivo en términos de cumplimiento de objetivos y ejecución de actividades, esta valoración se basa principalmente en la entrega de productos acordados reflejando un alto grado de correspondencia en la planificación entre actividades y productos. No obstante, esto no genera una trazabilidad clara hacia impactos concretos en el desarrollo.

Las cooperaciones técnicas han demostrado capacidad para generar conocimiento y fortalecer capacidades institucionales, pero la ausencia de métricas objetivas y de mayor alcance (en especial en aquellos casos donde su implementación fuese viable) limita significativamente la posibilidad de realizar una evaluación de su efectividad, más allá de la entrega de productos. Además, las restricciones de información sobre problemas de implementación y sobre la capacidad técnica de las unidades ejecutoras son otra de las limitantes que restringen un análisis más integral de la efectividad.

## EFICIENCIA

El análisis de la eficiencia permite evaluar el grado de optimización de los recursos financieros, humanos y temporales asignados a las cooperaciones técnicas, así como la capacidad de las unidades ejecutoras para gestionar los procesos administrativos y operativos dentro de los plazos y presupuestos establecidos. Este criterio examina la relación entre los insumos utilizados y los resultados alcanzados, identificando retrasos, sobrecostos o ajustes que puedan afectar la ejecución o la sostenibilidad de las operaciones<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Cabe aclarar que en uno de los casos no fue posible analizar esta información, ya que la cooperación técnica fue desistida por tanto el análisis se realiza para 21 CTs.

Respecto al **cumplimiento presupuestario**, la información disponible fue limitada, ya que únicamente 3 operaciones reportaron esta información, lo que dificultó evaluar la eficiencia en el uso de recursos. Entre los casos con información:

- Se registraron sobre-ejecuciones (ej. +USD 8.300) en uno de los proyectos, lo que reflejó un aumento de los costos en relación con lo previsto originalmente.
- Otros casos mostraron sub-ejecuciones, con ahorros que oscilaron entre -7,9% y -13% del presupuesto aprobado. Estas sub-ejecuciones no afectaron el cumplimiento de las actividades previstas, por lo que pueden interpretarse como una optimización de los recursos disponibles.

En cuanto al **cumplimiento de plazos**, 21 operaciones reportaron información para su análisis. Aunque 4 de las iniciativas lograron cumplir con los plazos establecidos, los 17 restantes presentaron retrasos significativos frente a lo inicialmente previsto. En varios casos, las demoras superaron los 12 meses y alcanzaron a más de 20 meses adicionales. En promedio, el tiempo de ejecución se incrementó en 50% con respecto al inicialmente planeado.

En cuanto al **otorgamiento de prórrogas**, se registró información en 12 de las 17 operaciones para los que éstas aplican:

- Las 12 iniciativas con información disponible registraron entre una y tres solicitudes de ampliaciones de plazos.
- En los cinco casos restantes, se observa que a pesar de registrar tiempos de ejecución superiores a los plasmados durante la planificación, no se encontró registro documental de prórrogas asociadas, lo que podría evidenciar una brecha de trazabilidad administrativa.

En conclusión, el análisis de eficiencia revela que las cooperaciones técnicas tuvieron dilataciones temporales importantes con respecto a lo formulado durante el proceso de planeación. La recurrencia de prórrogas sugiere que existió una gestión flexible orientada a garantizar la culminación de las operaciones, aunque a costa de una menor eficiencia operativa global. Por su parte, la limitada disponibilidad de información presupuestaria impide una valoración más completa sobre la eficiencia de las operaciones analizadas.

## **SOSTENIBILIDAD ESPERADA**

El análisis de la sostenibilidad esperada permite valorar la capacidad de las cooperaciones técnicas para mantener en el tiempo los resultados alcanzados y

garantizar la continuidad institucional, operativa y financiera de los productos generados una vez finalizada la intervención. Este criterio examina la existencia de estrategias de apropiación por parte de las contrapartes, la previsión de mecanismos de financiamiento y recursos humanos, así como la compatibilidad de las iniciativas con los principios de sostenibilidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales.

En cuanto a las **acciones previstas para garantizar la sostenibilidad**, apenas 10 de las 21 iniciativas reportaron información. Estas incluyeron medidas que resaltaron la importancia del compromiso institucional y del ecosistema de actores, lo que respaldó la continuidad de los productos y servicios generados:

- **Compromiso institucional:** se contó con el respaldo de entidades como la DGAPP, la CMF y ministerios nacionales, que asumieron un rol activo en la implementación de las consultorías.
- **Acompañamiento sectorial y social:** en los ámbitos educativo y financiero se promovió la participación de gremios como Asobancaria y Fasecolda; en el sector deportivo, la CONMEBOL y otros aliados estratégicos colaboraron para consolidar medidas contra la violencia de género y fortalecer el fútbol femenino.
- **Gobernanza interregional:** algunos proyectos establecieron mecanismos formales de gobernanza con puntos focales institucionales, lo que favoreció la permanencia en el tiempo.
- **Modelos de replicabilidad:** se elaboraron materiales de capacitación y se formalizaron acuerdos entre empresas ancla y proveedores, asegurando posibilidades de escalamiento y réplica en otros territorios.
- **Articulación con políticas públicas vigentes:** iniciativas como los Centros Violetas en Ecuador integraron los resultados de la cooperación en marcos normativos nacionales, reforzando su sostenibilidad.

Respecto a las **medidas para asegurar recursos humanos y financieros**, ninguna de las operaciones analizadas presentó información.

De esta manera, el análisis de sostenibilidad esperada muestra que, si bien algunas operaciones incorporaron compromisos institucionales sólidos y estrategias de gobernanza que favorecen la permanencia de resultados, la ausencia generalizada de mecanismos financieros, humanos y ambientales limita la consolidación de impactos a largo plazo. La sostenibilidad depende, por tanto, más del compromiso político implícito y del interés de los actores locales que de la existencia de instrumentos formales de continuidad.

## LECCIONES APRENDIDAS

Se identificaron 16 de las 22 operaciones que reportaron lecciones aprendidas. Las experiencias documentadas permitieron destacar varios ejes de aprendizaje relevantes para la gestión de la cooperación técnica.

### Generales

- La coordinación interinstitucional y la planificación detallada son claves para lograr resultados.
- Es fundamental contar con presupuestos realistas, especialmente para actividades críticas como talleres y difusión.
- Los retrasos por trámites administrativos y validaciones múltiples deben abordarse desde el diseño inicial.
- La agilidad en el acompañamiento técnico y financiero genera impactos significativos, incluso con aportes modestos.
- Los diagnósticos participativos y el trabajo de campo con equipos locales son esenciales para obtener información contextualizada, especialmente en temas sociales y de género.
- Algunos proyectos demostraron potencial de escalabilidad (ej. Centros Violetas, CT para transiciones de gobierno).
- Es necesario establecer acuerdos vinculantes para asegurar el uso de los productos generados.
- Documentar procesos y aprendizajes fortalece la ejecución futura y el posicionamiento institucional de CAF.

### Específicos por Sector

- **Ambiental:** Los proyectos de saneamiento y residuos sólidos deben articularse con marcos legales y políticas de reciclaje para maximizar sus beneficios sociales, económicos y ambientales.
- **Financiero:**
  - El interaprendizaje entre bancos de desarrollo y la mentoría en el ecosistema Fintech son más valiosos que los incentivos monetarios.
  - La duración de los cursos debe adaptarse a la disponibilidad de los funcionarios.
- **Innovación digital:**
  - La diversidad de perfiles municipales requiere flexibilidad en contenidos y metodologías.

- Programas como PADM mostraron que simplificar diagnósticos, adaptar herramientas al usuario y usar canales accesibles (como WhatsApp) mejora la implementación.

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EX POST: AUSPICIOS

Se seleccionaron de manera aleatoria 5 cooperaciones técnicas correspondientes al 25% de los auspicios y que alcanzan una inversión de USD 340 mil provenientes del FCT (31% del total de la inversión en auspicios). La lista completa de estas operaciones se presenta en el

[Anexo 2](#), donde se detallan los nombres y países en los que se ejecutaron.

## RESULTADOS GENERALES

Respecto a la **disponibilidad y accesibilidad de la información**, las 5 operaciones seleccionadas contaron con el documento de presentación al Comité de Fondos Especiales, junto con los números de acta de aprobación correspondientes. Esta información permite comprender la orientación de cada cooperación técnica, los objetivos planteados, las actividades previstas, los resultados esperados, los recursos asignados y los tiempos de ejecución. De igual manera, en todos los casos se contó con el reporte de resultados elaborado por los ejecutivos responsables, lo que brinda una visión directa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y otros aspectos relevantes de la implementación.

## PERTINENCIA

Para evaluar la pertinencia de los auspicios, se considera el grado en que los objetivos, el diseño y las actividades responden a una necesidad o problemática identificada, y se alinean con las prioridades estratégicas de los actores involucrados. En el marco de la teoría del cambio, la pertinencia implica que la intervención propuesta mantenga una lógica coherente entre la problemática abordada, los insumos disponibles, las acciones previstas, los productos generados y los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

- En cuanto a la problemática, el nivel de identificación varía significativamente entre las cooperaciones técnicas analizadas. En general, se encuentran bien planteadas y justificadas, y muestran una alineación con necesidades regionales y agendas estratégicas. Sin embargo, es necesario fortalecer los diagnósticos incorporando evidencia concreta del problema, y explicar de manera lógica cómo la intervención propuesta contribuye a subsanar total o parcialmente dicha necesidad.

- Los insumos se entienden como los recursos, capacidades y condiciones mínimas necesarias para ejecutar las actividades y alcanzar los objetivos propuestos. En general, las operaciones analizadas identifican insumos relacionados con la ejecución de los eventos; sin embargo, en algunos casos podrían estar mejor formulados o más claramente vinculados con los objetivos estratégicos de la cooperación.
- En conjunto, las actividades y productos de las CTs muestran, en su mayoría, coherencia con los objetivos planteados y con una lógica de cambio. Esto es especialmente evidente en aquellas iniciativas orientadas al posicionamiento institucional, la articulación regional y la generación de compromisos.
- No obstante, a partir del análisis se identifica una brecha en la identificación de la cadena causal entre actividades, productos y resultados esperados. Si bien los resultados de corto plazo suelen estar bien definidos, y en algunos casos también los de mediano plazo, la mayoría de las operaciones no trazan, con suficiente claridad, los resultados esperados a largo plazo.
- En línea con lo anterior, se observan debilidades en el uso de indicadores que permitan cuantificar el alcance de los resultados. Por un lado, se evidencia la ausencia de baterías de indicadores con líneas base y metas bien definidas. Por otro, el seguimiento se enfoca en productos concretos o indicadores de ejecución, útiles para verificar el cumplimiento de actividades en el corto plazo. No se incorporan métricas que capturen cambios más amplios, como el posicionamiento institucional, el impacto en comunicaciones estratégicas, o transformaciones posteriores vinculadas a políticas influenciadas, financiamiento movilizado, alianzas formalizadas, entre otros.
- Finalmente, la naturaleza de los auspicios plantea un reto al momento de establecer una relación clara entre las acciones ejecutadas y los impactos esperados. Si bien al cierre de las CTs es posible verificar el cumplimiento de las actividades y productos acordados, esto no garantiza por sí solo impactos sobre las necesidades o problemáticas planteadas. Además, no existen mecanismos de seguimiento en el mediano y largo plazo que permitan evaluar el cumplimiento de los resultados, ni el alcance de efectos más amplios.

## EFFECTIVIDAD

La efectividad, entendida como el grado de logro de los objetivos establecidos, se evalúa a partir de la documentación presentada en los reportes de resultados. Según los ejecutivos responsables, en las cinco operaciones analizadas se alcanzaron los objetivos definidos para cada cooperación técnica.

Con respecto al **cumplimiento de los objetivos**, en todos los casos los reportes evidencian que estos fueron alcanzados. Las acciones ejecutadas incluyeron la realización de los eventos conforme a lo previsto, la implementación de diversas actividades como paneles, sesiones, publicaciones y espacios de diálogo, así como la participación de actores clave del ámbito público, la sociedad civil, el sector privado y la academia. Además, se lograron generar los productos esperados, entre ellos declaratorias, repositorios, videos y otros materiales relevantes.

Vale la pena mencionar que para todos los casos y debido a la naturaleza de los auspicios, los objetivos fueron de carácter operativo y no se vincularon de manera directa con las problemáticas descritas.

Con relación al **cumplimiento estratégico**, las cooperaciones técnicas contribuyeron de manera significativa al posicionamiento institucional de CAF, mediante la generación de alianzas, compromisos políticos y una mayor visibilidad temática. No obstante, el seguimiento posterior a los eventos y la medición del impacto estratégico se mantienen como áreas de mejora, particularmente en lo referente a la sostenibilidad de los resultados, la incidencia en políticas públicas y el fortalecimiento de las comunicaciones estratégicas.

## **EFICIENCIA**

La eficiencia operativa y financiera fue alta en todos los casos analizados. Las operaciones se ejecutaron en los plazos previstos, con una gestión presupuestal adecuada.

En cuanto a la **ejecución financiera**, en todos los casos se reportó una utilización total o parcial eficiente del presupuesto asignado. En algunos casos se registraron ahorros o remanentes que no pudieron ser redirigidos, debido a limitaciones establecidas en el diseño de las cooperaciones técnicas.

Respecto al **cumplimiento de plazos**, los eventos se llevaron a cabo dentro de los tiempos establecidos. Únicamente en un caso se registró una prórroga, la cual no afectó el cumplimiento, ni los resultados de la cooperación técnica.

## **LECCIONES APRENDIDAS**

- **Planificación y ejecución efectiva:** La anticipación en la organización y la claridad en los objetivos permite cumplir con lo esperado en el caso de los auspicios. La flexibilidad logística resulta clave para adaptarse a imprevistos y asegurar la ejecución.

- **Relacionamiento estratégico:** La participación de autoridades gubernamentales y actores clave fortalece el posicionamiento institucional. Las cooperaciones técnicas generan vínculos con instituciones locales y regionales, abriendo oportunidades para futuras colaboraciones.
- **Visibilidad institucional:** Los auspicios permiten ampliar la presencia de CAF en sectores, territorios y temáticas estratégicas. Cuando la contribución es parcial, es necesario establecer mecanismos que aseguren una mayor visibilidad.
- **Difusión y comunicación:** La producción de contenidos (videos, guías, publicaciones) y la difusión en medios amplifican el alcance de las iniciativas. Se recomienda incluir objetivos explícitos de divulgación en futuras cooperaciones técnicas.
- **Sostenibilidad y efecto multiplicador:** Las operaciones muestran potencial de continuidad al generar de alianzas y oportunidades de negocio. El fortalecimiento de las mediciones de mediano y largo plazo, pueden ser útiles para identificar intervenciones replicables en otros países y sectores, incrementando su valor estratégico.
- **Inclusión y enfoque territorial:** La incorporación de comunidades locales, artistas, emprendedores y actores del territorio en las iniciativas fortalece su relevancia y amplifica su alcance, al generar vínculos significativos y sostenibles.
- **Optimización de recursos:** La definición precisa de objetivos permite un uso más eficiente de los fondos disponibles. En algunos casos, se identificó la necesidad de ampliar el alcance de los objetivos para aprovechar remanentes presupuestales.

## RECOMENDACIONES

### Diseño estratégico y teoría del cambio:

Se recomienda incorporar, desde la fase de diseño, una teoría del cambio explícita que permita visualizar cómo las actividades y productos de la cooperación técnica contribuyen a resolver la problemática identificada. Esta debe asegurar la coherencia causal entre el problema, los objetivos, las acciones y los resultados esperados, y mantener una alineación clara con las agendas estratégicas de CAF y de los países beneficiarios.

### **Indicadores y medición de resultados:**

Es necesario fortalecer la lógica de intervención que incorpore herramientas de gestión como matrices de vinculación entre actividades, productos y resultados esperados. Además, es importante incluir mecanismos que permitan dar seguimiento, evaluar los avances y trabajar conjuntamente con los usuarios finales para mejorar y ajustar las acciones según sus necesidades reales.

Es prioritario fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación mediante la definición de indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido). Dichos indicadores deben permitir evaluar el progreso más allá de los productos entregados, incorporando métricas de resultado e impacto, que faciliten el análisis cuantitativo y objetivo de los logros alcanzados, así como su contribución a los objetivos institucionales.

### **Seguimiento continuo y post-cierre:**

Se recomienda establecer un sistema integral de seguimiento que abarque tanto la ejecución como el período posterior al cierre de las operaciones. Este debe incluir mecanismos para medir la utilidad, sostenibilidad e impacto de las iniciativas en el tiempo, fomentando la planificación de actividades con efectos duraderos y retroalimentación hacia futuras cooperaciones técnicas.

### **Gestión del conocimiento y aprendizaje institucional:**

Es necesario implementar un ciclo de gestión del conocimiento que integre la mejora continua y el aprendizaje institucional. Este debe contemplar la identificación y difusión de buenas prácticas, la sistematización de lecciones aprendidas, el registro del desempeño de proveedores y la documentación de factores que afectan la ejecución y los resultados. La gestión del conocimiento debe orientarse a fortalecer capacidades internas y mejorar la calidad de las futuras intervenciones.

### **Repositorio y herramientas de información:**

Se recomienda desarrollar un repositorio centralizado y accesible que concentre los estudios, productos, reportes y materiales generados por las cooperaciones técnicas. Este sistema debe complementarse con formularios y herramientas de captura de información rediseñados, que faciliten la recolección de datos clave para la evaluación, el monitoreo y la gestión del conocimiento institucional.

### **Coordinación institucional y alianzas estratégicas:**

Es fundamental fortalecer la articulación interinstitucional dentro de CAF y con actores externos (gobiernos, sector privado, sociedad civil y organismos regionales) para aprovechar sinergias temáticas y operativas. Estas alianzas deben contribuir al posicionamiento institucional, la sostenibilidad de los resultados y la integración de los proyectos en agendas sectoriales y territoriales.

### **Continuidad, replicabilidad y escalabilidad:**

Se recomienda fomentar la continuidad de las iniciativas exitosas mediante segundas fases, programas piloto o proyectos de mayor alcance. Asimismo, promover su replicabilidad regional en contextos similares, asegurando que los aprendizajes y modelos desarrollados se adapten a otros países o sectores, fortaleciendo el rol de CAF como actor estratégico en la cooperación técnica regional.

### **Difusión y comunicación de resultados:**

Es importante consolidar una estrategia de difusión institucional que promueva la visibilidad y el aprovechamiento de los resultados, productos y aprendizajes generados. Esto incluye su publicación en plataformas institucionales (CAF, Scioteca, OEI), medios digitales, redes temáticas y eventos de alto nivel, fortaleciendo el posicionamiento de CAF y la transferencia de conocimiento hacia otros actores.

### **Flexibilidad operativa y gestión de recursos:**

Se sugiere incorporar mecanismos de flexibilidad en la gestión operativa y presupuestaria, que permitan adaptarse a imprevistos logísticos o contextuales durante la ejecución. Esta adaptabilidad favorece la eficiencia en la utilización de recursos y la capacidad de respuesta ante cambios en las condiciones institucionales o territoriales.

### **Incorporación de recomendaciones:**

Es importante resaltar que varias de estas recomendaciones ya han sido tomadas en consideración por la Gerencia de Fondos de Cooperación para el Desarrollo dentro de la reestructuración sufrida por el área durante 2025, así como en una serie de proyectos que se tiene previsto ejecutar en el corto y mediano plazo para continuar mejorando la calidad de estas operaciones y su vinculación con las operaciones de crédito de la institución.

## ANEXOS

### Anexo 1: CUADRO DE NOMBRES DE LAS CTs SELECCIONADAS DENTRO DE LA MUESTRA DE PROYECTOS

No.	Nombre	País/Región
1	Apoyo para implementación y acompañamiento de operaciones de crédito CAF y fortalecimiento de capacidades institucionales en los países	Regional
2	Fortalecimiento institucional a la Dirección General de Alianzas Público-Privadas (DGAPP) de la República Dominicana	República Dominicana
3	Encuestas de capacidades financieras para individuos y Mipymes	Chile
4	Diagnóstico y propuesta de perfeccionamiento de la gestión de residuos sólidos en la ciudad de Araguaína – Tocantins	Brasil
5	Aceleración Digital de Municipios Brasileños	Brasil
6	Apoyo al posicionamiento estratégico de CAF y su relacionamiento con los países accionistas	Regional
7	Acompañamiento a la transición de Gobierno en Chile	Chile
8	Evaluación de impacto del Programa Nueva Pangea	Colombia
9	Asistencia Técnica de Apoyo a la Ejecución de la Cartera de Proyectos de la Corporación Andina de Fomento (CAF) en la ANDE	Paraguay
10	Diagnóstico pospandemia COVID-19 de la Educación Superior y Ciencia en Iberoamérica.	Regional
11	Iniciativa Latino Americana y del Caribe para el Desarrollo del Mercado de Carbono (ILACC)	Regional
12	Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Transformación Digital de las Administraciones Públicas Educativas	Regional
13	Fortalecimiento estratégico de las agendas programáticas en países de la Región Sur	Regional
14	Libro Centenario del Banco de la República	Colombia
15	Apoyo a la CODIA en línea base de cumplimiento de metas 6.3 del ODS y Hoja de Ruta para la planificación sectorial en materia de saneamiento y depuración en ALC	España
16	Promoción de la igualdad de género y el liderazgo de niñas y adolescentes en el fútbol femenino en Paraguay	Paraguay
17	Mejorar el acceso, fortalecer los servicios y la educación económica y financiera del Banco Central del Ecuador (BCE), a través de plataformas digitales para la ciudadanía	Ecuador
18	Apoyo a la presidencia española de la Unión Europea. Producción de documentos	Regional
19	Escuela Internacional Laudato Si - Para una política comprometida con el cuidado de la Casa Común	Regional
20	Actualización del alcance del proyecto “Centros Violeta” a fin de fortalecer e identificar la necesidad de ampliar su cobertura en el país	Ecuador
21	Laboratorio de Inclusión Financiera 2023: Soluciones digitales para la inclusión financiera de población migrante	Regional
22	Fortalecimiento de capacidades gerenciales, técnicas y financieras para el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias con potencial de exportación pertenecientes al sector de Superfoods	Ecuador

•

•

•

**Anexo 2. CUADRO DE NOMBRES DE LAS CTs SELECCIONADAS DENTRO DE LA MUESTRA DE AUSPICIOS**

No.	Nombre	País/Región
1	Apoyo a la Conferencia de Industrias Creativas y Culturales - UNLEASH	Regional
2	Sesión prospectiva World Road Congress Praga, República Checa 2023	República Dominicana
3	Pabellón de Chile en COP28	Chile
4	Apoyo a la Asamblea General de la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos, Chile 2024	Chile
5	Apoyo evento de alto nivel Acción Oceánica: Inmersos en Cambio	Costa Rica
6	Sesión prospectiva World Road Congress Praga, República Checa 2023	Regional