

Evaluación externa

Evaluadora principal: Annette Schmidt

Evaluadora técnica: Ann Katrin Petersen Ramírez

Fortalecimiento de la Economía Circular a través de la Infraestructura de la Calidad, América Latina y el Caribe

País | Región: América Latina y el Caribe

Número de proyecto: 2019.2169.1
Duración del proyecto: 10/2020 – 09/2024

Contraparte política: Organización de los Estados Americanos (OEA)
Contraparte/s de implementación: Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT)
Cooperación Interamericana de Acreditación (IAAC)
Sistema Interamericano de Metrología (SIM)

PTB | Sección: 9.33
PTB | Coordinador/a de proyecto: Thomas Bollwein, Caroline Jansen

Fecha: 22.06.2024

El presente informe es resultado de una evaluación independiente. Los contenidos reflejan la opinión de las evaluadoras, y no necesariamente la del PTB.

Contenido

Lista de abreviaturas	3
1. Resumen (no borrar los títulos)	4
2. Introducción	6
3. Condiciones marco y enfoque estratégico del proyecto.....	6
3.1. Condiciones marco	6
3.2. Enfoque estratégico del proyecto	8
4. Metodología de la evaluación.....	9
4.1. Diseño de evaluación	9
4.2. Fuentes de datos y calidad de datos	9
5. Resultados de la evaluación.....	10
5.1 Estado del proceso de cambio (CAD de la OCDE)	10
5.1.1 Relevancia	11
5.1.2 Coherencia.....	14
5.1.3 Efectividad	16
5.1.4 Eficiencia.....	25
5.1.5 Impactos generales de desarrollo.....	29
5.1.6 Sostenibilidad.....	31
5.1.7 Resumen de las contribuciones de la medida a la Agenda 2030 del desarrollo sostenible.....	34
6. Preguntas específicas de la evaluación	35
7. Procesos de aprendizaje y experiencias.....	37
8. Recomendaciones	37
9. Anexos al Informe de Evaluación	41

Lista de abreviaturas

ARS	Análisis de Redes Sociales
BMZ	<i>Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i> Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CABUREK	<i>Capacity Building in Technical and Scientific Organizations Using Regional Experiences and Knowledge</i> Metodología para desarrollar las competencias de organizaciones técnicas y científicas a partir de experiencias y conocimientos regionales
CALIDENA	Gestión de Calidad en la Cadena de Valor
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COPANT	Comisión Panamericana de Normas Técnicas
EC	Economía Circular
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GmbH)</i>
HCD	Human Capacity Development
IAAC	Cooperación Interamericana de Acreditación
IC	Infraestructura de la Calidad
ISO	International Organization for Standardization
MUSICA	Mujeres del Sistema de Infraestructura de la Calidad
OCDE-CAD	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico - Comité de Asistencia para el Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de los Estados Americanos
ONU DI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PAQI	Pan African Quality Infrastructure
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
QICA	Quality Infrastructure Council of the Americas
SIM	Sistema Interamericano de Metrología
UE	Unión Europea
USAID	United States Agency for International Development

1. Resumen

El objeto de la evaluación final es el proyecto regional “Fortalecimiento de la Economía Circular a través de la Infraestructura de la Calidad, América Latina y el Caribe” que tiene una duración de cuatro años (10/2020 – 09/2024) y un presupuesto de 2 000 000 EUR. La contraparte política del proyecto es la Organización de los Estados Americanos (OEA), las contrapartes de implementación son la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT), la Cooperación Interamericana de Acreditación (IAAC) y el Sistema Interamericano de Metrología (SIM). El objetivo del proyecto es: “La Infraestructura de la Calidad (IC) está fortalecida para la Economía Circular en América Latina y el Caribe”.

El proyecto se mueve en un nuevo marco para la IC, que es la economía circular (EC). La EC pretende la transformación de una economía de producción lineal hacia una economía circular. Este concepto se refiere a elevar ya desde la fase del diseño la eficiencia en el uso de los recursos que ingresan a la actividad económica, utilizando materias primas regenerativas, promoviendo su uso racional, su reutilización y reparación, prolongando su vida útil y minimizando a través del reciclaje la cantidad de residuos y materiales desechados. Es en el marco del creciente interés por incorporar conceptos de EC a nivel nacional y regional que el proyecto ha llevado a cabo sus actividades de apoyo desde la IC a través de metodologías innovadoras que empujan el intercambio regional entre los/as expertos/as de la IC y la EC y la adaptación de servicios de la IC a las necesidades de la EC.

Valoración según el CAD de la OCDE

Criterio	Valoración del criterio
1. Relevancia	1,8
2. Coherencia	2,5
3. Efectividad	1,5
4. Eficiencia	2
5. Impacto	1,5
6. Sostenibilidad	1,7
Valoración global	1,8

☒ No hubo reducción de la valoración global.

Relevancia	El proyecto se ajusta bien tanto a las estrategias nacionales de la mayoría de los países, como a las directrices del BMZ. También está orientado a las necesidades de los dos grupos destinatarios diferentes, las instituciones de la IC y los/as consumidores/as, aunque no todas las instituciones de los grupos destinatarios pudieron beneficiarse. El diseño general del proyecto es adecuado y realista, pero uno de los indicadores para medir el objetivo no es útil para la gestión del proyecto. El proyecto reaccionó rápidamente y de forma eficaz a los desafíos que impuso la pandemia. Nota: 1,8
------------	---

Coherencia	La coherencia interna, es decir la cooperación con otros proyectos del PTB y de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) es baja y el PTB podría haber sido sin duda más proactivo en este aspecto. En cuanto a la coherencia externa, el principio de subsidiariedad se persiguió en la cooperación con las contrapartes mediante la aplicación del enfoque CABUREK. La cooperación con otras organizaciones internacionales sólo se produjo en un caso, probablemente dificultado por encontrarse el concepto de EC en proceso de definición. En la medida de lo posible, el proyecto utilizó el sistema de seguimiento de las contrapartes. Nota: 2,5
Efectividad	Se alcanzaron o superaron los tres indicadores de <i>outcome</i>. Las actividades, servicios y productos contribuyen al grado del alcance del objetivo del proyecto, los instrumentos elegidos para la ejecución de los proyectos a nivel nacional fueron los adecuados. En cuanto a los factores de <i>Capacity WORKS</i>, los instrumentos propiciaron procesos de cooperación y aprendizaje. Considerando la dimensión del proyecto, la estrategia implementada, la estructura de gestión y los procesos coadyuvaron al logro de los objetivos y al inicio de procesos innovadores. Los riesgos se contrarrestaron adecuadamente. Nota: 1,5
Eficiencia	El proyecto actuó de forma económica, las evaluadoras no reconocen ningún potencial de ahorro significativo, es decir, no se podrían haber conseguido los mismos resultados con menos dinero. Con respecto al CABUREK, un uso alternativo de los recursos podría haber dado mejores resultados en algunos casos. Los retrasos causados por COVID 19 se compensaron fácilmente en el año adicional. Nota: 2
Impacto	El impacto general de desarrollo previsto se ha alcanzado parcialmente a escala de América Latina y el Caribe. Es plausible que una gran parte de las medidas hayan contribuido a estos impactos, aunque naturalmente se trate de una contribución muy pequeña teniendo en cuenta la dimensión de los objetivos. El proyecto ha contribuido principalmente a resultados positivos; un resultado negativo puntual se analizó en detalle por el equipo del proyecto. Nota: 1,5
Sostenibilidad	Ha sido posible crear capacidades tanto a nivel individual como institucional en lo que respecta ambos temas, la IC y la EC. Esto se debe principalmente al método CABUREK y a los proyectos del Fondo. El proyecto tuvo mucho éxito a la hora de promover el intercambio entre las instituciones de la IC de un país, pero también entre las mismas instituciones de diferentes países. Esta cooperación se considera un paso esencial hacia la sostenibilidad. El grado de sostenibilidad de los resultados del proyecto depende en gran medida del papel que desempeñe la EC en cada país. Nota: 1,7

2. Introducción

Título del proyecto	Fortalecimiento de la Economía Circular a través de la Infraestructura de la Calidad, América Latina y el Caribe
Programa	No aplica
Objetivo	La Infraestructura de la Calidad está fortalecida para la Economía Circular en América Latina y el Caribe.
Duración	10/2020 – 09/2024
Volumen financiero	2 000 000 EUR
Período de evaluación	10/2020 – 04/2024

La evaluación de este proyecto regional consta de tres fases. Durante la fase inicial, el equipo se familiarizó con el proyecto, redactó el informe inicial y entrevistó virtualmente a personas involucradas en el proyecto con las que no pudo reunirse in situ. Del 01.04.2024 al 12.04.2024, tuvo lugar la fase de campo en Costa Rica, El Salvador y Colombia, al final de la cual se presentaron y se discutieron los resultados preliminares con las contrapartes y los representantes del PTB. A continuación, tuvo lugar la fase de elaboración del informe. Finalmente, en Julio 2024, se presentarán los resultados en el PTB. El equipo de evaluación estuvo compuesto por Annette Schmidt (evaluadora principal) y Ann Katrin Petersen Ramírez (evaluadora técnica). La evaluación tuvo su enfoque principal en la apreciación del nivel de cumplimiento de los objetivos del proyecto y de generación de impacto. Adicionalmente a la medición de la efectividad y del impacto, se aplicaron los demás criterios de la evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como son la relevancia, la coherencia, la eficiencia y la sostenibilidad. Se evaluó el diseño del proyecto y la lógica de los resultados, el sistema de monitoreo y la gestión, coordinación y la estructura de dirección del proyecto. Además, se evaluaron los cinco factores de éxito del modelo de gestión *Capacity WORKS*: estrategia, cooperación, la estructura de conducción, procesos, aprendizaje e innovación. Adicionalmente, el equipo coordinador del proyecto planteó tres preguntas para evaluar, que son de particular interés para el PTB. Éstas se refieren a:

- 1) La interacción de los instrumentos aplicados en el proyecto.
- 2) El intercambio de experiencias a nivel regional como modalidad eficiente y eficaz.
- 3) La evaluación del instrumento Análisis de Redes Sociales (ARS).

Los/as usuarios/as de la evaluación son el personal del PTB y el de las contrapartes, igual como el Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania (BMZ). Como la evaluación se publicará en la página web de PTB, el público interesado también tendrá acceso a los resultados.

3. Condiciones marco y enfoque estratégico del proyecto

3.1. Condiciones marco

En las últimas décadas, muchos países en América Latina y el Caribe han logrado avances importantes en su desarrollo económico y social, aunque, en muchos casos, sobre la base de un alto costo ecológico por el uso de energía y otros recursos. Esto conlleva a una agudización de los problemas ambientales, por ejemplo, por la contaminación y uso indiscriminado del agua dulce, la

contaminación del suelo y del aire, la pérdida de la biodiversidad y el cambio climático. Un serio problema es asimismo el manejo de residuos y una baja tasa de reciclaje en la región.

Para atender estos retos se hace necesaria la transformación de una economía de producción lineal hacia una economía circular (EC). Este concepto se refiere a elevar ya desde la fase del diseño la eficiencia en el uso de los recursos que ingresan a la actividad económica, utilizando materias primas regenerativas, promoviendo su uso racional, su reutilización y reparación, prolongando su vida útil y minimizando a través del reciclaje la cantidad de residuos y materiales desechados. Los estudios de la Fundación Ellen MacArthur definen la EC como sigue:

“The circular economy is a system where materials never become waste and nature is regenerated. In a circular economy, products and materials are kept in circulation through processes like maintenance, reuse, refurbishment, remanufacture, recycling, and composting. The circular economy tackles climate change and other global challenges, like biodiversity loss, waste, and pollution, by decoupling economic activity from the consumption of finite resources.”¹

Por su parte, la *International Organization for Standardization* (ISO) aprobó en el 2019, la creación de un Comité Técnico de Economía Circular. En la actualidad, este comité (ISO/TC 323) se encuentra en proceso de publicación de las definiciones de EC, es decir el vocabulario, los principios y la guía de implementación (norma ISO 59004), además de otras normas técnicas relacionadas a la medición de circularidad en organizaciones o en productos. Por otro lado, en los últimos cuatro años, es decir, durante la vigencia del proyecto, se han producido avances en la región América Latina en cuanto a la aprobación de estrategias y/o políticas nacionales de EC. Es en el marco del creciente interés por incorporar conceptos de EC a nivel nacional y regional que el proyecto ha llevado a cabo sus actividades de apoyo desde la Infraestructura de la Calidad (IC).

Los servicios de la IC permiten establecer de manera confiable y comparable la medida en que los procesos productivos inciden en el uso de los recursos disponibles. Los organismos de evaluación de la conformidad brindan el respaldo a los actores involucrados en ensayos y certificaciones, de modo que éstos se lleven a cabo de acuerdo con estándares internacionalmente reconocidos y aceptados. La acreditación contribuye así a crear confianza en los certificados y en los resultados de los ensayos. Esta es una condición técnica necesaria para poder vigilar aspectos ambientales en procesos productivos y para la cuantificación de los recursos utilizados. La disponibilidad de data que da cuenta de los efectos que productos y/o tecnologías pueden tener sobre los recursos, respaldada por la IC, permite a las empresas identificar potenciales de mejora y facilita, asimismo, que éstas opten por desarrollar productos y tecnologías innovadoras y sostenibles. Finalmente, la data ambiental respaldada por la IC brinda información confiable a los/as usuarios/as finales, apoyándolos en sus decisiones de consumo.

Si bien existen países líderes en la región América Latina y el Caribe, quienes están promoviendo sus estrategias de EC y cuyas instituciones de la IC han iniciado el desarrollo de sus capacidades para poder atender con servicios innovadores a estos requerimientos, existen aún una serie de países en los que no se observa que el concepto de la EC forme parte de su visión de desarrollo. En dichos países la promoción de servicios de IC destinados a fortalecer la circularidad y la optimización del flujo de materiales es aún retardadora y relativamente incipiente. Cabe mencionar, asimismo, que las definiciones y conceptos sobre la EC se encuentran actualmente en plena construcción (por ejemplo a nivel de ISO), por lo que no puede decirse que exista aún, a nivel regional, una comprensión única, compartida y generalizada, sobre la materia.

¹ <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

3.2. Enfoque estratégico del proyecto

A continuación, se presenta la teoría del cambio, es decir, la estrategia del proyecto para alcanzar su objetivo, basada en el modelo de resultados (véase anexo 2, los números en el texto siguiente se refieren al modelo de resultados). Este modelo fue creado por el equipo de evaluación junto con el equipo de coordinación del proyecto.

Output 1: Con el fin de lograr que las instituciones de la IC en la región cuenten con competencias técnicas relevantes para la EC (*output*), se propicia primeramente que los/as representantes de la IC conozcan a los distintos actores de la EC (**1.1**) y que las instituciones de la IC desarrollen una mejor comprensión de la EC (**1.2**), de modo que exista un entendimiento común de ésta entre todas las partes interesadas (**1.3**). En esta línea, se llevan a cabo actividades conjuntas entre las partes interesadas en la EC y la IC (**1.4/Ind 2**), de modo que las instituciones de la IC apliquen estas competencias, identifiquen nuevos servicios que respondan a las necesidades de la EC (**1.5/Ind 1.1 y 1.2**), y ofrezcan servicios adaptados y nuevos, además de otros servicios (**1.6/Ind 1**). Finalmente se espera que estos servicios sean demandados y utilizados (**1.7**). Todas estas actividades conducen a que la IC esté fortalecida para la EC en Latinoamérica y el Caribe (**objetivo del proyecto**).

Output 2: Para lograr que las organizaciones regionales de la IC colaboren en temas relacionados con la EC (*output*), se amplía la cooperación dentro de cada una de las tres organizaciones regionales con sus respectivos socios nacionales (**2.1/Ind 2.2**), como la cooperación interdisciplinaria entre las organizaciones regionales y sus socios (**2.2/Ind 2.1**). Se asume que los servicios entonces pueden prestarse con mayor eficacia y están mejor armonizados, gracias a la cooperación transfronteriza (**2.3**), mientras que las organizaciones regionales de la IC pueden articular conjuntamente sus intereses (**2.4**). El trabajo a nivel regional contribuye a fortalecer la IC para la EC y con ello al logro del objetivo del proyecto.

Output 3: El objetivo es que los actores de la EC estén sensibilizados/as con los beneficios de la IC (*output*). Para ello es necesario que los distintos actores de la EC (representantes de la política, del sector privado y autoridades reguladoras) conozcan los beneficios de la IC para la EC (**3.1/Ind 3.1 y 3.2**) de modo que incluyan en sus estrategias y procesos los temas de la IC (**3.2/Ind 3**). Por su lado, las partes interesadas en la IC incluyen en sus estrategias y procesos los temas de la EC (**3.3**). Se espera que, de este modo, las directrices políticas sobre EC sean más sólidas desde el punto de vista técnico (**3.4**). El trabajo con los actores de la EC aporta asimismo a la consecución del objetivo del proyecto.

Impacto: A través del apoyo a la EC se contribuye a mejorar progresivamente la producción y el consumo eficiente de los recursos naturales y a procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente (**Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) meta 8.4**). La aplicación de diversos instrumentos, por parte del proyecto, para fomentar el uso eficiente de recursos, contribuye a lograr una mejora en la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles, usando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales (**ODS meta 9.4**). En el campo de los alimentos, el proyecto contribuye asimismo con el **ODS meta 12.3**, al promover la reducción del desperdicio y las pérdidas de alimentos en una cadena de producción y distribución y con el **ODS meta 12.5** al disminuir la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización. A través de la colaboración de las instituciones de la IC a nivel regional se refuerza la cooperación regional e internacional, norte-sur, sur-sur y triangular, en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a ellas, aumentando el intercambio de conocimientos y condiciones mutuamente convenidas (**ODS meta 17.6**).

4. Metodología de la evaluación

4.1. Diseño de evaluación

En la presente evaluación se aplicó una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos de las ciencias sociales, que se adaptaron al objeto de la evaluación. Para evaluar los criterios OCDE-CAD relevancia, coherencia y sostenibilidad el análisis siguió las preguntas analíticas que fueron especificadas por el PTB, no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. Lo mismo ocurre con el criterio de eficiencia, pero en este caso la asignación de los costes a los *outputs*, por un lado, y a los tipos de costes, por otro, constituyó la base del análisis. En cuanto a los criterios de efectividad e impacto el diseño de evaluación estuvo fundamentado en la teoría – al contrario de un diseño experimental como por ejemplo un diseño de control aleatorio (*Randomised controlled trials*, RCT) – y se aplicó el análisis de contribución. Para ello, en un primer paso se registraron todos los resultados. En un segundo paso, se demuestran claramente las relaciones causales de las medidas del proyecto con los resultados, es decir, se distingue la contribución del proyecto de otros posibles factores de influencia que podrían contribuir a los resultados. Se lleva a cabo la atribución o por lo menos se justifica plausiblemente la contribución de las actividades al resultado. Esto presupone que el aporte del proyecto a evaluar puede distinguirse de otros factores de influencia como p. ej. de proyectos de otros donantes. Para lograr demostrar la relación plausible entre el proyecto y los resultados hay que reunir pruebas suficientes y buscar evidencia mediante la triangulación metodológica y de datos que los resultados previstos observados sean muy probablemente atribuibles o que constituyan una contribución comprobada del proyecto. La base para este análisis es la lógica de resultados – la teoría de cambio – en la cual se formulan las hipótesis y relaciones causa-efecto que se desarrollaron en el capítulo anterior. Estas hipótesis se pusieron a prueba y se valoraron durante la evaluación. En los capítulos 5.1.3 Efectividad y 5.1.5 Impacto, se muestran en la “historia de contribución”², sobre la base de una evidencia sólida, comprensible y creíble, los cambios observados y la contribución a los resultados del proyecto.

4.2. Fuentes de datos y calidad de datos

(i) Análisis de documentos y datos cuantitativos

El análisis de documentos permitió establecer tanto los contextos nacionales como el contexto del apoyo específico en las diferentes instituciones. Para tal efecto, las evaluadoras revisaron los documentos del proyecto, tales como la propuesta técnica, documentos de planificación, el plan operativo, los documentos del monitoreo y del control financiero, los informes de avance, las presentaciones de los proyectos CABUREK (Metodología creada por el PTB para desarrollar las competencias de organizaciones técnicas y científicas a partir de experiencias y conocimientos regionales), la autoevaluación del instrumento *Capacity WORKS*, en que se basa el modelo de gestión del PTB, y los protocolos de las reuniones del comité de gestión y del *Advisory Group*. El equipo coordinador del proyecto proporcionó a las evaluadoras todos los documentos necesarios y requeridos.

(ii) Entrevistas con informantes claves

El objeto de la evaluación es un proyecto regional que está activo en 20 países. Para cubrir la variedad de países, se seleccionó tres países para una visita in situ. Los criterios de selección fueron

² La historia de contribución describe por qué cabe suponer razonablemente que el proyecto ha contribuido a los resultados observados y cómo lo ha hecho.

que en al menos uno de los países hubiera una IC fuerte y que en otro ésta todavía no estuviera tan bien desarrollada. Además, en los países a visitar debería haberse realizado al menos un proyecto CABUREK, que preferentemente estuvieran involucrados en un proyecto del Fondo y/o que se hubiera aplicado la metodología CALIDENA (herramienta del PTB para analizar y mejorar la gestión de calidad en cadenas de valor). Después de considerar todos estos criterios, el equipo evaluador junto con el equipo coordinador del proyecto seleccionó a Costa Rica, El Salvador y Colombia. Además, se realizó antes y durante la estadía en estos tres países un gran número de entrevistas virtuales con el fin de lograr un alto nivel de cobertura tanto temática como geográfica. Se entrevistó un total de 68 personas (40 mujeres, 28 hombres) en 47 entrevistas virtuales en 13 países e in situ en 3 países y cuatro grupos focales con la ayuda de una guía de preguntas orientadoras (véase anexo 5) que se basa en los criterios OCDE-CAD y los factores de éxito de *Capacity WORKS*. La selección de las personas para las entrevistas se basó en el informe inicial desarrollado por el equipo de evaluación. Se trató de representantes de las instituciones nacionales de la IC (organismos de acreditación, normalización y metrología) que estaban relacionados al proyecto, representantes de las instituciones regionales de la IC, los/as representantes de Ministerios, usuarios de los servicios de la IC, los/as *coaches* de la IC y de la EC en el proceso CABUREK, expertos y representantes del PTB y representantes de la cooperación internacional.

A solicitud del equipo evaluador, durante las entrevistas no estuvo presente ningún representante del PTB, con la finalidad de crear un ambiente imparcial para las personas entrevistadas.

Asegurando la protección de los/as entrevistados/as, la evaluación no establece una relación clara entre comentarios eventualmente críticos y los nombres de los/as entrevistados/as.

(iii) Taller final

La misión concluyó con un taller final en Bogotá, en el que el equipo de evaluación presentó los resultados preliminares y se discutió con alrededor de 20 personas, representantes de los institutos de la IC, de los/as *coaches* y del PTB, las recomendaciones preliminares. Nueve de ellos/as estuvieron presentes en persona, los demás se conectaron por videoconferencia. De esta discusión se tomaron iniciativas e ideas interesantes y se recogieron insumos adicionales para el informe.

(iv) Calidad de datos

Toda la información y los documentos requeridos por el equipo evaluador estuvieron a disposición de manera inmediata. La documentación es amplia. Se cuenta con información y datos detallados sobre todas las actividades implementadas y los productos elaborados. Hubo un número suficiente de entrevistados/as interesantes disponibles, que cubrió toda la gama relevante para la evaluación. Las entrevistas fueron organizadas con bastante antelación a la evaluación, un gran número de entrevistas pudieron realizarse de manera virtual antes de la estancia en los tres países.

El proyecto cuenta con una herramienta de monitoreo en Excel a la que tuvieron acceso las evaluadoras y con la que pudieron conocer rápidamente el panorama de las actividades realizadas y el cumplimiento de las metas e indicadores.

El equipo coordinador del proyecto preparó muy bien la evaluación, todas las entrevistas pudieron realizarse según lo previsto, y las peticiones ad hoc del equipo evaluador de más información fueron atendidas de inmediato. El equipo de evaluación agradece sinceramente por ello.

5. Resultados de la evaluación

5.1 Estado del proceso de cambio (CAD de la OCDE)

Escala de calificación para la valoración de los criterios del CAD de la OCDE

Valoración	Nota	Descripción
Muy exitoso	1	Muy buen resultado, muy por encima de las expectativas
Exitoso	2	Buen resultado, totalmente en línea con las expectativas
Relativamente exitoso	3	Resultado satisfactorio; por debajo de las expectativas, pero con predominio de resultados positivos
Poco exitoso	4	Resultado insatisfactorio; por debajo de las expectativas con predominio de resultados negativos, a pesar de identificarse algunos resultados positivos
Muy poco exitoso	5	A pesar de la existencia de algunos resultados positivos, los resultados negativos son claramente predominantes
Sin éxito	6	El proyecto no tiene ningún éxito, la situación ha empeorado considerablemente

5.1.1 Relevancia

La concepción de la medida se basa en políticas y prioridades específicas del país, de la región y globales de los socios y del BMZ

Como se trata de un proyecto regional los países muestran una gran diversidad con respecto al conocimiento del tema de la EC y su implementación. Por lo tanto, la pregunta si los objetivos del proyecto están alineados con las políticas y prioridades de las contrapartes, no puede responderse en forma unívoca. Por un lado, hay países que ya han desarrollado instrumentos de política de EC o que están actualmente en proceso de hacerlo, como, por ejemplo, las estrategias de Argentina, Colombia, Costa Rica, Uruguay y Ecuador. Otros países cuentan con una hoja de ruta como Brasil, Perú, y Chile.³ En estos países existe un marco general que facilita la ejecución de las acciones del proyecto, incluso en casos en que la implementación de esta política sea lenta o esté atrasada, por ejemplo, debido a cambios en el gobierno. Sin embargo, existen también otros países en los que una política de EC se encuentra todavía en estadio incipiente y en los que el foco de la política de desarrollo está claramente dirigido hacia otras áreas.

Al diseñar el proyecto se tuvieron en cuenta esta gama de experiencias diferentes, por ejemplo, seleccionando la herramienta CABUREK que da flexibilidad en la selección del contenido del proyecto específico en cada país. Más bien, la orientación del proyecto debía ser definida por las propias contrapartes, de acuerdo con los intereses o las fortalezas y debilidades del país.

Aunque no fueron mencionados explícitamente en ninguna entrevista, hay algunos países como por ejemplo Colombia, México y Uruguay, que implementan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relevantes para la IC y la EC, como por ejemplo el ODS 8 – trabajo decente y crecimiento económico, ODS 9 – industria, innovación e infraestructura, ODS 12 – producción y consumo responsables, y ODS 17 – alianza para lograr los objetivos. El proyecto también está estrechamente alineado con estas metas (véase capítulo 5.1.5 Impacto).

³ <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/037778b3-04da-4351-a558-3dded786ab50/content>

En cuanto a la orientación de la medida a la estrategia del BMZ, hay por lo menos tres documentos con los que el proyecto está en concordancia. El primero es la "Estrategia Perspectivas comunes con América Latina y el Caribe, Trabajando juntos por la transformación ecológica y la justicia social"⁴ (junio 2023), que, al igual que la estrategia anterior que estuvo vigente cuando se desarrolló el proyecto, prioriza el tema protección del clima como uno de los puntos focales. Sin embargo, la EC sólo se menciona aquí de pasada en relación con el desarrollo urbano. El proyecto a evaluar está asignado precisamente a este campo de acción: "Desarrollo urbano sostenible"⁵ del "Eje prioritario Clima y Energía"⁶ de la Agenda 2030 del BMZ. Tanto en el documento sobre el propio eje prioritario como en el documento que analiza con más detalle el correspondiente campo de acción en materia de desarrollo urbano sostenible, el tema de la EC está muy asociado al tema de la gestión de residuos. El proyecto en sí desarrolló una comprensión más amplia del tema de la EC, basada, entre otros, en estudios de la Fundación Ellen MacArthur (véase capítulo 3.1 Condiciones marco).

En resumen, puede decirse que el proyecto se ajusta tanto a las estrategias nacionales de la mayoría de los países, como a las directrices del BMZ, por ello, se le otorga la calificación de "2".

La concepción de la medida se basa en las necesidades y capacidades de los grupos meta

Hay que distinguir dos grupos destinatarios: por un lado, las instituciones ejecutoras del proyecto, que son las instituciones de la IC, y por otro los/as usuarios de los servicios desarrollados en el marco del proyecto.

En lo que respecta al primer grupo, la amplia mayoría de los/as entrevistados/as se mostró convencida de que la EC necesita de la IC y que, por lo tanto, las ofertas del proyecto eran relevantes tanto para su institución como para su desarrollo de capacidades personales. Como ejemplo positivo se puede citar el asesoramiento y el apoyo financiero que recibieron los/as participantes para el desarrollo de sus proyectos en el marco de la ejecución de los proyectos del Fondo. En la EC, las propiedades de los productos juegan un papel importante; a diferencia de la economía lineal, deben medirse en muchos puntos de la cadena de producción y no solo al final. Esto requiere un mayor uso de la IC, que no obstante supone al principio una mayor inversión. También se debatió la pregunta de si el proyecto había llegado demasiado pronto, ya que en muchos países la EC recién está en fase de ser implementada. Sin embargo, la mayoría de los/as entrevistados/as opinaron que el proyecto llegó en el momento adecuado, por ejemplo, para poner fin al extendido *green washing*, especialmente en el sector del plástico. Muchos productos están clasificados p. ej. como degradables aunque no lo sean. La IC puede contribuir a una mayor claridad en este punto. También se ha expresado varias veces la opinión de que el proyecto contribuyó a prestar mayor atención a aspectos de apoyo a la economía, que se considera una tarea primordial para la IC. Por otro lado, también resultó difícil crear servicios adecuados cuando aún no está claro cómo funciona realmente un ciclo específico. Por lo tanto, inicialmente hubo una gran demanda por el desarrollo de normas y menos por servicios metrológicos.

En cuanto al segundo grupo objetivo, es decir, los/as usuarios/as de las ofertas de la IC, las evaluadoras pudieron hablar con representantes del sector plástico, así como también con representantes de los sectores agrícola y de la construcción. Las personas entrevistadas confirmaron en gran medida la relevancia del tema de la EC. Sin embargo, a veces daba la impresión de que se trataba sobre todo de una convicción personal y no necesariamente que el tema tuviera una alta

⁴ <https://www.bmz.de/resource/blob/164892/positionspapier-es-lateinamerika.pdf>

⁵ <https://www.bmz.de/resource/blob/163312/positionspapier-nachhaltige-stadtentwicklung.pdf>

⁶ <https://www.bmz.de/resource/blob/93596/bmz-kernthemenstrategie-klima-energie.pdf>

relevancia para la empresa en la que trabajaban. Pero se puede confirmar que varias empresas siguen prácticas sostenibles que a menudo no describirían como EC, pero que lo son al menos parcialmente, con la limitante de que el tema frecuentemente se equipara simplemente con reciclaje. En algunos casos, la oferta del proyecto no encontró un terreno fértil, como por ejemplo el proyecto CALIDENA sobre cassava en Jamaica, que fue cancelado debido a la falta de interés por parte de los productores. En cuanto a la importancia de la IC para estas empresas con las que se llegó a conversar, los conocimientos de muchos de los/as entrevistados/as eran aún rudimentarios, aunque todos/as participaron de alguna manera en las ofertas del proyecto.

En resumen, se establece que el proyecto estuvo orientado a las necesidades de los dos grupos destinatarios diferentes, aunque no todas las instituciones de los grupos destinatarios pudieron beneficiarse, por lo tanto, el proyecto recibe también una calificación de “2” en esta dimensión.

La concepción de la medida es apropiada, realista y viable para lograr su objetivo

La concepción del proyecto en general era realista. La dotación de personal era adecuada para llevar a cabo las múltiples actividades del proyecto y los recursos financieros eran suficientes para alcanzar los objetivos.

La formulación del objetivo general es coherente, aunque debe resaltarse que lo que se mide no es la aplicación de las contribuciones recién desarrolladas de la IC, sino sólo el fortalecimiento de la IC (véase anexo 1). Esta fue una decisión acertada dados los desafíos que enfrentó el proyecto, es decir, abordar un tema que era completamente nuevo para la IC. Los tres *outputs* cubren aspectos relevantes para lograr el objetivo. Sin embargo, como resultado de lo anterior, se tiene una formulación del primer *output* casi idéntica a la formulación del objetivo general; lo que hizo difícil lograr una mayor diferenciación en el alcance esperado en estos dos niveles. En lo que respecta a los indicadores del objetivo general, los indicadores 1 y 3 miden este objetivo. El indicador 2, por otro lado, presentó algunos desafíos. Para la medición se utilizó la metodología Análisis de Redes Sociales (ARS), la cual es analizada con más detalle en el capítulo 6. Preguntas específicas de la evaluación. Basta decir que el indicador sólo mide el número de instituciones que ahora colaboran entre sí. El indicador no proporciona ninguna información sobre la calidad de esta colaboración, si se trata por ejemplo de un intercambio intensivo, que realmente contribuye al objetivo del proyecto, o si las distintas instituciones simplemente se reunieron en el mismo seminario. Por lo tanto, es más un indicador de *output* que un indicador para medir el objetivo general. No se prestó para gestionar el proyecto. Esto es lamentable, porque el ARS podría haber proporcionado más información sobre la calidad de la colaboración, de lo que se pudo hacer aquí. Los indicadores del *output* son coherentes; fueron definidos en parte por el proyecto de una manera que resultó desafiante para el mismo. Por ejemplo, en el indicador 3.1, que trata sobre el hecho de que representantes de las instituciones de la IC explican la importancia de ésta en los eventos de la EC, no se contaron los eventos que el propio proyecto organizó, aunque esto no se excluyó en la fuente, sino solo los eventos organizados por terceros. Este es un gran crédito para el proyecto.

El diseño del proyecto tiene en cuenta - en un sentido amplio - un enfoque holístico del desarrollo sostenible. La dimensión social de la sostenibilidad se considera, ya que el proyecto es especialmente relevante para los grupos de población más pobres porque, por ejemplo, dependen más de una producción de alimentos más saludables que otros grupos que pueden permitirse comprar alimentos cultivados orgánicamente, generalmente más costosos. La dimensión ecológica se tiene en cuenta porque la EC tiene como objetivo la regeneración de la naturaleza. Por último, se considera la dimensión económica de la sostenibilidad, porque reutilizar materiales y utilizar menos materiales ahorra costes a largo plazo.

El diseño general del proyecto es adecuado y realista, pero un indicador para medir el objetivo no ha sido adecuado para la gestión del proyecto, por lo que éste recibe una calificación de “2”.

La concepción de la medida se adaptó debidamente a los cambios de las condiciones marco

La planificación del proyecto finalizó en marzo del año 2020, cuando todavía nadie imaginaba lo que esperaba la sociedad en los años siguientes. Durante la pandemia del COVID-19 el proyecto logró cambiar rápidamente a formatos virtuales y utilizarlos de forma productiva. Debido a los menores costos, se pudieron realizar más talleres y consultorías que los previstos originalmente, lo que probablemente contribuyó a un mejor logro de los objetivos. Sólo el inicio de los proyectos CABUREK se vio afectado por el formato virtual, pero no había otra opción en ese momento.

El proyecto reaccionó rápidamente y de forma eficaz a los desafíos que impuso la pandemia, por lo que esta dimensión recibe una calificación de “1”.

Resumen de la valoración

Criterio	Dimensiones de valoración	Ponderación	Valoración
Relevancia	La concepción de la medida se basa en políticas y prioridades específicas del país, de la región y globales de los socios y del BMZ	25 %	2
	La concepción de la medida se basa en las necesidades y capacidades de los grupos meta	25 %	2
	La concepción de la medida es realista y viable para lograr el objetivo de la medida	25 %	2
	La concepción de la medida se adaptó debidamente a los cambios de las condiciones marco	25 %	1
Valoración global «Relevancia»			1,8

5.1.2 Coherencia

Coherencia interna: La concepción y aplicación de la medida se llevan a cabo de manera complementaria y colaborativa con la cooperación al desarrollo alemana

En tanto proyecto regional, éste no formó parte de un programa de la cooperación alemana al desarrollo.

Existen al menos dos proyectos del PTB en la región que tienen coincidencias temáticas con el proyecto a evaluar. Uno es el proyecto “Fomento del Subsistema Nacional de la Calidad SICAL y de sus actores ARTICAL II” en Colombia y el otro es el proyecto “Circularidad con Calidad - IC para el desarrollo sostenible” en México y Cuba. La cooperación con el proyecto ARTICAL II fue sólo muy selectiva; el proyecto en México continuará la metodología para la gestión de proyectos integrales de metrología, MESURA, que se trabajó en forma de piloto en el marco de este proyecto, para ampliar la herramienta al tema de la circularidad; también las actividades en el sector plástico se basan en parte en las experiencias de este proyecto regional. Además de los proyectos PTB, hay una serie de proyectos de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) que se inscriben en el mismo eje prioritario de la cooperación alemana, si no en el mismo campo de acción. Algunos ejemplos son el proyecto “Fomentar la economía circular en Colombia mediante la innovación -

PorUsar", el proyecto regional "Fomentar patrones de consumo y producción más sostenibles a través de EcoAdvance" (Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México), el proyecto "Prevent Waste Alliance" (Colombia, Ecuador, Brasil), los "Sistemas Locales Reutilizables: Evitando residuos y promoviendo a la mujer" (Colombia) e "Integrar la economía circular en procesos de producción e inversiones" (Perú). Al tratarse la EC de un tema aún emergente, inicialmente no hubo muchos intercambios con la mayor parte de estos proyectos, pero sí esporádicamente con unos pocos. En esta misma línea, se materializaron algunas sinergias, un ejemplo es la participación de representantes de la IC en un evento de EC organizado por EcoAdvance.

En resumen, puede decirse que la coherencia interna, la cooperación con otros proyectos del PTB y de la GIZ es baja y que el PTB podría haber sido sin duda más proactivo en este aspecto. Por lo tanto, esta dimensión sólo se califica con un "3".

Coherencia externa: La concepción y la implementación de la medida complementan los esfuerzos del socio y están coordinadas con las actividades de otros donantes

Una preocupación central del proyecto regional era apoyar la cooperación entre las instituciones nacionales de la IC en las organizaciones regionales especializadas correspondientes, la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT), la Cooperación Interamericana de Acreditación (IAAC) y el Sistema Interamericano de Metrología (SIM). Además, el módulo refuerza el trabajo conjunto de las tres organizaciones regionales en el *Quality Infrastructure Council of the Americas* (QICA), que sirve de plataforma para la cooperación regional. El tema de la EC, seleccionado por el PTB, sirvió de vehículo para su fortalecimiento. La creación de la organización QICA ha contado hasta ahora con el firme apoyo del PTB, pero está dando pasos importantes para valerse por sí misma en el futuro, por ejemplo, creando su propia forma organizativa. Esto acerca al proyecto y a QICA un paso más hacia el importante principio de la cooperación al desarrollo que es la subsidiariedad.

Un instrumento importante del proyecto fue el CABUREK, desarrollado en el marco de anteriores proyectos regionales del PTB con la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el SIM. Al aplicar CABUREK, las instituciones nacionales desarrollan conceptos para sus propias ideas de proyecto y reciben el apoyo de un comité técnico y de *coaches* para su ejecución. Las reuniones periódicas promueven el intercambio regional entre los países participantes con el fin de compartir experiencias de aprendizaje y avances y prestarse apoyo mutuo. Así pues, este enfoque consiste explícitamente en apoyar los esfuerzos propios de las contrapartes y no en lanzar temas desde fuera, garantizando así el principio de subsidiariedad.

Hay otras organizaciones internacionales que trabajan en el ámbito temático, como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Unión Europea (UE), el *United States Agency for International Development* (USAID), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Con esta última organización se mantuvo una cooperación estrecha; una empleada de PNUMA – el cual también preside la Coalición de EC, en la que están organizados los ministerios de medio ambiente de la región -, formó parte del *Advisory Group* de este proyecto. De este modo, la experiencia y los resultados recogidos por el proyecto con su nuevo tema de la EC pudieron transmitirse a la Coalición. Se elaboró una publicación conjunta sobre el etiquetado ecológico en el sector de los plásticos. No se buscaron sinergias con las demás instituciones, aunque podría haber habido puntos de contacto al menos en la cooperación con la CEPAL como institución fuertemente implicada en el sector medioambiental.

En cuanto a la pregunta de si el PTB utiliza los sistemas y las estructuras existentes de las contrapartes del proyecto, puede responderse afirmativamente. Como ya se mencionó, para cumplir

con el indicador 3 del objetivo general (publicaciones) y el Indicador 3.1 del *output* (representantes de las instituciones de la IC explican la importancia de ésta en los eventos de la EC), el proyecto hizo uso de la información proporcionada por las contrapartes. Además, por supuesto, el proyecto también cuenta con su propio sistema de seguimiento basado en los datos recogidos por el proyecto.

En cuanto a la coherencia externa, el principio de subsidiariedad se persiguió en la cooperación con las contrapartes mediante la aplicación del enfoque CABUREK. La cooperación con otras organizaciones internacionales sólo se produjo en un caso. En la medida de lo posible, el proyecto utilizó el sistema de seguimiento de las contrapartes. Tras sopesar estos factores, esta dimensión recibe una calificación de "2".

Resumen de la valoración

Criterio	Dimensiones de valoración	Ponderación	Valoración
Coherencia	Coherencia interna: La concepción y aplicación de la medida se llevan a cabo de manera complementaria y colaborativa con la Cooperación al desarrollo alemana	50 %	3
	Coherencia externa: La concepción y la implementación de la medida complementan los esfuerzos del socio y están coordinadas con las actividades de otros donantes	50 %	2
Valoración global de la coherencia			2,5

5.1.3 Efectividad

La medida ha alcanzado su objetivo (*outcome*) de acuerdo con los indicadores acordados.

Las actividades que se han realizado dentro del marco del proyecto contribuyen a la consecución del objetivo, el cual ha sido planteado de la siguiente manera:

"La Infraestructura de la Calidad está fortalecida para la economía circular en Latinoamérica y el Caribe".

Se entiende por este objetivo que se esperaba fortalecer a los actores vinculados a la IC en los países participantes en este proyecto. Queda también establecido que el campo de acción es el de la EC, por lo que el fortalecimiento de las instituciones de la IC se circunscribe al desarrollo de competencias y servicios específicos para este campo, lo que necesariamente incluye un acercamiento entre los campos de la IC y la EC.

El objetivo puede considerarse realista en el sentido de fortalecer la competencia de las instituciones de la IC, así como apoyar el acercamiento a las instituciones y actores de la EC. Resulta importante mencionar, sin embargo, que el concepto de la EC no estaba claramente definido al inicio del proyecto, por lo que la identificación de los actores específicos en este campo resultaba algo difusa.

El seguimiento del cumplimiento del objetivo se estructura mediante un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos a nivel del objetivo (*outcome*) para dar una visión completa de los resultados logrados. El grado de cumplimiento de los indicadores se detalla para cada indicador del *outcome* en las tres tablas a continuación:

Para el primer indicador:

Indicador de resultados (<i>outcome</i>)	Grado de cumplimiento (%)	Evaluación (A-C)*	Fundamento
1. Las instituciones de la IC ofrecen 20 contribuciones nuevas o adaptadas (por ej. asesorías, participación en comités, documentos normativos, ensayos, calibraciones) para el fortalecimiento de la EC.	170	A	Se han identificado 34 contribuciones nuevas o adaptadas. Se trata de 21 contribuciones logradas a través del instrumento CABUREK. Asimismo, 11 contribuciones logradas a través del instrumento del Fondo. 2 documentos sobre EC, sobre plásticos y una guía para la normalización (COPANT).

*: Evaluación: A=indicador adecuado; B=indicador con ligeras objeciones; C=indicador deficiente

El primer indicador a nivel de *outcome* se refiere a contribuciones de las instituciones de la IC en apoyo a la EC. Para lograr este objetivo se realizaron actividades que contribuyen a que las instituciones de la IC en la región tengan competencias técnicas relevantes para la EC (*output* 1) y que las apliquen e identifiquen nuevos servicios que respondan a las necesidades de la EC.

A noviembre de 2023 se ha logrado superar la meta establecida, contándose 34 contribuciones y algunos productos adicionales en desarrollo. La mayor parte de estas contribuciones proviene de proyectos que fueron desarrollados en el marco del instrumento CABUREK y fueron de muy diversa índole.

A través del instrumento del Fondo se respaldó proyectos presentados por dos países conjuntamente. En dos de los proyectos binacionales se elaboraron normas técnicas, unas para determinar la reciclabilidad de empaques y otras para el uso del acolchado plástico en agricultura. También se desarrolló una herramienta que tiene por finalidad la medición de la circularidad en empresas y, finalmente, en el caso de Brasil y México, se desarrolló un método de ensayo para mediciones relativas a la composición de biometano, tanto como un estudio sobre la economía circular del biometano.

También se toman en cuenta, para este indicador, dos publicaciones centrales para el tema de la IC y la EC. Se trata de la publicación *Iniciativas y sellos para plásticos en el marco de la economía circular en América Latina y el Caribe* y la guía elaborada por COPANT, conteniendo directrices para abordar la circularidad en las normas.

Valoración de los resultados

El equipo evaluador tiene la impresión de que la aplicación del instrumento CABUREK ha sido determinante para el cumplimiento del primer indicador, pues a través de éste se logró propiciar el aprendizaje mutuo entre la IC y la EC en la región y el desarrollo de nuevos servicios o contribuciones desde la IC para la EC. El CABUREK fue muy valorado por los/as participantes, así como también el hecho de que los proyectos nacionales debían integrar la IC en su conjunto (acreditación, metrología y normalización). En algunos países la estructura de los sistemas de calidad favorece esta colaboración, por ejemplo, cuando las tres áreas están integradas en una sola institución, pero en

muchos casos la coordinación entre las áreas es todavía incipiente. El presente proyecto ha contribuido a fomentar o profundizar esta integración.

Sin embargo, varios participantes manifestaron también que el instrumento resultó algo complejo y que especialmente la fase inicial se percibió como poco estructurada, por falta de suficiente información y orientación, a lo que seguramente contribuyó el hecho de tener que iniciar el proyecto en formato virtual. Al mismo tiempo, el rol de los/as *coaches* fue muy apreciado por los/as participantes, aunque indicaron que éstos no siempre aportaron criterios unificados para el trabajo de los países. También se mencionó en las entrevistas que la diversidad de temas que se abordaron en los grupos de trabajo del CABUREK dificultó un mayor intercambio o apropiación de experiencias entre los países. Fue notorio que el sector agroalimentos lograra, comparativamente, menos resultados que los sectores de plásticos y de construcción. Parece que el tema de la circularidad resultó más complejo de abordar desde este sector. Es así que no todos los proyectos CABUREK fueron exitosos en cuanto a producir contribuciones o servicios concretos de la IC. Existió también un grupo de proyectos, aunque minoritario, en los que no se pudo alcanzar los objetivos que se trazaron inicialmente.

Por su parte, el instrumento del Fondo ha sido muy exitoso en propiciar el aprendizaje y la cooperación entre países, aprovechando de la coordinación ya iniciada a través del instrumento CABUREK. Los equipos de trabajo han valorado altamente el haber podido colaborar más estrechamente con la IC de otro país, fomentando un conocimiento más profundo de otros contextos. El rol del/de la *coach* fue altamente apreciado, brindando un acompañamiento estrecho de los proyectos. Se observó que la cooperación entre los países tendió a debilitarse hacia el final de la ejecución de cada proyecto, ya que los servicios de la IC debían adecuarse al contexto específico en cada país.

En cuanto a los servicios de la IC resultantes del Fondo, se prevé que su grado de aplicación será diferente en cada país. Por ejemplo, la norma sobre reciclabilidad de empaques elaborada en Colombia responde a requerimientos regulados en el país, por lo que la probabilidad de aplicación es alta. En el caso del Perú no se cuenta aún con tal regulación, por lo que la aplicación inmediata es menos probable. De los productos del Fondo, solamente existe cierta duda sobre la aplicación futura de la herramienta para la medición de circularidad (Costa Rica y Ecuador). Si bien la herramienta despertó interés entre los/as participantes, se observó una baja apropiación de este instrumento por parte de las entidades involucradas en su desarrollo y que serían las llamadas a promover su aplicación futura.

Para el segundo indicador:

Indicador de resultados (<i>outcome</i>)	Grado de cumplimiento (%)	Evaluación (A-C)*	Fundamento
2. El número de organizaciones de la IC y de la economía circular que colaboran en los sectores seleccionados se triplica.	644	C	Se identificaron 1,024 organizaciones participantes en las ofertas del proyecto. Se considera que este indicador no es adecuado para el nivel de <i>outcome</i> , puesto que no proporciona información cualitativa sobre la colaboración entre las organizaciones.

*: Evaluación: A=indicador adecuado; B=indicador con ligeras objeciones; C=indicador deficiente

El segundo indicador a nivel de *outcome*, mide el grado de colaboración que se ha dado entre las organizaciones de la IC y de la EC. La meta original de 159 colaboraciones ha sido ampliamente superada. Una explicación es que el proyecto inició actividades en plena pandemia por el COVID-19, lo que hizo que muchas actividades de difusión, intercambio y capacitación se tuvieran que realizar durante largo tiempo en forma virtual. Esto propició una participación mayor, un hecho que no pudo ser previsto durante la planificación del proyecto.

Es posible establecer que el proyecto logró alcanzar actores de la EC en las diferentes actividades y que reforzó las interacciones de las instituciones entre la IC y de la EC con la IC. Sin embargo, el indicador no da cuenta de la calidad de estos vínculos o el producto de dichas colaboraciones. Por este motivo, el equipo evaluador considera que el indicador, no debería haberse formulado de tal manera para el nivel de *outcome*. Mayores detalles sobre el indicador y propuestas para una formulación alternativa son tratados en el capítulo 6., Preguntas específicas de la evaluación.

Para el tercer indicador:

Indicador de resultados (<i>outcome</i>)	Grado de cumplimiento (%)	Evaluación (A-C)*	Fundamento
3. Seis nuevas publicaciones (por ejemplo, documentos políticos, estrategias, documentos de iniciativas sectoriales) relacionadas con la economía circular hacen referencia a la IC como apoyo para alcanzar los objetivos.	117	A	Se identifican 7 publicaciones de economía circular que hacen referencia a la IC para alcanzar los objetivos.

*: Evaluación: A=indicador adecuado; B=indicador con ligeras objeciones; C=indicador deficiente

El tercer indicador a nivel de *outcome* se refiere a documentos que, siendo elaborados desde el ámbito de la EC, incorporan a la IC como apoyo para lograr sus objetivos. El indicador es amplio en cuanto a las características de posibles publicaciones, que van desde políticas hasta estrategias o documentos de iniciativas sectoriales.

Se ha identificado un total de siete publicaciones, realizadas desde fuera del ámbito de la IC, en las que ésta ha logrado posicionarse como un instrumento para lograr los objetivos de la EC. Se trata por ejemplo de nuevas leyes relativas a la EC o que la integran, nuevos reglamentos, nuevas hojas de ruta, etc. como es el caso de Cuba (rubro producción de alimentos), Ecuador (Ley Orgánica de EC Inclusiva), Bolivia (rubro industria ambientalmente sostenible). En el caso de Panamá se incluyeron aspectos de la IC en un reglamento relativo a los plásticos de un solo uso y en Costa Rica se incluyó temas de IC en la Estrategia Nacional de EC. En Perú se aprobaron una hoja de ruta nacional para EC con aportes de la IC y se fundó un grupo de trabajo para EC en el sector producción. Finalmente, también se contempla una publicación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente sobre financiamiento de la EC que hace referencia a la IC.

Se presume que el grado de atribución de los contenidos de IC en estos documentos con las actividades del proyecto puede diferir un poco de caso en caso. Sí se considera, sin embargo, que estas publicaciones no hubieran incluido elementos de la IC, o en menor grado, de no haberse dado los contactos y las coordinaciones entre la IC y la EC gracias al presente proyecto. Un caso ejemplar es el de Costa Rica, ya que gracias al proyecto los actores de la IC pudieron apropiarse primero del concepto de la EC y participar luego activamente en la formulación de la Estrategia Nacional de EC.

Aunque se ha advertido divergencias en cuanto a la idoneidad de los tres indicadores de *outcome* formulados, el hecho de que los tres hayan sido alcanzados a plenitud permite concluir que el objetivo general del proyecto, es decir que la IC esté fortalecida para la EC en Latinoamérica y el Caribe, ha podido ser alcanzado.

En resumen, el equipo otorga la calificación “1” a la primera dimensión debido a que los tres indicadores de *outcome* alcanzaron valores por encima del 100%.

Las actividades, los servicios y los productos (*outputs*) de la medida han contribuido de manera significativa al logro de su objetivo (*outcome*)

Los productos esperados y sus indicadores se detallan en la tabla siguiente:

Cadena de resultados	Indicadores
Output 1: Las instituciones de la IC en la región tienen competencias técnicas relevantes para la economía circular.	1.1 La demanda/necesidad de servicios de la IC se analizó en 5 cadenas de valor seleccionadas.
	1.2 50 participantes de capacitaciones sobre IC y economía circular dan un ejemplo concreto de cómo aplican sus conocimientos técnicos mejorados en el ámbito de la IC para la economía circular.
Output 2: Las organizaciones regionales colaboran en temas relacionados con la economía circular.	2.1 Se pusieron en marcha 10 nuevas iniciativas (por ejemplo, formatos de intercambio, comités, grupos de trabajo, proyectos, cursos de capacitación) relacionadas con la economía circular, en las que cooperan al menos dos de las tres organizaciones regionales (COPANT, IAAC, SIM) o sus miembros.
	2.2 Las organizaciones regionales han llevado a cabo un total de 3 iniciativas (por ejemplo, grupos de trabajo y de discusión, formatos de intercambio, capacitaciones) relacionadas con la economía circular con sus respectivos miembros nacionales.
Output 3: Los actores de la economía circular están sensibilizados con los beneficios de la IC.	3.1 20 Representantes de instituciones de la IC explican la importancia de las IC en eventos sobre la economía circular.
	3.2 200 representantes de la política, el sector privado y las autoridades reguladoras son informados sobre los beneficios de la IC para la economía circular.

En opinión del equipo de evaluación, el *output* 1, es decir que las instituciones de la IC en la región tengan competencias técnicas relevantes para la EC, debía lograrse sobre la base de dos campos de actuación principales. Por un lado, se ha buscado capacitar a los actores de la IC para que las partes interesadas compartan un entendimiento común de la EC (1.3 en el modelo de resultados). El indicador 1.2 hace referencia a los resultados logrados a través de la capacitación, dado que los actores están en capacidad de dar un ejemplo concreto de cómo aplican sus conocimientos técnicos mejorados en el ámbito de la IC para la EC. Los casos relevados a nivel del indicador son diversos, por ej.: el fomento de la trazabilidad en la medición de emisiones de gases en el sector azucarero en Bolivia; aportes normativos para la actualización del decreto de etiquetado ambiental en Panamá.

Un segundo campo de actuación para el *output* 1 tiene que ver con el análisis de la demanda/ necesidad de servicios de la IC en cadenas de valor específicas (indicador 1.1). A través de los ejercicios CALIDENA se buscó identificar la brecha de servicios IC requeridos en cadenas de valor específicas para la atención a demandas de la EC. También aquí las actividades del proyecto dieron

cumplimiento con el indicador, aunque cabe mencionar que, si bien las brechas de servicios IC para la EC fueron analizadas en varias cadenas, la implementación posterior de los planes de acción resultantes se producirá, en el mejor escenario, solamente en un caso, Costa Rica, que fue un CALIDENA "espontáneo", ejecutado sin apoyo financiero del proyecto. En general, las cadenas de valor seleccionadas no permitieron ejercicios CALIDENA exitosos. Una aspiración adicional del proyecto era el poder desarrollar, sobre la base de estos ejercicios, una metodología adaptada, el CALIDENA Circular. No queda claro si los ejercicios brindaron insumos suficientes para este desarrollo.

El proyecto también tenía por objetivo que las organizaciones regionales colaboren en temas relacionados con la EC (*output 2*). Para ello debía mejorarse la cooperación entre las organizaciones regionales de la IC, así como entre los miembros de cada organización regional, es decir las instituciones nacionales de la IC (2.1 y 2.2. del modelo de resultados). Para eso se aplicaron diversas herramientas, resaltando el CABUREK, con la premisa de que debían colaborar los tres pilares de la IC nacionales, y el Fondo con los proyectos binacionales. Ambos instrumentos han sido discutidos en el acápite anterior.

Sin embargo, el objetivo era alcanzar asimismo a las entidades de nivel regional de la IC, es decir COPANT, IAAC, SIM y QICA. El indicador 2.1 recoge la aspiración de que se pusieran en marcha nuevas iniciativas relacionadas con la EC, en las que cooperen de manera interdisciplinaria al menos dos de estas tres organizaciones regionales o sus miembros. En este campo de actuación se propiciaron varios espacios para el trabajo a nivel regional. Resaltan las actividades dirigidas al fortalecimiento del QICA, ya sea a través de un taller presencial para la elaboración de una estrategia para QICA, o el hecho que se diera seguimiento a los proyectos nacionales CABUREK por parte de los organismos que integran QICA. Igualmente se esperaba que las organizaciones regionales lleven a cabo iniciativas relacionadas con la EC con sus respectivos miembros nacionales (indicador 2.2). Esto se ha cumplido.

Se puede desprender de esto que QICA se ha visto fortalecido por las actividades del proyecto, pues éste le ha permitido avanzar en la formalización de su estructura y tener una visión más clara sobre su misión, estrategia y desarrollo futuro. El proyecto contribuyó igualmente a fortalecer a los miembros de los organismos regionales (COPANT, IAAC, SIM) y por lo tanto a su estructura regional. Todas estas iniciativas contribuyeron a que los servicios puedan prestarse con mayor eficacia y estén mejor armonizados gracias a la cooperación transfronteriza y también que las organizaciones regionales de la IC articulen conjuntamente sus intereses (2.3 y 2.4 del modelo de resultados).

Un aspecto de índole menor, pero que debe mencionarse en términos de colaboración, es la herramienta *Stackfield*. Esta debía facilitar la colaboración en el marco del CABUREK, pero fue percibida como muy poco amigable, por lo que se utilizó solo muy limitadamente para el intercambio de información. No fue bien valorada por los/as participantes.

Finalmente, el proyecto también se propuso que los actores de la EC, a su vez, estén sensibilizados sobre los beneficios de la IC (*output 3*). El proyecto debía dirigirse a este grupo de actores, generalmente no vinculados a la IC, de modo que estos actores (representantes de la política, del sector privado y autoridades reguladoras) puedan conocer los beneficios de la IC para la EC (3.1 del modelo de resultados).

A través de la participación de representantes de la IC en actividades de sensibilización y capacitación organizados para ámbitos de la EC, se propicia que las partes interesadas en la EC incluyan en sus estrategias y procesos los temas de la IC (3.2 del modelo de resultados). Para ello representantes de instituciones de la IC han participado en diferentes eventos de la EC, en los que han explicado la importancia de ésta (indicador 3.1). Ello se ha dado a través de *webinars* (Costa

Rica y Colombia), festivales de la EC (Chile, Costa Rica y Perú), cumbres sobre EC (Córdoba/Argentina), entre otros. Igualmente se han llevado a cabo una serie de eventos en los que representantes de la política, el sector privado y las autoridades reguladoras son informados sobre los beneficios de la IC para la EC (*output* 3.2). Todo ello contribuye a que las partes interesadas en la EC incluyan en sus estrategias y procesos los temas de la IC (3.2 del modelo de resultados).

En resumen, se establece que las actividades, servicios y productos (*outputs*) han contribuido al grado del alcance del objetivo del proyecto por lo que se le otorga una calificación de “2”.

La calidad de la implementación de la medida ha contribuido de manera significativa a alcanzar el objetivo de la medida (*outcome*)

A continuación se realiza la evaluación de la calidad de la implementación a través del análisis de los factores de éxito del modelo de gestión de proyectos *Capacity WORKS*⁷.

Factor-CW Estrategia

Durante la etapa de planificación del proyecto se llevaron a cabo tres talleres regionales de ideas de un día y un taller final de dos días, lo que significó un proceso coordinado con las entidades socias, en especial con las entidades regionales de la IC. Se considera que ello facilitó luego una comprensión conjunta de los impactos y los cambios previstos en el proyecto. Durante la ejecución, las decisiones estratégicas se tomaron a nivel del *Advisory Group* y del *Steering Committee*, existiendo una buena comunicación entre estas instancias. No se tiene documentada una estrategia de desarrollo de capacidades, pero es factible sostener que el proyecto se ha orientado fuertemente hacia este campo. Las herramientas utilizadas, especialmente el CABUREK con su sistema de *coaches*, lo mismo que el Fondo, forman parte de la estrategia empleada. Ha quedado documentada la flexibilidad del equipo para ir ajustando los procesos de aprendizaje conforme surgían nuevos retos. Esto se pone de manifiesto con la creación del *Petit Comité*, sobre la base del Comité Técnico del CABUREK.

El proyecto ha asesorado a nivel micro, es decir, ha formado a personas individuales. Pero especialmente ha actuado a nivel meso, fortaleciendo las actividades de las instituciones, tanto a nivel regional, con el apoyo a COPANT, IAAC o SIM o al mismo QICA, como a nivel de los países, mediante el apoyo a las instituciones de la IC. El desarrollo de capacidades a nivel macro ha tenido lugar más marginalmente, haciéndose efectivo mediante la difusión y sensibilización sobre temas de IC en el contexto de procesos de formulación de políticas o estrategias para el nivel sectorial o nacional.

Factor-CW Cooperación

Los actores relevantes de la IC de los países han participado activamente en la implementación del proyecto, lográndose esta participación desde los tres pilares de la IC gracias al enfoque del CABUREK. El mismo CABUREK ha facilitado el intercambio entre los diferentes países. Otro nivel de cooperación entre países fue posible gracias al instrumento del Fondo. La cooperación entre los actores de la IC es, por su propia naturaleza, más cercana a los proyectos promovidos por el PTB. Un espacio más retador de alcanzar es la cooperación con los actores políticos, con influencia sobre la elaboración de documentos de política, pero generalmente lejanos a la IC. Sin embargo, el proyecto ha realizado esfuerzos conscientes por llegar a estos grupos, con actividades de difusión de la IC en espacios relativos a temas de formulación de políticas o estrategias de EC. El proyecto ha monitoreado estos grupos externos a través de la aplicación de la herramienta de ARS. A nivel de la

⁷ GIZ, *Gestión de la Cooperación en la Práctica*, primera edición 2007.

región y suprarregional también se han dado cooperaciones, no solo con QICA sino también con instituciones pares como el Pan African Quality Infrastructure (PAQI).

Se puede concluir que las relaciones de comunicación que ha estructurado el proyecto han sido exitosas, tanto a nivel nacional como entre los países y con las organizaciones regionales.

Factor-CW Estructura de gestión

El *Advisory Group* fue el órgano de gestión de más alto nivel del proyecto, seguido por el *Steering Committee*. El *Advisory Group* sesionó dos veces al año y el *Steering Committee* cada cuatro meses aproximadamente. En el *Steering Committee* participaron los organismos regionales de la IC. La frecuencia y la duración de estas reuniones han sido percibidas como adecuadas. Las actas son breves, precisas y permiten hacerse una buena idea de los debates de las reuniones. La comunicación entre estos dos niveles de gestión parece haber sido fluida y contribuyó a una adecuada gestión. La discusión sobre proyectos individuales (CABUREK y Fondo) se circunscribió más al *Steering Committee*, por ser el nivel más cercano a la ejecución. Sin embargo, al participar los/as representantes de las organizaciones regionales del *Advisory Group* también en la selección de los proyectos del Fondo, este nivel tuvo también conocimiento de primera mano sobre los proyectos que se ejecutaban.

A nivel de cada uno de los instrumentos CABUREK, el Fondo y CALIDENA se contó con una estructura de conducción específica, liderada por expertos/as del PTB, con el apoyo de expertos/as adicionales (*coaches*). A nivel de estos instrumentos, se tuvo una gestión cercana a los proyectos nacionales. En las entrevistas, el equipo de evaluación tuvo la impresión de que los/as *coaches* responsables estuvieron familiarizados con los proyectos nacionales, sus avances y sus retos, y que participaron activamente en su planificación y ejecución. Hay que mencionar también, que en el caso del CABUREK, algunos/as participantes en los proyectos nacionales percibieron que el seguimiento de los/as *coaches* no siempre fue parejo entre los países.

Tomando en cuenta la envergadura del proyecto regional, con el gran número de países, de organizaciones a nivel nacional y regional participando y la pandemia COVID-19, el logro de una conducción adecuada representó un desafío. Se considera que la estructura de gestión aplicada en el proyecto ha respondido adecuadamente a estos retos.

Factor-CW Procesos

El proyecto elaboró un mapa de procesos para dar seguimiento a los procesos de cambio deseados. A nivel de gestión superior el equipo conocía las principales actividades que estaban llevándose a cabo en el entorno en relación con EC y se buscaron sinergias en forma sistemática. A ello contribuyó que a nivel del *Advisory Group* se contara con representantes de la Coalición para la Economía Circular en América Latina y de la OEA.

En cuanto a los procesos clave en la ejecución de los proyectos nacionales, éstos se ciñeron a los instrumentos aplicados, lo que permitió contar con una base de información consolidada por cada instrumento y que coadyuvó a la comunicación entre los actores de la IC y al fortalecimiento de competencias técnicas. Los procesos de aprendizaje se fueron estructurando desde las experiencias recogidas en los Comités Técnicos de cada instrumento empleado, para pasar a consolidarse a nivel del *Petit Comité*.

Los procesos de soporte, es decir por ejemplo para la organización de los talleres o encuentros, parecen haberse ejecutado sin mayores problemas.

En relación a la institucionalidad a nivel regional (QICA) se tiene evidencia del inicio de procesos de fortalecimiento estratégico a través del apoyo, por parte del proyecto, de reformas organizativas e institucionales.

Factor-CW-Aprendizaje e Innovación

El proyecto fue concebido a partir de un tema emergente, aún poco conocido o definido en la región, el de la EC. La aspiración de fortalecer la IC, a partir de la promoción de un nuevo tema, la EC, significó un reto importante y una voluntad de aprendizaje desde el origen del proyecto. La creación del *Petit Comité*, en el que se pudieran discutir los conceptos de fondo, como la definición de la EC y la interrelación de ésta con la IC, fue un vehículo importante que facilitó estos procesos de aprendizaje.

Los instrumentos aplicados para la ejecución del proyecto también fueron sujeto de innovaciones. El CABUREK incluyó, por vez primera, a los tres pilares de la IC. Se desarrolló, en el marco del proyecto, una herramienta novedosa, el ARS, para el monitoreo de las relaciones de cooperación del proyecto. Igualmente, más allá del resultado de estas intervenciones, el proyecto se propuso adaptar instrumentos propios como CALIDENA o MESURA a requerimientos de la EC, otorgándoles un componente de circularidad.

Considerando que el tema de la EC era nuevo y que los objetivos de promoción del aprendizaje sobre cómo abordarlo eran ambiciosos, se considera muy positivo el haber iniciado estos procesos innovadores.

A nivel de los países, el proyecto ha promovido innovaciones técnicas en la IC para atender nuevas demandas a partir de la EC, a través de los diferentes proyectos de los países.

De acuerdo a lo descrito en el análisis precedente de *Capacity WORKS*, la calidad de la implementación se evalúa con "1".

La medida ha explotado el potencial de los impactos positivos no previstos y ha respondido adecuadamente a los riesgos o a la aparición de impactos negativos (no previstos)

La aparición de la pandemia por el COVID-19 tuvo un impacto no previsto para el proyecto. Si bien esto impidió que el proyecto iniciara sus actividades en forma presencial, muy rápidamente se adaptó al nuevo escenario, utilizando las vías digitales para la ejecución de actividades. Se considera que al inicio del CABUREK la presencialidad hubiera permitido una mejor claridad sobre el instrumento para los/as participantes, sin embargo, la adaptación funcionó bien y se pudo aprovechar algunas ventajas de la virtualidad, como el alcanzar a un número mayor de participantes. No se ha podido identificar resultados imprevistos positivos o negativos.

Los riesgos se contrarrestaron adecuadamente y, por tanto, el proyecto recibe aquí la calificación "2".

Resumen de la valoración

Criterio	Dimensiones de valoración	Ponderación	Valoración
Efectividad	La medida ha alcanzado su objetivo (<i>outcome</i>) según los indicadores acordados.	25 %	1
	Las actividades, los servicios y los productos (<i>outputs</i>) de la medida han contribuido de manera significativa a alcanzar el objetivo (<i>outcome</i>) del proyecto.	25 %	2

	La calidad de la implementación del proyecto ha contribuido de manera significativa a alcanzar el objetivo del proyecto (<i>outcome</i>)	25 %	1
	El proyecto ha explotado el potencial de los impactos positivos no previstos y ha respondido adecuadamente a los riesgos o a la aparición de impactos negativos (no previstos).	25 %	2
Valoración global de la efectividad			1,5

5.1.4 Eficiencia

El uso de los recursos de la medida es adecuado en función de los productos (*outputs*) obtenidos (eficiencia de la producción).⁸

El monitoreo financiero proporciona información hasta el 31.12.2023. En este lapso de más de tres años se ha gastado 1 505 000 EUR de los 2 000 000 EUR que están disponibles para el proyecto.

Los costos del proyecto se presentan de diferentes maneras. Primero se les asigna a los diferentes rubros. Esta información proporciona una imagen clara de la asignación de los recursos a grandes rasgos.

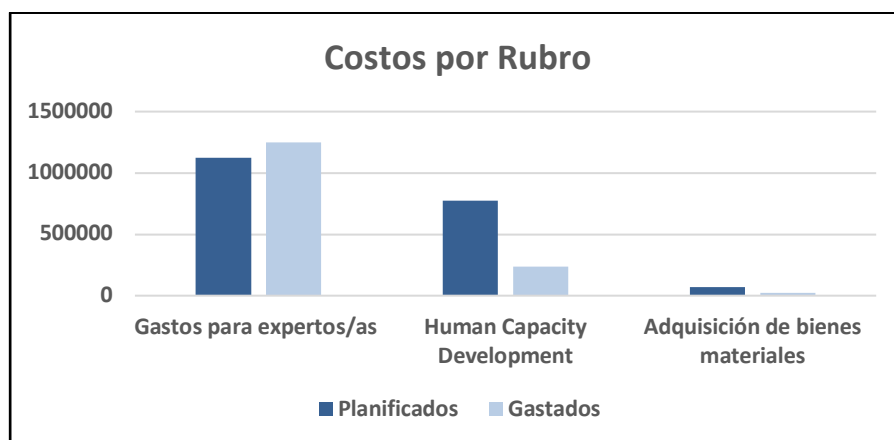


Diagrama 1: Costos por Rubro

A modo de explicación, cabe señalar que “Gastos para expertos/as” (Diagrama 2) cubre tanto los costos de los/as empleados/as del PTB como los de los/as consultores a corto plazo. Los gastos de viaje de los/as participantes de CABUREK y de los proyectos del Fondo, así como todos los gastos relacionados con los talleres, se resumen en “*Human Capacity Development*” (HCD). Comparando los costos reales con los previstos, se reconocen claramente dos aspectos. En primer lugar, se gastaron muchos menos fondos de los presupuestados en medidas de (HCD). Sin duda, esto puede explicarse en gran medida por la pandemia, que no permitió a los/as participantes viajar a talleres y eventos

⁸ En la dimensión de la eficiencia de producción se valora la idoneidad de la relación entre los insumos (*inputs*) y los productos (*outputs*). En la dimensión de la eficiencia de asignación de recursos se valora la idoneidad de la relación entre los insumos (*inputs*) y los impactos alcanzados por la medida. El criterio de eficiencia se refiere tanto a la concepción como a la implementación y a los resultados de la medida.

presenciales. En segundo lugar, los fondos presupuestados para expertos/as ya se habían superado nueve meses antes del final del proyecto.

Resulta especialmente llamativo que los costos de los/as expertos/as a corto plazo se sobrepasaran en la cantidad exacta que se ahorró en empleados/as permanentes del PTB. Esto lleva a la conclusión de que el pequeño equipo del PTB trabaja eficaz y eficientemente, lo que también se corresponde con la valoración que el equipo de evaluación puede extraer de otras observaciones.

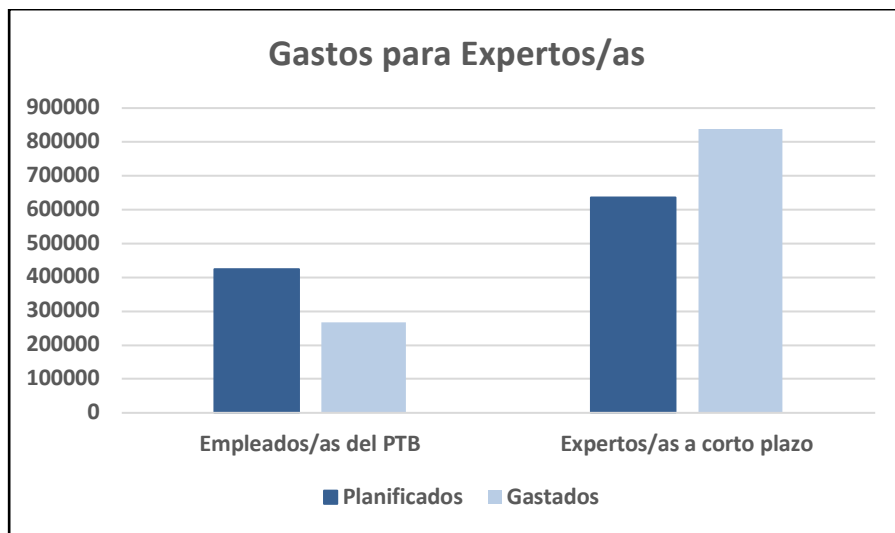


Diagrama 2: Gastos para Expertos/as

En un segundo plan se asigna los costos a los tres diferentes *outputs*, al *output* 99 y al rubro gastos indirectos, para sacar conclusiones con respecto a la eficiencia de los *outputs*.

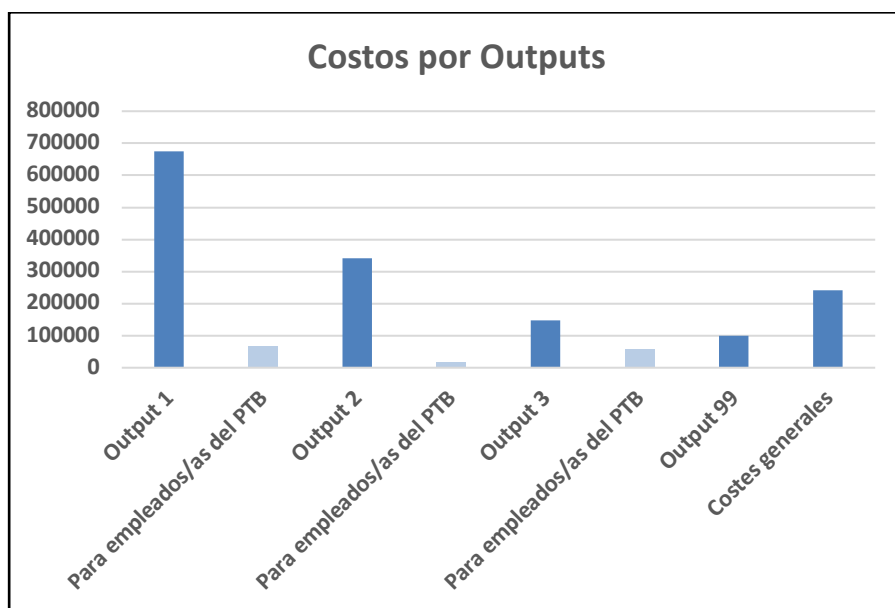


Diagrama 3: Costos por *Outputs*

También aquí destacan dos aspectos. Por un lado, está el *output* 99, que representa los costos de la planificación del proyecto. Éstos ascienden a 100 000 EUR, aunque los gastos de viaje y los gastos generales del personal del PTB que viajó no se imputan en su totalidad. Esto significa que los costos reales son aún mayores. Las evaluadoras desconocen los costos de planificación de otros proyectos

PTB, por lo que no es posible realizar un *benchmarking*, pero los costos parecen bastante elevados en relación con el presupuesto global del proyecto. Se celebraron tres talleres regionales de ideas de un día como preparación del proyecto y una reunión final de dos días. La idea subyacente era que estos talleres regionales de ideas pudieran considerarse como arranque del proyecto. Sin embargo, cabe preguntarse hasta qué punto esto es realista, ya que suele transcurrir un año entre la planificación y el inicio de un proyecto - independientemente de la pandemia - y es poco probable que este impulso positivo dure tanto tiempo. Además, por desgracia, el personal cambia con mucha frecuencia, por ejemplo, ninguno/a de los/as colombianos/as que participaron en el taller regional de ideas de Colombia, fue propuesto para una entrevista de evaluación, por lo que cabe suponer que ya no desempeñaron ningún papel en el desarrollo posterior del proyecto. Por lo tanto, es justo preguntarse si uno o dos talleres en vez de tres talleres y una reunión no habrían sido suficientes, para reducir costos.

El otro aspecto que llama la atención en este diagrama es que los costos de los/as empleados/as del PTB en relación con el *output* 3 son muy elevados en comparación con el *output* 1. Esto es difícil de entender, ya que el *output* 1 cubre actividades que requieren mucho tiempo, sobre todo para apoyar a CABUREK, mientras que el proyecto sólo desempeña un papel de coordinación subordinado en el *output* 3. Cuando se le pregunta por esta disparidad, el equipo del PTB describe que los costos de los/as empleados/as no se asignan a los resultados según el gasto real, sino según otras especificaciones. Si esto es realmente así, y pareciera serlo, al menos en este proyecto, entonces la cuestión de la eficiencia de la producción, que PTB otorga a las evaluaciones, resultaría cuestionable. Al fin y al cabo, una declaración sólo puede tener sentido si los costos mostrados también se corresponden con los costos reales. Tal como están indicados los costos en este caso, habría que llegar a la conclusión de que los efectos del *output* 1 guardan una relación muy favorable con la utilización de los fondos, mientras que para el *output* 3 habría que afirmar una relación muy desfavorable. Según la ponderación de las evaluadoras, probablemente no sea correcto ni lo uno ni lo otro.

Afortunadamente, el proyecto ha vuelto a desglosar los costos por actividad, lo que permite pronunciarse claramente sobre la eficiencia de la producción, con la restricción de que no se imputan los costes de personal del PTB, lo que significa que los costes reales de las actividades vuelven a ser significativamente superiores.

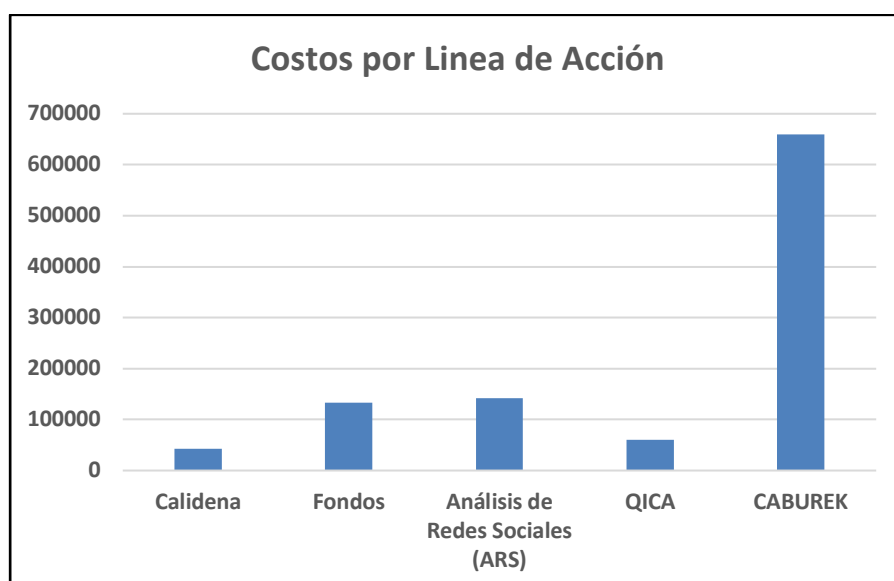


Diagrama 4: Costos por Línea de Acción

La pregunta de si los *outputs* obtenidos podrían haberse alcanzado con menos recursos financieros (principio de mínimos) también es difícil de responder sin datos comparativos. Los costos de los cuatro CALIDENA no son muy elevados, pero lo mismo cabe decir de los resultados, como ya se explicó en el capítulo anterior. Aunque las actividades del Fondo aún no se hayan liquidado por completo y los costes sigan aumentando ligeramente, no obstante, a la vista de los efectos positivos de al menos tres de los cuatro proyectos del Fondo, se puede suponer una buena relación precio-rendimiento. Los costos para el instrumento ARS parecen sumamente elevados en comparación con la utilización de los resultados. Este tema se trata por separado en el capítulo 6. Preguntas específicas de la evaluación. El importe gastado en la consultoría QICA se compone de varios importes individuales, cuyos costos parecen estar dentro de lo usual. Los efectos sobre QICA son muy satisfactorios. En cuanto a los costos de los proyectos CABUREK, representan con razón una parte muy importante del presupuesto, ya que también contribuyen de forma significativa al objetivo del proyecto. No obstante, parecen globalmente elevados y son aún más elevados en términos reales porque los costos de personal de PTB no se imputaron en su totalidad y las contrapartes también aportaron servicios considerables ya sea en forma de horas de trabajo o en especie, que por supuesto no figuran en el seguimiento financiero del PTB. Según los datos facilitados, cada uno de los 25 proyectos CABUREK costó para el PTB una media de 26 000 EUR, lo que sin duda no siempre es proporcional al impacto. Estos costes también deben evaluarse en el contexto de que la medida es considerada económica por el propio PTB porque - a diferencia del Fondo, por ejemplo - no fluyen apoyos financieros para las contrapartes, quienes también realizan aportes, sobre todo en términos de personal, pero en última instancia se incurre en elevados costos a través del *coaching* y el asesoramiento a corto plazo. En resumen, cabe suponer que la pregunta si los *outputs* obtenidos podrían haberse alcanzado con menos recursos financieros debe ser contestado con no.

En este contexto, cabe preguntarse si se podría incrementar los resultados del proyecto a nivel de *output* con un uso alternativo de los recursos financieros utilizados (principio de máxima). Ya se ha comentado en el capítulo anterior que una mejor orientación al principio de cada medida individual de CABUREK habría sido más conveniente para separar los proyectos prometedores de los menos prometedores en una fase más temprana. Desde el punto de vista de las evaluadoras, las medidas son demasiado costosas para dejarlas simplemente en marcha tal como están, por lo que hubiera sido posible lograr mejores resultados con un uso diferente de los fondos en casos individuales. Lo mismo cabe decir de una mejor coordinación de los distintos instrumentos entre sí (por ejemplo, el Fondo con los proyectos CABUREK), que va más allá del intercambio de ideas que ha tenido lugar, pues también en este caso los resultados podrían haberse maximizado gracias a las posibles sinergias.

En relación con la pregunta sobre la entrega de resultados dentro del plazo establecido, hay que mencionar que el proyecto, que tiene un alto grado de ambición, se planificó antes del COVID-19. El equipo del proyecto consiguió adaptar rápidamente las actividades a la realidad virtual. La prórroga de un año se utilizó de forma productiva y contribuyó a que el proyecto pudiera concluir con éxito.

La utilización de los recursos de la medida es apropiada en lo que respecta al logro del objetivo de la medida/ Outcome (eficiencia de la asignación)

Dado que - como ya se ha mencionado en el capítulo 5.1.1 Relevancia - la formulación del primer *output* es casi idéntica al objetivo del proyecto, resulta difícil asignar claramente los resultados a uno de estos dos niveles. Así pues, lo dicho en el apartado anterior sobre el principio de mínimos y el principio de máxima también puede situarse teóricamente en este apartado. Esto significa que no se podría haber conseguido los mismos resultados con menos dinero. Pero en lo que respecta a CABUREK, entra en juego el principio de máxima, es decir, se podría haber conseguido más con un uso diferente de los recursos.

En resumen, se puede afirmar que el proyecto actuó de forma económica, las evaluadoras no reconocen ningún potencial de ahorro significativo, es decir, no se podrían haber conseguido los mismos resultados con menos dinero. Con respecto al CABUREK, un uso alternativo de los recursos podría haber dado mejores resultados en algunos casos. Los retrasos causados por COVID-19 se compensaron fácilmente en el año adicional. Dado que la formulación del *output* 1 es casi idéntica a la del objetivo del proyecto y que, por tanto, es difícil asignar los resultados a los niveles correspondientes, el proyecto recibe en ambas dimensiones un "2".

Resumen de la valoración

Criterio	Dimensiones de valoración	Ponderación	Valoración
Eficiencia	El uso de los recursos de la medida es adecuado en función de los productos (<i>outputs</i>) obtenidos (eficiencia de la producción).	50 %	2
	La utilización de los recursos de la medida es apropiada en lo que respecta al logro del objetivo (<i>outcome</i>) (eficiencia de la asignación)	50 %	2
Valoración global de la eficiencia			2

5.1.5 Impactos generales de desarrollo

Los cambios generales de desarrollo previstos se han producido o son previsibles

Al formular la propuesta de proyecto se identificaron cuatro Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

- ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico,
- ODS 9 - Industria, innovación e infraestructura,
- ODS 12 - Producción y consumo responsables,
- ODS 17 - Alianza para lograr los objetivos.

La selección está adecuadamente relacionada con el objetivo y los *outputs* del proyecto. Sin embargo, no se seleccionaron las metas correspondientes. Esta selección fue realizada por las consultoras durante el proceso de la evaluación. Se seleccionaron las siguientes metas (parcialmente abreviadas):

- 8.4 Mejorar progresivamente la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente.
- 9.4 Para 2030, mejorar la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles, usando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales.
- 12.3 Para 2030, reducir a la mitad el desperdicio mundial de alimentos per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución.
- 12.5 Para 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.
- 17.6 Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a ellas y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas.

La medida en que pueden identificarse cambios en relación con estos ODS y sus metas es difícil de decir para un proyecto regional porque, por una parte, los países son muy diferentes y, por otra, no se dispone de datos relativos en América Latina y el Caribe para todas las metas. La CEPAL afirma para la meta 8.4, “una tendencia que se aleja de la meta”. La situación es más favorable para la meta 9.4, donde se dice en el documento respectivo “La región se encamina positivamente al cumplimiento de la meta 9.4, que se refiere a la mejora de las infraestructuras y la adaptación de las industrias para que sean más sostenibles.” Actualmente no hay datos para la meta 12.3, pero para la meta 12.5 se dice que “la tendencia es correcta, pero el avance es demasiado lento para alcanzar la meta”. Y finalmente para la meta 17.6 se dice que “la meta se alcanzó o es probable que se alcance con la tendencia actual”.⁹

Relacionados con los/as usuarios/as finales, esto significa que la EC, es decir, el sistema en el que los materiales nunca se convierten en residuos y en el que la naturaleza puede regenerarse, aún no se ha establecido en América Latina y el Caribe (meta 8.4), aunque las tecnologías industriales que emiten menos CO₂ durante la producción están ganando terreno (meta 9.4). Dado que los grupos vulnerables suelen estar más expuestos a la contaminación ambiental, por ejemplo, porque viven cerca de los lugares de producción donde se emiten gases tóxicos o no tienen acceso a agua limpia libre de residuos perjudiciales de la producción agrícola, se benefician especialmente de los cambios a los que el proyecto ha podido contribuir.

En resumen, puede afirmarse que el impacto general de desarrollo previsto se ha alcanzado parcialmente a escala de América Latina y el Caribe. Esta dimensión recibe una puntuación de “2”.

Los impactos logrados de la medida (*outcome*) han contribuido a los cambios generales de desarrollo previstos o alcanzados

La contribución del proyecto a las mencionadas metas de los ODS es evidente en algunos casos, en otras áreas se trata más bien de una contribución indirecta. En cuanto a la meta 8.4, el proyecto contribuye a su consecución con el apoyo de la EC que es un modelo económico que busca reintegrar productos al ciclo productivo para reducir el consumo de recursos, por ejemplo, con la norma sobre el uso de residuos de demolición en la fabricación de concreto hidráulico en construcciones en República Dominicana. En lo que se refiere a la meta 9.4 el proyecto fomenta el uso eficiente y eficaz de recursos por ejemplo a través de MESURA y algunas contribuciones de los CABUREK y los Fondos, como por ejemplo para el uso de biometano como fuente de energía en Brasil. Con la publicación: “Análisis de la información sobre pérdidas y desperdicios en la producción de alimentos en Cuba”, el proyecto contribuye muy directamente a la meta 12.3. Se trata también de una contribución directa para la meta 12.5 puesto que a través de varios proyectos nacionales del CABUREK se mejoró sin duda el conocimiento sobre la reutilización de residuos por ejemplo en la producción de plásticos y el reciclaje. Otro ejemplo constituye la norma para Análisis de Ciclo de Vida (ACV), para realizar Declaraciones Ambientales de Producto (DAP) para productos de construcción en Colombia. Por último, la cooperación Sur-Sur está mejorando a través del apoyo a QICA porque se fomentó la cooperación de las organizaciones regionales y sus miembros.

La estricta adecuación del proyecto y de las distintas actividades a temas medioambientales permitió una contribución plausible a estos objetivos y metas.

En cuanto a la cuestión de si las medidas sirven de modelo, el intenso intercambio de información, por ejemplo, en el proyecto CABUREK, contribuyó a que las medidas se hicieran conocidas también

⁹ Todas las citas de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/886ce614-437a-431f-bd64-b19b7f8e6b09/content>

en otras instituciones incluso de otros países, pero al tratarse a menudo de temas muy específicos, no cabe suponer que tuvieran una repercusión amplia significativa.

Es plausible que una gran parte de las medidas hayan contribuido a los cambios generales, por lo que esta dimensión recibe un “1”. Aunque naturalmente se trate de una contribución muy pequeña teniendo en cuenta la dimensión de los objetivos.

La medida ha contribuido a cambios generales positivos no previstos de desarrollo y no a cambios negativos no previstos

El proyecto contribuyó a muchos impactos positivos previstos. Sin embargo, el alcance fue a veces sorprendente; por ejemplo, se superó con creces el número de organizaciones de la IC que cooperaron entre sí.

El proyecto trabaja simultáneamente en temas muy diferentes, algunos de los cuales están sólo al principio de su desarrollo. Por ejemplo, surgió el tema de la biodegradabilidad de plásticos. La UE desarrolló una norma al respecto en 2018. Esta norma fue tomada como base de una norma en el portafolio de servicios de acreditación para plásticos en Colombia y adaptada a las condiciones locales. Durante el transcurso del proyecto, sin embargo, se conoció que las condiciones previstas para la descomposición del plástico no se dan en condiciones normales, por lo que no se descompondrían. En definitiva, al promover esta norma adaptada, el proyecto puede haber contribuido a la difusión de plásticos caracterizados degradables, lo que causaría más perjuicios que beneficios. Esto se debe a que las bolsas se compran con la buena fe de que son biodegradables, lo que no es cierto. El tema fue objeto de polémicas en el proyecto y ha contribuido a una reflexión más crítica de los planteamientos.

El proyecto ha contribuido principalmente a resultados positivos; un resultado negativo se analizó en detalle. El proyecto también recibe un “2” en esta dimensión.

Resumen de la valoración

Criterio	Dimensiones de valoración	Ponderación	Valoración
Impactos generales de desarrollo	Los impactos generales de desarrollo previstos se han alcanzado o son previsibles	25 %	2
	Los impactos de la medida (<i>outcome</i>) han contribuido a los impactos generales previstos o alcanzados	50 %	1
	La medida ha contribuido a cambios generales positivos de desarrollo y no a cambios negativos no previstos	25 %	2
Valoración global de los impactos generales de desarrollo			1,5

5.1.6 Sostenibilidad

Los socios, los grupos meta y las organizaciones involucradas tienen la capacidad de continuar con los resultados positivos

La pregunta de hasta qué punto las contrapartes y organizaciones implicadas son capaces de mantener o continuar los resultados positivos del proyecto una vez finalizado, debe responderse de

forma diferenciada. Las instituciones que han participado en un proyecto CABUREK y han completado con éxito su tarea han adquirido sin duda mucha experiencia y han podido generar nuevos conocimientos y establecer relaciones, tanto a nivel individual como en relación con la institución. También podrán beneficiarse de estos conocimientos en el futuro. Por supuesto, aquí es importante una buena gestión del conocimiento en las instituciones. Algunas instituciones han logrado desarrollar nuevos productos o servicios; por ejemplo, se han elaborado normas técnicas en Trinidad y Tobago, Uruguay, Ecuador, la República Dominicana; en algunos de estos países, sin embargo, el proceso aún no ha concluido, como en el Perú. En otros, el proceso no pudo iniciar, como en Guatemala, donde no se ha constituido todavía el comité de normalización respectivo. Se han desarrollado esquemas de certificación como en Cuba, Ecuador y Argentina, o, como en Honduras, se ha creado un nuevo servicio metrológico, la calibración de pH-metros, un servicio de carácter básico que contribuye a reforzar la estructura de los socios en general y a garantizar la sostenibilidad. Si bien todos estos servicios podrán utilizarse en el futuro, la demanda por cada uno dependerá de la situación particular en cada país. El equipo de evaluación tiene una visión algo más crítica de algunas publicaciones o documentos elaborados en el marco de CABUREK. Existe el riesgo, al menos en parte, de que algunos acaben sin ser utilizados, como se teme sea el caso, por ej., del documento de aportes de la IC para el sector plásticos, elaborado por el equipo nacional de El Salvador, pero con una limitada participación de los actores del sector.

En cuanto a CALIDENA, ya se ha mencionado en varias ocasiones que los tres proyectos CALIDENA apoyados por el programa - cassava en Jamaica, quinua en Ecuador y plástico en El Salvador - no han dado resultados satisfactorios, aunque con diferencias graduales. Es altamente improbable se dé continuidad a ellos.

La situación es diferente con los proyectos del Fondo; cabe suponer que los conocimientos aquí generados permanecerán en la institución o al menos en las personas - en caso de que abandonen la institución. Esto se aplica en particular al proyecto Brasil - México con el tema de los nuevos métodos de medición para determinar el biometano. El proyecto México - Colombia, que adoptó normas sobre la recuperación y la biodegradabilidad de los plásticos acolchados usados en la agricultura, ya ha demostrado su sostenibilidad, pues la norma se está utilizando como base para la elaboración de una ley sobre el tema en Colombia. En México, sin embargo, debido a la compleja situación de la normalización en el país, no se ha avanzado tanto. En el caso del proyecto Perú - Colombia se trabajaron normas sobre la reciclabilidad de envases. La norma colombiana responde a requisitos de la regulación, mientras que en el Perú no existe aún tal regulación. Menos exitoso en términos de sostenibilidad es el proyecto Ecuador - Costa Rica, donde se ensayó de forma piloto una herramienta para medir la capacidad de circularidad en pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta la serie ISO 59000. Según varios entrevistados, parece poco probable que la herramienta vaya más allá de la fase piloto. Tampoco está claro hasta qué punto los esfuerzos emprendidos en el marco del proyecto para seguir desarrollando la herramienta MESURA Circular darán realmente frutos. Hasta ahora, las empresas no han mostrado mucho interés por la nueva herramienta. Actualmente se está retomando el hilo en el marco de otro proyecto bilateral del PTB. Como ya se ha mencionado, el apoyo que QICA ha recibido para el intercambio regional se considera una contribución importante al desarrollo de la sostenibilidad, ya que ayuda a fortalecer la institución. La formalización que se ha iniciado y las capacitaciones bajo el auspicio de QICA fortalecen su resiliencia y QICA también gana mayor peso dentro de sus propias tres instituciones regionales. No obstante, aún le queda camino por recorrer para lograr desarrollarse con mayor independencia.

En resumen, se puede afirmar que ha sido posible crear capacidades tanto a nivel individual como institucional en lo que respecta ambos temas, la IC y la EC. Esto se debe principalmente al método CABUREK y a los proyectos del Fondo. Esta dimensión se califica con un "2".

La medida ha contribuido de manera significativa a la capacidad de socios, grupos meta y otras organizaciones involucradas para continuar con los impactos positivos

Casi todos/as los/as entrevistados/as consideran que la contribución del proyecto a una mejor cooperación entre las instituciones de la IC en el propio país y con las instituciones asociadas de otros países ha sido extremadamente exitosa y valiosa. Se asume unánimemente que esta cooperación se mantendrá y que continuará más allá del apoyo del PTB. Las contrapartes intercambian información a través de las redes sociales, solicitan apoyo y ofrecen ayuda. Esto se debe principalmente al proyecto CABUREK en lo que respecta al intercambio interno dentro de la IC de un solo país. Sin embargo, dado que el método CABUREK no se limita al desarrollo de productos individuales a nivel de país, sino que refuerza el intercambio sobre un tema a nivel regional, las reuniones correspondientes más amplias en Ecuador y Panamá también han contribuido a este fortalecimiento de la “familia IC”. Esto vale, aunque - como ya se ha mencionado en el capítulo 5.1.4 Eficiencia - los costos son considerables e incluso se considera que puntualmente se podría haber extraído más de los proyectos CABUREK individuales mediante una mejor planificación y evaluación de las necesidades en el país. El proyecto también ha contribuido de forma significativa a que la IC desarrolle una mejor comprensión de la EC. Además de los métodos ya mencionados, esto se debe también al *Petit Comité*, que sirvió como grupo de reflexión y lanzó las publicaciones correspondientes. La medida en que la EC puede realmente mejorar su conocimiento de la IC sólo pudo constatarse de forma anecdótica y no exhaustiva durante la evaluación. Los interlocutores del sector del plástico, por ejemplo, que cooperaron con el proyecto, aún se encuentran en las primeras fases de la construcción de sus conocimientos respectivos.

El proyecto tuvo mucho éxito a la hora de promover el intercambio entre las instituciones de la IC de un país, pero también entre las mismas instituciones de diferentes países. Dado que esta cooperación se considera un paso esencial hacia la sostenibilidad, esta dimensión se califica con un “1”.

Los impactos de la medida son permanentes

El grado de duración de los impactos depende en gran medida de la situación de cada país y de cómo se desarrolle allí la EC. Como ya se ha mencionado, hay países que están abordando la cuestión políticamente y promulgando las leyes pertinentes, que se basan, por ejemplo, en las normas desarrolladas en el marco del proyecto. Aquí existe un acercamiento entre la EC y la IC. Un ejemplo positivo es Ecuador, cuyo punto verde en el sector de los residuos sólidos ha desencadenado una demanda de acreditación. En general - y los resultados analizados en el capítulo 5.1.5 Impactos para la meta 8.4 lo manifiestan - la dependencia de la producción de los recursos mundiales sigue siendo fuerte y la desvinculación del crecimiento económico de la degradación del medio ambiente está lejos, consecuentemente la EC está todavía en una fase inicial en muchos países. En consecuencia, todavía hay poca demanda de servicios en este sector y, por tanto, poca voluntad por parte de las instituciones de la IC de invertir recursos financieros. Esto se aplica, por ejemplo, al proyecto CABUREK en Argentina “Esquema de verificación: Verificación de los indicadores de la EC en durmientes sintéticos”. Sin embargo, muchas personas entrevistadas suponen que el tema cobrará impulso en los próximos años y que el proyecto ya ha sentado una buena base en las instituciones de la IC para responder a la demanda prevista. La demanda de los servicios correspondientes por parte de la pequeña y mediana industria depende, por supuesto, de la legislación y los requisitos nacionales. Sin embargo, también responde en parte a los requisitos internacionales, por ejemplo, de los EE.UU. o Europa, que son más elevados y pueden estimular la demanda correspondiente de las empresas orientadas a la exportación.

El grado de sostenibilidad de los resultados del proyecto depende en gran medida del papel que desempeñe la EC en cada país; esta dimensión se califica con un “2”.

Resumen de la valoración

Criterio	Dimensiones de valoración	Ponderación	Valoración
Sostenibilidad	Los socios, los grupos meta y otras organizaciones involucradas tienen la capacidad de continuar con los resultados positivos	33,33 %	2
	La medida ha contribuido de manera significativa a la capacidad de socios, grupos meta y otras organizaciones involucradas a continuar con los impactos positivos	33,33 %	1
	Los impactos de la medida son permanentes	33,33 %	2
Valoración global de la sostenibilidad			1,7

5.1.7 Resumen de las contribuciones de la medida a la Agenda 2030 del desarrollo sostenible

Pretensiones universales, responsabilidad compartida y rendición de cuentas

Por su diseño, el proyecto contribuye a los cuatro ODS 8, 9, 12 y 17 seleccionados, o más bien a las correspondientes metas. En algunos casos se trata de una contribución directa, mientras que en otros es más bien indirecta. Un ejemplo es la meta 8.4: “Mejorar progresivamente la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente”. Esto puede lograrse claramente a través de la EC. Al seleccionar el método CABUREK como instrumento más importante del proyecto, que se basa en gran medida en los propios esfuerzos de los socios y sólo presta apoyo cuando el socio lo solicita explícitamente, se garantiza el principio de subsidiariedad. La cooperación con otros socios para el desarrollo no es muy pronunciada en este proyecto, y los posibles efectos de sinergia no se han aprovechado plenamente. En cuanto al sistema de monitoreo, el proyecto ha desarrollado su propio sistema y recopila los datos para ello. Para algunos indicadores, sin embargo, se basa en información de los socios del proyecto, por ejemplo, para el indicador 3 del objetivo general (publicaciones) y el Indicador 3.1 del *output* (representantes de las instituciones de la IC explican la importancia de la IC en los eventos de la EC).

Interacción del desarrollo económico, ecológico y social

El diseño del proyecto tiene en cuenta – en un sentido amplio - un enfoque holístico del desarrollo sostenible. La dimensión social de la sostenibilidad se considera, ya que el proyecto es especialmente relevante para los grupos particularmente desfavorecidos, porque dependen más de que la producción ecológica de alimentos sea asequible económicamente también para ellos y no sólo para las personas que pueden permitirse el lujo de comprar alimentos cultivados orgánicamente. La dimensión ecológica se tiene en cuenta porque la EC tiene como objetivo la regeneración de la naturaleza. Por último, se considera la dimensión económica de la sostenibilidad, porque reutilizar materiales y utilizar menos materiales ahorra costes. La EC también puede reducir los costes que supone para la sociedad la elevada contaminación ambiental, por ejemplo, en forma de daños medioambientales para la salud.

No se identificaron interacciones positivas ni negativas entre las distintas dimensiones de impacto.

Inclusividad / No dejar a nadie atrás

Debido a las largas cadenas de impacto, en los proyectos del PTB apenas es posible medir los impactos a nivel del grupo destinatario final. Las mejoras sólo pueden describirse de forma plausible. Pero como se evidenció anteriormente, el proyecto contribuye con sus actividades claramente a mejorar la situación de los grupos especialmente desfavorecidos. Estos grupos suelen estar más expuestos a la contaminación ambiental, por ejemplo, de la producción de plástico, porque viven cerca de los lugares de producción donde se emiten gases tóxicos o no tienen acceso a agua limpia libre de residuos perjudiciales de la producción agrícola. Por lo tanto, se benefician especialmente de los cambios a los que el proyecto ha podido contribuir gracias al apoyo de la IC para la EC. La resiliencia de los grupos desfavorecidos puede verse reforzada por el proyecto únicamente por el hecho de que resulten menos expuestos a enfermedades gracias al consumo de productos agrícolas que respetan las reglas de la EC y de una reducción de la producción de plástico. El proyecto no tiene ninguna otra posibilidad de influir en la resiliencia de estos grupos.

6. Preguntas específicas de la evaluación

¿Cómo ha resultado la interacción de los distintos instrumentos aplicados y en qué medida ha contribuido al logro de los objetivos?

Como ya se mencionó, muchos de los proyectos de CABUREK, así como los del Fondo, han obtenido buenos resultados. Desde el punto de vista de las evaluadoras, estos resultados podrían haberse maximizado si se hubieran buscado más activamente sinergias; lo que se ensayó en CABUREK podría haberse intensificado con los recursos financieros del Fondo, por ejemplo. Sin embargo, la idea original del Fondo era diferente. Se animó activamente a los posibles participantes a seleccionar un tema distinto a uno de los tres propuestos para los proyectos CABUREK - plástico, construcción, agroalimentos - para dar una oportunidad a otros temas relevantes para la EC. En la práctica, sin embargo, sólo se concretó un proyecto del Fondo sobre un tema que aún no se había abordado - el biometano, dos proyectos del Fondo cubrieron el tema de los plásticos, y otro desarrolló un instrumento tomando el tema de agroalimentos como ejemplo. Para evitar crear una desigualdad entre los proyectos CABUREK que reciben apoyo de un fondo y los proyectos CABUREK sin apoyo, se buscó que no hubiera sinergias directas entre los fondos ofrecidos y los proyectos CABUREK. Desde el punto de vista de las evaluadoras, esto es una oportunidad perdida, ya que cada institución de la IC podría haber solicitado el fondo para ampliar o profundizar la experiencia en CABUREK, inclusive presentando su iniciativa en coordinación con otro país. En Costa Rica, a pesar de todo, se eligió un tema que atravesaba los tres instrumentos (CABUREK, Fondo, CALIDENA) y se pudieron lograr sinergias. En El Salvador, en cambio, no fue posible aprovechar las sinergias que teóricamente habrían surgido entre el tema de CALIDENA y el proyecto CABUREK. En resumen, puede decirse que no se aprovechó en toda su magnitud, el potencial de sinergia debido a las restricciones en la selección de los proyectos del Fondo.

¿En qué medida el intercambio de experiencias a nivel regional ha sido una modalidad eficiente y eficaz para el desarrollo de las competencias nacionales?

Como ya se ha explicado en el capítulo 5.1.6 Sostenibilidad, casi todos/as los/as entrevistados/as confirman que la contribución del proyecto a una mejor cooperación entre las instituciones de la IC en el propio país y con las instituciones asociadas de otros países ha sido extremadamente exitosa y valiosa. Esto se debe principalmente a la metodología CABUREK que fomenta el intercambio tanto dentro de los países como a través de las fronteras nacionales. En entrevistas se mencionó varias veces los workshops de Ecuador y Panamá y, sobre todo, los interesantes *posters* de los proyectos que se presentaron en Panamá. Estos *posters* se consideraron útiles para familiarizarse y aprender

de los planteamientos de las demás instituciones. Sin embargo, también las evaluadoras se llevaron la impresión de que eran sobre todo los CABUREK cuyos proyectos estaban más desarrollados los que se beneficiaban del intercambio. Otros, que aún estaban en sus inicios, se veían - según sus propias declaraciones - bastante abrumados por los avances de los demás y no podían beneficiarse tanto de ello. No obstante, el balance final es que este intercambio regional se considera muy valioso para alcanzar los objetivos. Especialmente útil para lograr una cooperación entre países resultó el instrumento del Fondo. Este les permitió a los equipos de trabajo colaborar estrechamente en el desarrollo de un servicio (o herramienta) en forma conjunta y, en el camino, conocer de primera mano la forma de trabajar de sus entidades pares en el otro país.

¿Cómo evalúan el uso del Análisis de Redes Sociales (ARS) como herramienta para el indicador del proyecto y herramienta de gestión (qué recomendaciones hay)?

Se ha seleccionado el método de ARS como método de seguimiento y evaluación del indicador 2 del objetivo general con el fin de obtener información más detallada sobre la situación actual y la forma de cooperación. El indicador se denomina así: "El número de organizaciones de la IC y de la EC que colaboran en los sectores seleccionados se triplica". El valor de base era 59. Se trata de un indicador puramente cuantitativo que se limita a indicar un número, a saber, el número de instituciones que participan en el proyecto, pero nada más. El indicador no proporciona ninguna información sobre la calidad de las relaciones. Las instituciones que han participado una vez en una videoconferencia se contabilizan del mismo modo que las instituciones que han participado intensamente en el proyecto. Como la información sólo consiste en un número - 1,024 es el valor indicado - no proporciona mayor información para la gestión del proyecto.

Además de la evaluación cuantitativa de la base de datos para el indicador, el método de ARS consiste principalmente en una serie de encuestas para levantar información más detallada sobre las distintas relaciones entre actores. Los resultados de estas encuestas anuales fueron resumidos en informes que representan principalmente de forma gráfica los cambios en las relaciones. Aquí se distingue entre red de contactos, red de servicios y varias redes de innovaciones. Las afirmaciones sobre la evolución de las redes son en gran medida previsibles. Desgraciadamente, los colores con los que se muestran los países en los distintos informes cambian repetidamente y la posición de los países dentro del diagrama también cambia, por lo que no es posible seguir fácilmente los cambios de un informe a otro, es decir, de un año a otro. Algunas de las preguntas de los cuestionarios son ambiguas, por ejemplo, ¿Número actual de personal de planta en su organización? Esta pregunta puede responderse en una escala de 1 a 5, pero no está claro para cuántos empleados hay que marcar qué escala. La pregunta ¿Hemos aumentado la interacción y hemos utilizado los servicios de la Infraestructura de la calidad? se divide en dos partes, pero sólo es posible una respuesta, por lo que no queda claro si la respuesta se refiere a la primera parte o a la segunda parte de la pregunta. En caso quien responda el cuestionario sea un representante de una institución de la IC, resulta confuso responder la segunda parte de la pregunta. Sorprendentemente, cuando se pregunta hasta qué punto ¿Hemos aumentado la colaboración con otras instituciones para diseñar o adaptar servicios de metrología, normalización, acreditación o evaluación de conformidad? puede atribuirse al proyecto, hasta un 30 % responde con nada o casi nada. Sin embargo, esto no se discute más; en su lugar, el texto señala repetidamente que el proyecto ha contribuido a esta formación de redes. Si se pregunta a los/as entrevistados/as por el método, casi todos lo descartan, consideran que rellenar el cuestionario lleva demasiado tiempo y casi nadie del comité de gestión puede reproducir los resultados del método. La relación coste/beneficio no es adecuada en este caso.

Podría concebirse la construcción del indicador de tal manera que pudiera utilizarse realmente para la gestión, por ejemplo, el X % de las organizaciones encuestadas confirman que su número de

contactos con otras instituciones ha aumentado en un Y % gracias a las actividades del proyecto, el X % de las organizaciones encuestadas confirman que su intercambio profesional con otras instituciones ha aumentado en un Y % y el X % de las organizaciones encuestadas confirman que su cooperación con otras instituciones ha aumentado en un Y %. Pero, aun así, el esfuerzo sigue siendo considerable y los beneficios son probablemente bastante limitados.

7. Procesos de aprendizaje y experiencias

Procesos de aprendizaje

La estructura del proyecto, ejecutado sobre la base de instrumentos consolidados del PTB, liderados por equipos de trabajo con los/as *coaches*, con los niveles superiores del *Steering Committee* y del *Advisory Group*, propició procesos de aprendizaje sistémicos. Además, se había previsto que el aprendizaje colaborativo estuviera monitoreado a través de una herramienta desarrollada y aplicada para este fin, el ARS. A través de estos mecanismos, y sobre la base de esta estructura, se fueron compartiendo los conocimientos nuevos dentro del amplio equipo involucrado en la ejecución de la medida. A pesar de algunas dificultades, por ejemplo con la herramienta *Stackfield* o también con el alcance limitado, percibido así por las evaluadoras, del ARS, los procesos fueron en gran medida exitosos porque el equipo mostró mucho interés en innovar y asumir nuevos retos en el campo de la EC.

Experiencias

Cuando se planificó el proyecto, éste se propuso la introducción de la IC en un ámbito aún no claramente definido. Este desafío quizá no estuvo del todo dimensionado en el inicio del proyecto, pero el equipo respondió adecuadamente al reto, generando las estructuras de aprendizaje necesarias para este fin. Se creó el llamado *Petit Comité*, que agrupaba a *coaches* de los diferentes grupos de trabajo del CABUREK, así como del Fondo y CALIDENA. Este equipo funcionó como un *think tank* para generar primeramente un entendimiento común de la EC y sus alcances y para proporcionar primeras reflexiones sobre los aportes de la IC a ésta. Como producto de este *Petit Comité* destaca la publicación *Infraestructura de la calidad para la economía circular en América Latina y el Caribe*, de 2022, que ha sido muy valorada por todos los/as participantes del proyecto. En el *Petit Comité* también se abordaron varias otras innovaciones formando subgrupos de trabajo. Por ejemplo, para la elaboración de la guía para CALIDENA Circular y de MESURA Circular. Se trabajó también sobre indicadores de circularidad. El equipo evaluador no tuvo acceso a estos resultados, estando aún en desarrollo.

8. Recomendaciones

Recomendaciones para los socios

- Muchas de las experiencias y los aprendizajes logrados en relación con EC son relativamente novedosos. Se recomienda a las instituciones socias de la IC en los países tomar en cuenta una adecuada gestión de este conocimiento internamente, de tal manera que no se pierda a futuro en el nivel institucional (véase capítulo 5.1.6 Sostenibilidad).
- A través del proyecto se ha generado una “comunidad EC” entre los socios de la IC. Se recomienda que en adelante se mantenga el contacto y el intercambio con las instituciones de la IC de otros países. Utilizar para ello los canales de comunicación que se han establecido, tanto los formales como los informales (ej. WhatsApp) (véase capítulo 5.1.3 Efectividad Factor CW-Cooperación).

- Muchos de los servicios IC desarrollados aún no cuentan con una clara demanda en los respectivos países. Ya sea por falta de una regulación en la materia o por falta de una iniciativa y demanda del sector privado. Se recomienda tener presentes los productos que se han logrado desarrollar en relación a EC y difundirlos a través de las vías regulares de promoción de servicios IC (ya sea por boletines, página web, publicaciones u otros). Igualmente, se recomienda promocionar estos servicios hacia las instancias regulatorias respectivas, pues, al basarse muchos de ellos en experiencias internacionales, seguramente conformarían un punto de partida interesante para la regulación (véase capítulo 5.1.6 Sostenibilidad).
- En cuanto a las organizaciones de nivel regional se recomienda continuar con el fortalecimiento del rol estratégico de QICA para promover la IC en las políticas de EC nacionales. Concretamente implementando el plan estratégico que se ha desarrollado con el apoyo del presente proyecto (véase capítulo 5.1.3 Efectividad).
- Se recomienda asimismo reforzar la cooperación entre QICA y las instituciones aliadas a nivel de la región como lo son, por ejemplo, la OEA, CEPAL, la Coalición de Economía Circular para promover la IC en la EC o similares (véase capítulo 5.1.2 Coherencia).

Recomendaciones para el equipo del proyecto

- Si bien el proyecto buscó alianzas con actores de la EC en la región, en especial en el *output* 3, durante la ejecución no agotó o profundizó las posibles vinculaciones con otros proyectos de la cooperación que actuaron en el campo de la EC. Se recomienda una búsqueda más activa de alianzas con proyectos similares (véase capítulo 5.1.2 Coherencia).

En relación al instrumento CABUREK:

- Prever, en la etapa inicial del ejercicio una orientación más profunda a los/as participantes, para asegurar un adecuado manejo de las expectativas, así como también para definir mejor el plan de trabajo y evitar cambios constantes en el mismo (véase capítulo 5.1.3 Efectividad).
- Dado que en el presente proyecto se trató de un tema nuevo para la región, la EC, que debía aplicarse a un sector determinado, se podría haber acordado, al inicio del ejercicio, conjuntamente con las contrapartes, los criterios que se utilizarían para la selección del sector con el cual trabajar. Estos criterios podrían haber estado relacionados, por ejemplo, a la prioridad política del sector en el que se entraría a trabajar o al grado de interrelación existente entre el sector respectivo y la IC (véase capítulo 5.1.3 Efectividad).
- En la ejecución de los proyectos se identificó que hubo una gran disparidad entre el nivel de desarrollo de los países en la materia. Por ello se recomienda considerar, en un futuro ejercicio CABUREK, separar a los países en dos o tres grupos de acuerdo con su nivel de avance en el tema, con la finalidad de ofrecer un acompañamiento más adecuado al nivel de cada grupo (ej. una visita del/ de la *coach* al país) (véase capítulo 5.1.3 Efectividad).
- Otra recomendación conducente a reducir la disparidad inicial existente entre los países, podría ser la introducción de una etapa previa, dirigida solamente a los países con menores niveles de avance en la IC y/o en la EC, para fortalecer sus conocimientos previamente al inicio del CABUREK general (véase capítulo 5.1.3 Efectividad).
- Se ha identificado que los/as *coaches*, en algunos casos, utilizaron criterios divergentes en su asesoramiento para la planificación y la gestión de los proyectos nacionales, por ejemplo, en cómo se define un objetivo de proyecto. Debe tomarse el tiempo necesario para preparar a los/as *coaches* adecuadamente y unificar los criterios de su apoyo (véase capítulo 5.1.3 Efectividad).
- Dado que los temas abordados dentro de cada Grupo de Trabajo eran muy diversos, por lo general resultó difícil aprender de otras experiencias, pues cada país y proyecto desarrollaba su propia tarea. En el futuro se podría considerar acotar el tema que será trabajado en cada

WG, de modo que se logre una mayor homogeneidad de temas y así también un mayor traslado de aprendizajes entre un país y otro (véase capítulo 5.1.3 Efectividad).

- Se puede considerar asimismo, en futuros ejercicios CABUREK, la realización de proyectos binacionales, de modo que dos países (o quizá hasta tres?) trabajen en el mismo tema en forma conjunta. De esta manera se podría potenciar aprendizajes y traslados de conocimiento entre los países (véase capítulo 5.1.3 Efectividad).

En relación al instrumento CALIDENA:

- Ha sido notorio que los resultados de los ejercicios CALIDENA apoyados por el proyecto no han sido exitosos. Se considera que un problema central ha radicado en no haberse tomado el tiempo adecuado para la selección de la cadena de valor en la cual trabajar y revisar detenidamente las condiciones para la IC en el sector a elegir. De hacerlo, se hubiera podido seleccionar cadenas de valor vinculadas a la prioridad política del sector, o tener presente el grado de interrelación existente entre ese sector con la IC, por ejemplo. O también se podría haber identificado eventuales sinergias con otros proyectos de cooperación, etc. (véase capítulo 5.1.6 Sostenibilidad).

En relación al instrumento del Fondo:

- En una siguiente etapa se podría considerar trabajar con más de dos países para ampliar el conocimiento y el aprendizaje mutuo o eventualmente también trabajar con más de un área de la IC en los proyectos (véase capítulo 5.1.3 Efectividad).

En cuanto a la interacción entre los instrumentos:

- Las herramientas del PTB, como el CABUREK, CALIDENA o el Fondo se implementaron de manera independiente una de la otra. Se podría buscar, en adelante, estructurar un proyecto regional buscando la complementariedad de estas herramientas para el aprovechamiento de sinergias, por ej. seleccionando temas comunes entre proyectos CABUREK y Fondo (véase capítulo 6. Preguntas específicas para la evaluación).

En relación al instrumento *Stackfield*:

- La introducción de un nuevo instrumento como el *Stackfield* en un grupo amplio puede ser retardadora. En el futuro podría considerarse hacer primero un ejercicio interno con el instrumento, a nivel del equipo de proyecto, antes de su implementación a escala mayor.

Recomendaciones para el Grupo 9.3 «Cooperación internacional»

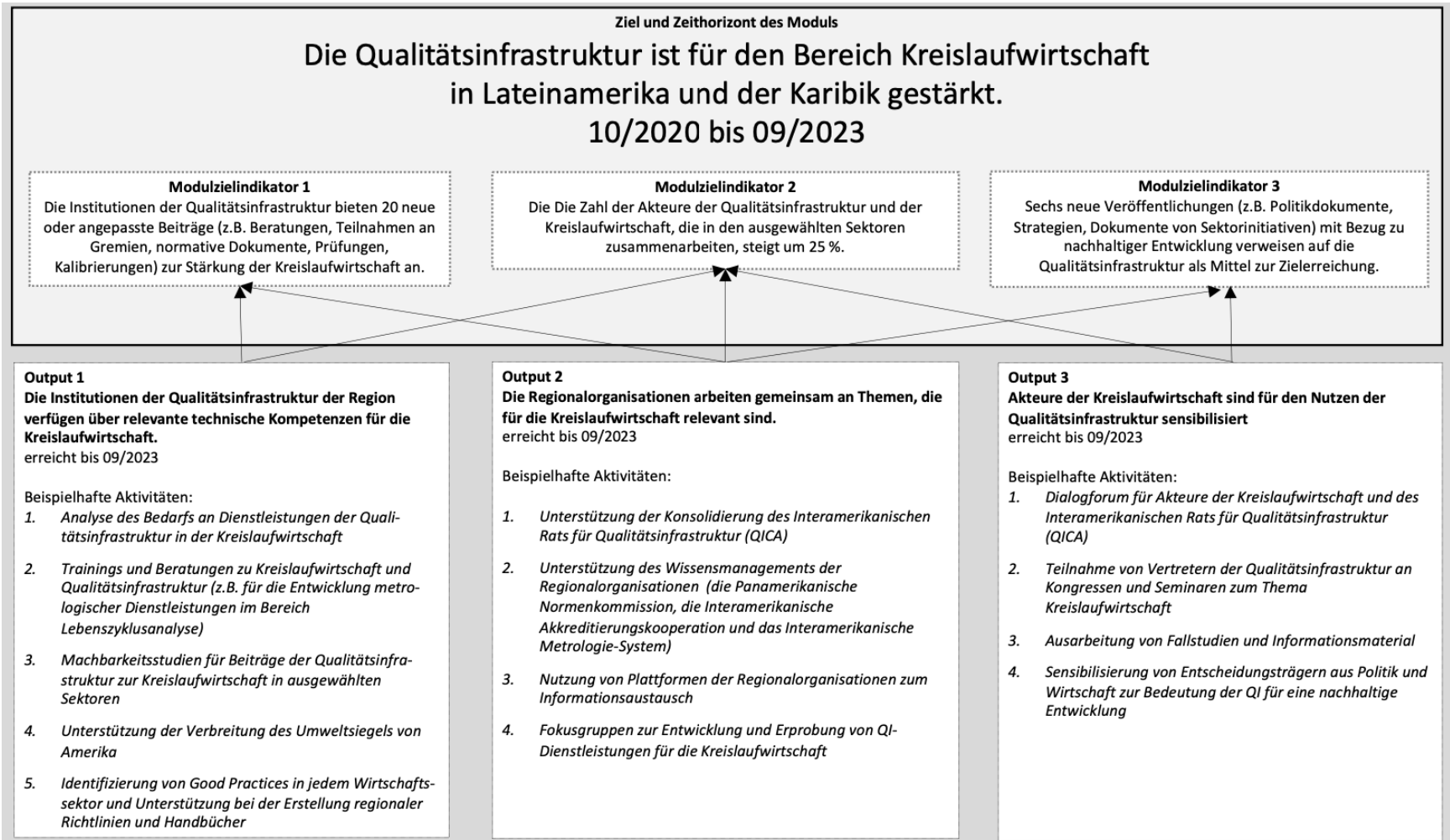
- En cuanto a la herramienta Análisis de Redes Sociales (ARS), en caso de que el Grupo 9.3 decidiera volver a utilizarla a pesar de las dificultades antes señaladas, tendría que replantearse previamente la formulación del indicador correspondiente y buscar una proporcionalidad entre la inversión en la herramienta y los resultados a obtener.
- Se recomienda al Grupo 9.3 revisar la política de asignación de recursos para la planificación de los proyectos. En el presente caso, la etapa de planificación insumió recursos considerables del proyecto, ascendentes, en realidad, a más del 5% del monto total del proyecto (100 000 EUR de 2 000 000 EUR), dado que algunos gastos de viaje y gastos generales del personal del PTB que viajó no se imputaron en su totalidad (véase capítulo 5.1.4 Eficiencia).
- Consultadas sobre su apertura para trabajar en temas de IC y género, muchas de las personas entrevistadas se mostraron muy interesadas en trabajar en un futuro proyecto el tema de género de manera transversal. Se identificó como posibles entradas el nivel de elaboración de normas (ej. sistemas de gestión de igualdad de género) o el identificar cadenas de valor con alta participación de mujeres. A nivel institucional se recomienda analizar apoyos a iniciativas

con enfoque de género y la IC como por ej. el caso de Mujeres del Sistema de Infraestructura de la Calidad (MUSICA) en México. A nivel de generación de capacidades a nivel macro se podría apoyar investigaciones y estudios relativos a género en la IC.

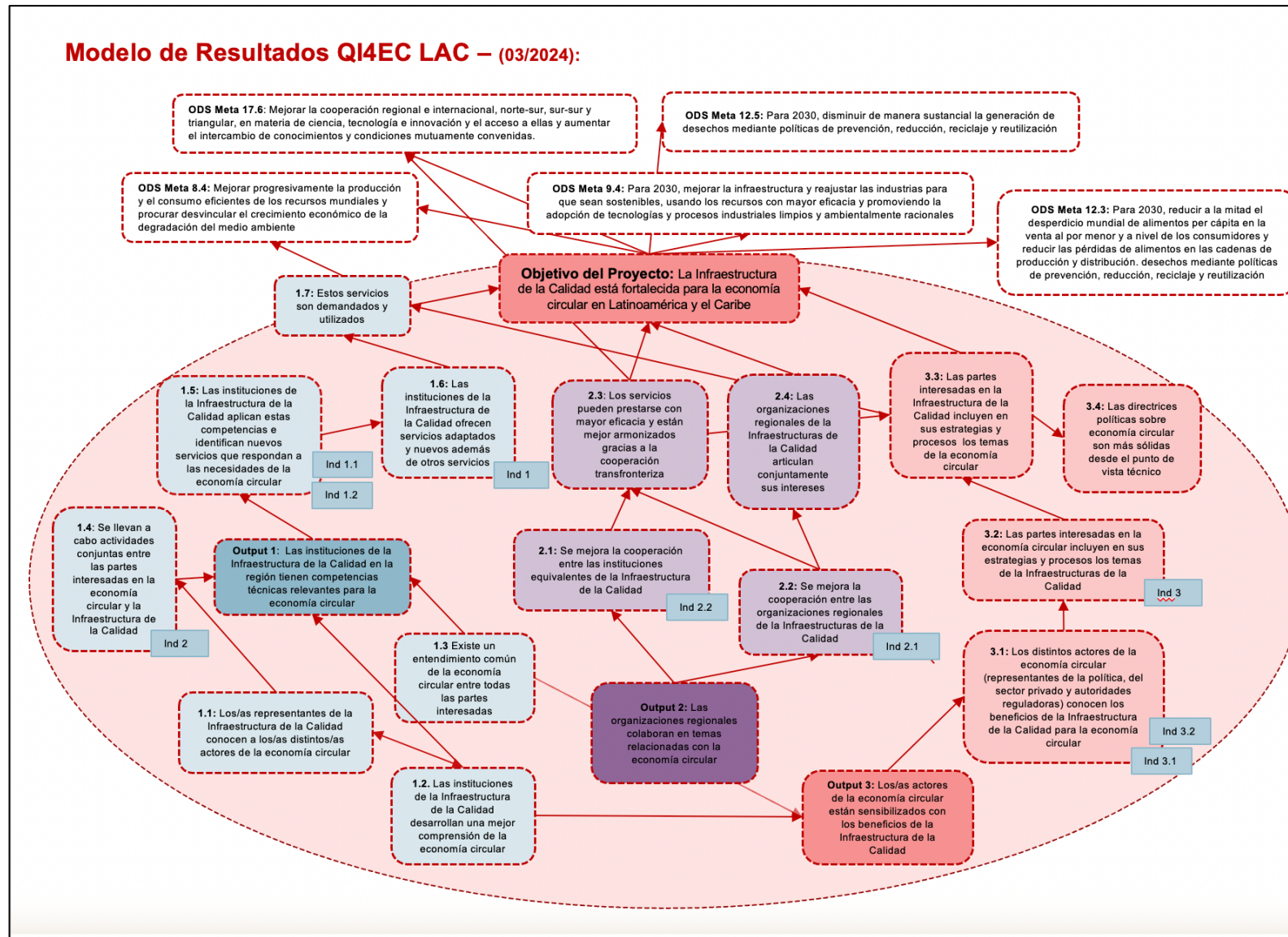
- Se recomienda revisar los criterios que se utilizan para la asignación de los costes del personal del PTB en relación a los resultados, dado que parece que, al menos en este proyecto, no se han asignado siguiendo el gasto real. Esto no permite contar con información cierta y transparente sobre los costos asociados a los diferentes *outputs* del proyecto (véase capítulo 5.1.4 Eficiencia).

9. Anexos al Informe de Evaluación

1. Lógica de impactos (de la propuesta del proyecto)
2. Modelo de resultados
3. Cronograma de la evaluación
4. Lista de entrevistados/as
5. Guía de preguntas orientadoras



1. **Modelo de resultados** (creado por el equipo de evaluación junto con el equipo de coordinación del proyecto)



2. Cronograma de la evaluación

Fecha	Actividad
Fase de Preparación	
22.01.2024	Entrega del informe inicial por el equipo de evaluación (borrador 1)
30.01.2024	Comentarios de PTB
05.02.2024	Entrega del informe inicial por el equipo de evaluación (borrador 2)
12.02.2024	Comentarios de PTB
14.02.2024	Entrega del informe inicial por el equipo de evaluación (versión pre-final)
03.03.2024	Comentarios de las contrapartes
15.03.2024	Entrega del informe inicial por el equipo de evaluación (versión final)
Febrero y Marzo	Entrevistas virtuales con expertos/as que no podrán ser visitadas in situ
Trabajo de campo	
01.04. – 03.04.2024	Visita a Costa Rica
03.04. – 06.04.2024	Visita a El Salvador
06.04. – 12.04.2024	Visita a Colombia y presentación de resultados de la evaluación
Redacción del informe	
13.05.2024	Presentación del primer borrador por el equipo de evaluación
03.06.2024	Primera ronda de comentarios de PTB
17.06.2024	Incorporación de los comentarios por el equipo de evaluación
24.06.2024	Segunda ronda de comentarios de PTB
01.07.2024	Entrega de versión pre-final por equipo de evaluación
15.07.2024	Ronda de comentarios de las contrapartes
22.07.2024	Incorporación de comentarios de las contrapartes en informe largo y entrega del informe corto
29.07.2024	Comentarios finales del PTB
05.08.2024	Entrega de los informes finales y del One-pager
Hasta 31 de agosto	Debate final y resumen
Segunda mitad de julio 2024 (tentativo)	Presentación final en el grupo 9.3

3. Lista de entrevistados/as

Fecha	Lugar	No. Personas	Instituciones
Febrero y marzo 2024	Virtual	38 personas (22 mujeres)	• Instituciones nacionales de la IC (organismos de acreditación, normalización y metrología) • Instituciones regionales de la IC (COPANT, IAAC, SIM, QICA) • Representante de ministerios • Usuarios de servicios de la IC • Coaches de la IC y la EC • Representantes del PTB • Expertos técnicos del PTB • Representantes de la cooperación internacional
Abril (01-03)	Costa Rica	9 personas (7 mujeres)	
Abril (04-05)	El Salvador	8 personas (5 mujeres)	
Abril (08-10)	Colombia	13 personas (4 mujeres)	

4. Guía de preguntas orientadoras

Comentarios explicativos

- Las preguntas específicamente pertinentes serán escogidas por el equipo evaluador dependiendo del nivel de cuán involucrada esté en el proyecto la persona entrevistada. Esto significa que no todas las preguntas serán aplicadas a todas las personas.
- Durante el proceso de la evaluación surgirán preguntas adicionales y se borrarán preguntas no pertinentes.
- El proceso de evaluación se inicia con preguntas generales como p.ej. ¿Cuáles han sido las actividades relevantes y como se desarrollaron? Luego se sigue con preguntas detalladas que se enumera a continuación.
- Las preguntas no se formulan tal como están escritas aquí, sino que se "traducen" a un lenguaje generalmente comprensible.

Preguntas con referencia a los criterios OCDE-CAD

Pertinencia – ¿El proyecto está haciendo lo adecuado?

- El objetivo del proyecto es: La Infraestructura de la Calidad está fortalecida para la Economía Circular en América Latina y el Caribe.
- ¿Los objetivos del proyecto están alineados con las políticas y prioridades de los socios?
- ¿En la concepción se tienen en cuenta las condiciones marco políticas e institucionales pertinentes?
- ¿La concepción del proyecto se basa en las estrategias de América Latina del BMZ („Mit gemeinsamen Werten und Interessen Zukunft gestalten: Die neue Lateinamerika Politik des BMZ“ (2015) y „Perspektiven mit Lateinamerika und der Karibik. Gemeinsam für ökologischen Wandel und soziale Gerechtigkeit“ (2023)) y los enfoques sectoriales del BMZ?
- ¿Los objetivos del proyecto están alineados con las necesidades y capacidades de desarrollo de las personas, los grupos y las organizaciones involucrados y afectados?
- ¿El objetivo y la concepción del proyecto están orientados a las necesidades y capacidades de las personas, los grupos (posible diferenciación por edad, ingresos, género, origen étnico, etc.) y las organizaciones involucrados y afectados y particularmente desfavorecidos o vulnerables?
- ¿Es apropiada y realista la concepción del proyecto (en términos técnicos, organizativos y financieros)?
- ¿La concepción del proyecto es suficientemente precisa y viable (con respecto a la comprensibilidad y verificabilidad del sistema de objetivos y los supuestos impactos)?
- ¿La concepción del proyecto se basa en un enfoque integral del desarrollo sostenible (interrelación de las dimensiones social, ecológica y económica de la sostenibilidad)?

- De ser necesario, ¿la concepción del proyecto se adaptó adecuadamente durante su ejecución al modificarse las condiciones marco, los riesgos o los potenciales?

Coherencia - ¿En qué medida es compatible el proyecto?

Coherencia interna

- ¿El proyecto se concibe y aplica de manera complementaria y colaborativa dentro de la cooperación alemana en la región?
- ¿En qué medida se utilizan las sinergias?
- ¿El proyecto es compatible con las normas y estándares internacionales y nacionales con los que se compromete la cooperación alemana (como, por ejemplo, los derechos humanos)?

Coherencia externa

- ¿El proyecto complementa y respalda los esfuerzos de los socios (principio de subsidiariedad)?
- ¿Cómo se coordinan la concepción del proyecto y su implementación con las actividades de otros donantes?
- ¿El proyecto se concibe en base a la utilización de sistemas y estructuras existentes de los socios, otros donantes u organizaciones internacionales para la puesta en práctica de las actividades y en qué medida se utilizan dichos sistemas y estructuras?
- ¿En qué medida se utilizan los sistemas comunes (de socios/ otros donantes/ organizaciones internacionales) para el monitoreo y la evaluación, el aprendizaje y la rendición de cuentas?

Efectividad - ¿El proyecto está logrando sus objetivos?

- ¿Hasta qué punto se ha alcanzado el objetivo del proyecto (o se alcanzará al final de su duración)? (Valoración de acuerdo con los indicadores acordados).
- ¿Se prestaron los servicios previstos y se alcanzaron los productos (outputs) acordados? ¿Los participantes utilizaron los servicios y alcanzaron los impactos del proyecto contribuyendo así a alcanzar el objetivo de dicho proyecto?
- ¿El proyecto abordó adecuadamente las suposiciones y los riesgos especificados en la concepción? ¿Hubo factores externos que influyeron significativamente en el logro o no del objetivo acordado del proyecto?
- ¿Cómo se evalúa la calidad de la gestión y la implementación del proyecto, incluida la participación y las contribuciones de los socios, con respecto al logro de los objetivos?

Preguntas con referencia al modelo de gestión para el desarrollo sostenible *Capacity WORKS*

Factor de éxito 1 – Estrategia

- ¿La estrategia del proyecto se desarrolló en un proceso conjunto con los socios del proyecto, de modo que existe una comprensión conjunta de los impactos previstos y de la trayectoria del cambio (*Theory of Change*)?

- ¿El proyecto utiliza una estrategia de *capacity development* (que incluye medidas en los tres niveles de CD) para lograr los impactos previstos?
- ¿La estrategia del proyecto es conocida por los socios e implementada de forma conjunta?

Factor de éxito 2 – Cooperación

- ¿Los actores relevantes cuya contribución es necesaria para el logro del objetivo del proyecto participan en su implementación?
- ¿Los socios y actores relevantes y las partes interesadas son conscientes de su rol en el proyecto y contribuyen con las aportaciones necesarias?
- ¿El proyecto ha estructurado las relaciones de comunicación y cooperación entre el proyecto, los socios implicados y actores relevantes de forma exitosa?

Factor de éxito 3 – Estructura de conducción

- ¿La estructura de gestión del proyecto tiene en cuenta a los actores relevantes y sus intereses y el intercambio entre ellos es eficaz (número y duración de las reuniones, modo de intercambio y comunicación, entre otros)?
- ¿En la estructura de gestión se realizan discusiones estratégicas de forma adecuada y se toman decisiones que están basadas en datos del monitoreo de impactos regularmente actualizados?
- ¿La estructura de gestión brinda el impulso adecuado para el logro del objetivo del proyecto y contribuye al proyecto con el respaldo político necesario para que los impactos planeados puedan realizarse?

Factor de éxito 4 – Procesos

- ¿Se han analizado los procesos del entorno (del sector) que tienen lugar independientemente del proyecto (mediante un mapa de procesos) y están claros los vínculos con los procesos del proyecto (por ejemplo, las contribuciones del proyecto y las referencias a los procesos)?
- ¿En el marco del proyecto los procesos adecuados son establecidos (p.ej. procesos de cooperación, procesos de aprendizaje, procesos de gestión, entre otros)?
- ¿Los socios de la cooperación (tanto la contraparte política como los socios encargados de la ejecución) realizan las reformas organizativas e institucionales necesarios (por ejemplo, procesos de cambio organizativo e institucional) para alcanzar los objetivos acordados?
- ¿En qué medida se establecieron nuevos procesos clave (Kernprozesse) dentro del proyecto (por ejemplo, procesos operativos (Leistungsprozesse), procesos de cooperación (Kooperationsprozesse), procesos de aprendizaje (Lernprozesse)) así como procesos de conducción (Steuerungsprozesse) y procesos de soporte (Unterstützungsprozesse)?

Factor de éxito 5 – Aprendizaje e innovación

- ¿El proyecto promueve innovaciones técnicas e institucionales en el sistema de los países socio?
- ¿Los objetivos de aprendizaje y los cambios correspondientes han sido definidos en el marco del proyecto (A nivel organizativo, cooperación entre las partes implicadas,

sistema de QI, etc.) y han sido acordados a nivel directivo de las instituciones socias?

- ¿Lecciones de aprendizaje resultados de actividades y experiencias del proyecto han, en dialogo con los actores participantes, sido documentados y comunicados (gestión de conocimiento)?

... *sigue efectividad*

- ¿Son determinables o previsibles los impactos positivos no previstos de la medida?
¿Qué potencialidades surgen de esto?
- ¿Son determinables o previsibles los impactos negativos directos de la medida? ¿Qué riesgos implica?
- ¿La medida persiguió y promovió adecuadamente impactos directos positivos y contrarrestó adecuadamente los riesgos y, en su caso, los impactos negativos?

Eficiencia - ¿Se están usando adecuadamente los recursos?

Eficiencia de la producción

- ¿Los productos (outputs) obtenidos podrían haberse alcanzado con menos recursos financieros (principio de mínimos)? (Consideración de las distintas posiciones presupuestarias en "3. Resumen de los costes reales" como orientación).
- ¿Se podrían haber incrementado los impactos del proyecto, a nivel de producto (output), con un uso alternativo de los recursos financieros utilizados (principio del máximo)? (Consideración de las posiciones presupuestarias individuales en "3. Resumen de los costes reales" como orientación).
- ¿Se obtuvieron los resultados (outputs) (productos, bienes de inversión y servicios) a tiempo y dentro del plazo previsto?

Eficiencia de la asignación

- ¿Hasta qué punto se podrían haber logrado los mismos impactos con menos recursos financieros (principio de mínimos)?
- ¿Se podrían haber maximizado los impactos a nivel de outcome con la misma asignación de recursos (principio de máximos)?

Impacto - ¿El proyecto contribuye a lograr un impacto?

- ¿Los cambios generales previstos de desarrollo que deben/ deberían alcanzarse con el proyecto son identificables o previsibles?
- ¿Los cambios generales previstos de desarrollo (sociales, económicos, ecológicos y sus interacciones) son identificables o previsibles en los beneficiarios previstos (de ser posible, especificar las duraciones)?
- ¿Existen interacciones positivas o compensaciones entre los cambios sociales, económicos y ecológicos? ¿El proyecto ha contribuido a cambios generales de desarrollo en grupos particularmente desfavorecidos o vulnerables?
- ¿El proyecto ha contribuido de forma viable a los cambios generales de desarrollo identificados y previsibles? ¿Qué factores internos y externos fueron decisivos para alcanzar o no los cambios de desarrollo previstos del proyecto?

- ¿El proyecto fue ejemplar o de un amplio impacto? ¿El proyecto ha contribuido a cambios estructurales o institucionales en organizaciones, instituciones, sistemas y regulaciones?
- ¿El proyecto ha contribuido a cambios generales positivos no previstos de desarrollo?
- ¿El proyecto ha contribuido a cambios generales negativos no previstos de desarrollo?
¿Existen compensaciones negativas entre los impactos de las dimensiones económica, social y ecológica? ¿Se han adoptado medidas adecuadas para evitar o contrarrestar los impactos negativos y las compensaciones?

Sostenibilidad - ¿Los efectos positivos del proyecto son duraderos?

- ¿Los socios, los grupos meta y las organizaciones participantes e involucrados son capaces y están dispuestos (ownership), a nivel institucional, personal y financiero, a mantener o continuar con los impactos positivos del proyecto una vez que éste finalice?
- ¿Los socios, los grupos meta y las organizaciones tienen las capacidades necesarias (por ejemplo, mandato, acceso a la información, recursos, poder e influencia, grado de organización, etc.) para contrarrestar con éxito los riesgos existentes o previsibles (capacidad de recuperación, resiliencia)?
- ¿Hasta qué punto y de qué manera el proyecto ha contribuido al hecho de que socios, grupos meta y organizaciones involucrados sean capaces y estén dispuestos (ownership), a nivel personal y financiero, a mantener o continuar con los impactos positivos del proyecto, incluso una vez que haya finalizado y, dado el caso, a contener los impactos negativos?
- ¿Hasta qué punto y de qué manera el proyecto ha contribuido a fortalecer la capacidad de recuperación (resiliencia) de socios, grupos meta y organizaciones involucrados? ¿Existen también grupos especialmente desfavorecidos entre ellos (posible diferenciación por edad, ingresos, género, origen étnico, etc.)?
- ¿Hasta qué punto los impactos de la medida son duraderos bajo las condiciones existentes?
- ¿Qué riesgos y qué potenciales están a la vista en el contexto del proyecto en cuanto a mantener a largo plazo sus impactos? ¿Cuán probable es la aparición de estos factores? ¿El proyecto ha abordado adecuadamente estos factores?