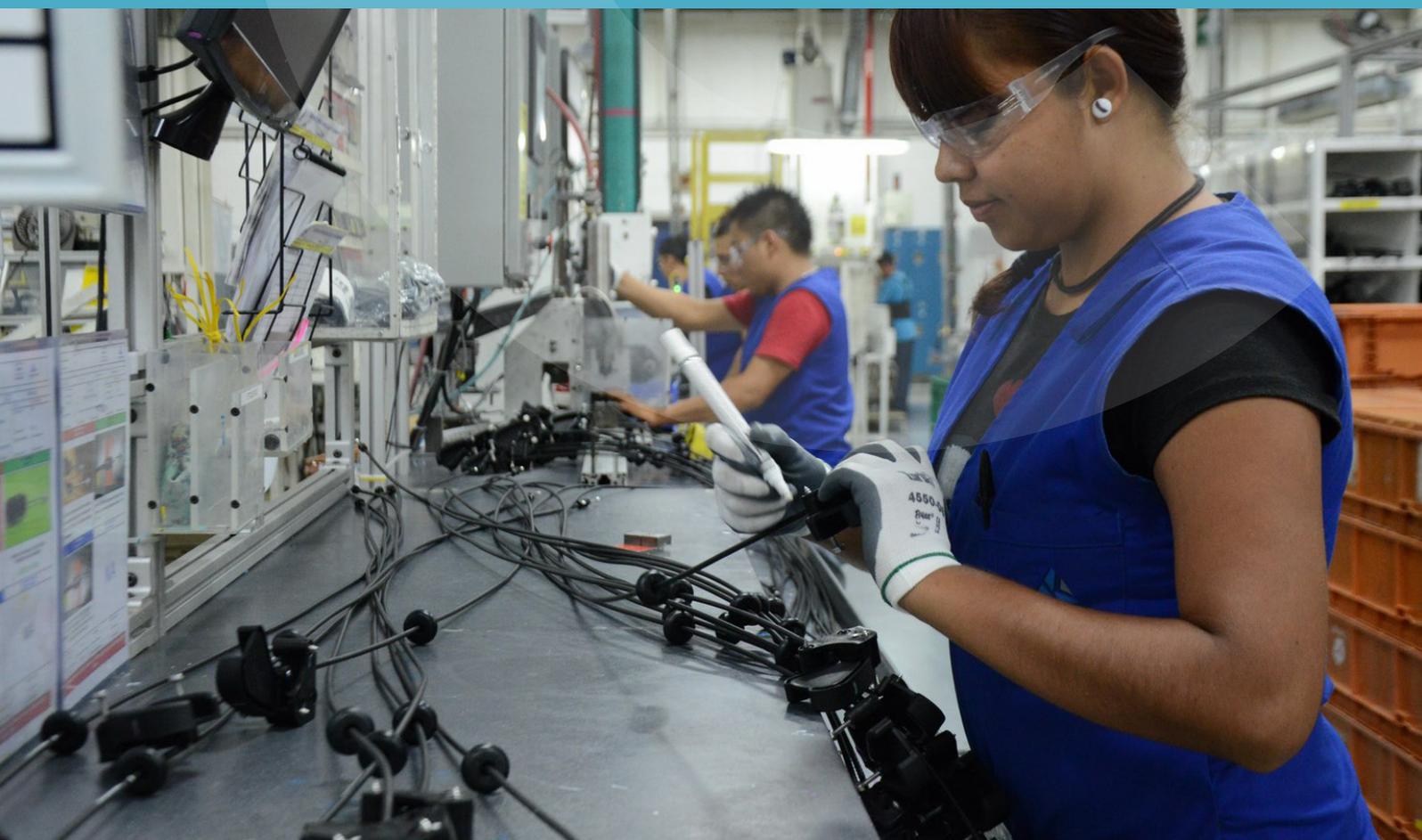


38. INFORME DE EVALUACIÓN

PROGRAMA ESPAÑA Y SUS REGIONES INTERCAMBIAN CONOCIMIENTO CON ANTIOQUIA (COLOMBIA). ERICA

INFORME SINTÉTICO



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN



Cooperación
Española
EVALUACIÓN

Edición: Marzo 2016

© Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
Secretaría de Estado de Cooperación Internacional
y para Iberoamérica
Secretaría General de Cooperación Internacional
para el Desarrollo

Evaluación realizada por: *Evaluando* con un equipo formado por:
Estela López Torrejón, Cristina Neira de Fonseca, Gloria Calderón
Ordóñez y Francisco Pardavila Pino, con la coordinación de:
Inmaculada Román Millán.

NIPO on-line: 502-16-099-9
NIPO papel: 502-16-098-3
Depósito legal: M-9386-2016

Las opiniones y posturas expresadas en este informe de evaluación
no se corresponden necesariamente con las del Ministerio de
Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por
cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer,
comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre
que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del Copyright.

**Para cualquier comunicación relacionada con esta
publicación, diríjase a:**

División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del
Conocimiento
Secretaría General de Cooperación Internacional para el
Desarrollo

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
Serrano Galvache, 26, Torres Ágora, Torre Norte. 28071 Madrid
Tel.: +34 91 394 8808
evaluacion-sgcid@maec.es

ACRÓNIMOS, SIGLAS Y ABREVIATURAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APPD	Alianzas Público Privadas para el Desarrollo
BP	Buenas Prácticas
COMFAMA	Caja de Compensación Familiar de Antioquía
DIRENA	Desarrollo con la Identidad Regional entre España y Nariño
ERICA	España y sus regiones intercambian conocimientos con Antioquía
NNUU	Naciones Unidas
OAI	Otras Actividades de Intercambio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPT	Proyecto Piloto de Transferencia
SGCID	Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo
TdP	Teoría del Programa

I. INTRODUCCIÓN

El Informe de Evaluación recoge los hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones de la evaluación del programa “España y sus regiones intercambian conocimientos con Antioquia” (ERICA) implementado en el Departamento antioqueño y en su capital Medellín (Colombia), entre 2006 y 2014, por parte de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). ERICA es un programa de largo recorrido (8 años), formulado en 5 fases y con un presupuesto de 1.833.854€.

Este programa arrancó con la firma de un acuerdo entre la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA), dos de las principales instituciones académicas del Departamento: la Universidad de Antioquia, de naturaleza pública, y la Universidad EAFIT, de naturaleza privada, y la AECID, como representante de la Cooperación Española y principal financiador del programa.

ERICA tiene como objetivo general contribuir a la mejora de los niveles de equidad en el Departamento, fundamentalmente a través de la especialización y profundización en las capacidades de los actores institucionales -públicos y privados- que desarrollan acciones orientadas desde los ámbitos económico, social y académico.

El programa se ha centrado en potenciar el desarrollo regional a través del trabajo en tres líneas estratégicas: (1) desarrollo tecnológico e innovación, (2) desarrollo empresarial y emprendimiento, y (3) desarrollo local. Igualmente, se han incorporado cuatro enfoques transversales: género en desarrollo, sostenibilidad y protección ambiental, construcción de paz y protección social. Para ello, se ha constituido una plataforma interinstitucional formada por todos los socios, a los que se añade la AECID, con la misión de coordinar y articular el proceso de transferencia y puesta en marcha de proyectos que previamente habían sido implementados -con un elevado nivel de éxito- por parte de entidades españolas, generándose así un intercambio de buenas prácticas.

Basándose en las necesidades identificadas a través del proceso de diagnóstico, realizado en el Departamento de Antioquia en el año 2006, se identificaron 60 Buenas Prácticas en España que pudieran dar respuesta a las carencias detectadas. 22 prácticas fueron transferidas a Colombia a través de un período de adaptación al contexto y realidad socioeconómica de la región.

Diagrama I. Dinámica del funcionamiento del programa ERICA, posterior al diagnóstico



Los protagonistas españoles de estas experiencias son Universidades, Centros Tecnológicos, Centros Europeos de Empresa e Innovación, y Laboratorios Interprofesionales que han mantenido una relación intensa con los actores colombianos y han desarrollado un trabajo de intercambio de conocimientos totalmente desinteresado. La población meta a la que se dirige el programa son las instituciones socias de la plataforma, los departamentos de dichas instituciones involucrados en la gestión del mismo, los departamentos sectoriales, y todas aquellas personas que indirectamente se beneficien de los aprendizajes obtenidos a través de los Proyectos Piloto de Transferencia (PPT) y Otras Actividades de Intercambio (OAI).

El valor añadido del programa se centra en el fortalecimiento de las alianzas interinstitucionales donde se integran actores públicos y privados, junto a la transferencia de conocimientos, como eje central de la cooperación entre ambos países.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Se ha realizado **una evaluación final y externa**, con un constante acompañamiento del Comité de Gestión de la Evaluación, conformado por la SGCID¹, y el Comité de Seguimiento, integrado por los socios del ERICA. Cuenta con una doble finalidad, por una parte, **la formativa**, al fundamentar ejes de mejora, réplica y escalamiento de cara a futuras intervenciones. Además, la reconstrucción de la teoría del programa permite ilustrar y modelizar el funcionamiento del ERICA. Por otra, la evaluación ha dispuesto de **elementos sumativos** para la rendición de cuentas, sobre la base de un enjuiciamiento sistemático acerca del grado de cumplimiento de los objetivos, tanto los planteados de antemano como los no esperados.

Los objetivos a los que da respuesta la presente evaluación son los siguientes:

- Valorar los **resultados alcanzados** por el programa y su sostenibilidad. Se aborda por medio de la identificación de los elementos que han sido clave en la ejecución del programa y el alcance de sus correspondientes objetivos. Se pone el foco en el nivel de consecución de la **cadena de resultados** prevista, así como en la detección y valoración de los efectos no planificados, tanto positivos como negativos.
- Delimitar el **valor añadido** del programa como conductor de transferencia de conocimiento -en comparación con otras iniciativas- ante los nuevos retos de la Cooperación Española en Colombia. Igualmente, se analiza el modelo de APPD² subyacente al ERICA, tanto en su concepción como en su desarrollo posterior.
- Verificar la potencial **réplica y escalamiento** de ERICA en otras iniciativas. Se sustenta sobre la construcción de la teoría del programa, y más explícitamente, sobre la incidencia de las circunstancias y condiciones endógenas y exógenas presentes en el encadenamiento de los resultados. Además, se ha trabajado a partir de las similitudes y particularidades existentes entre el modelo ERICA y su réplica en el Departamento colombiano de Nariño, el DIRENA³, de las que poder detectar hallazgos comunes o disonantes, y consecuentemente, escenarios de réplica.

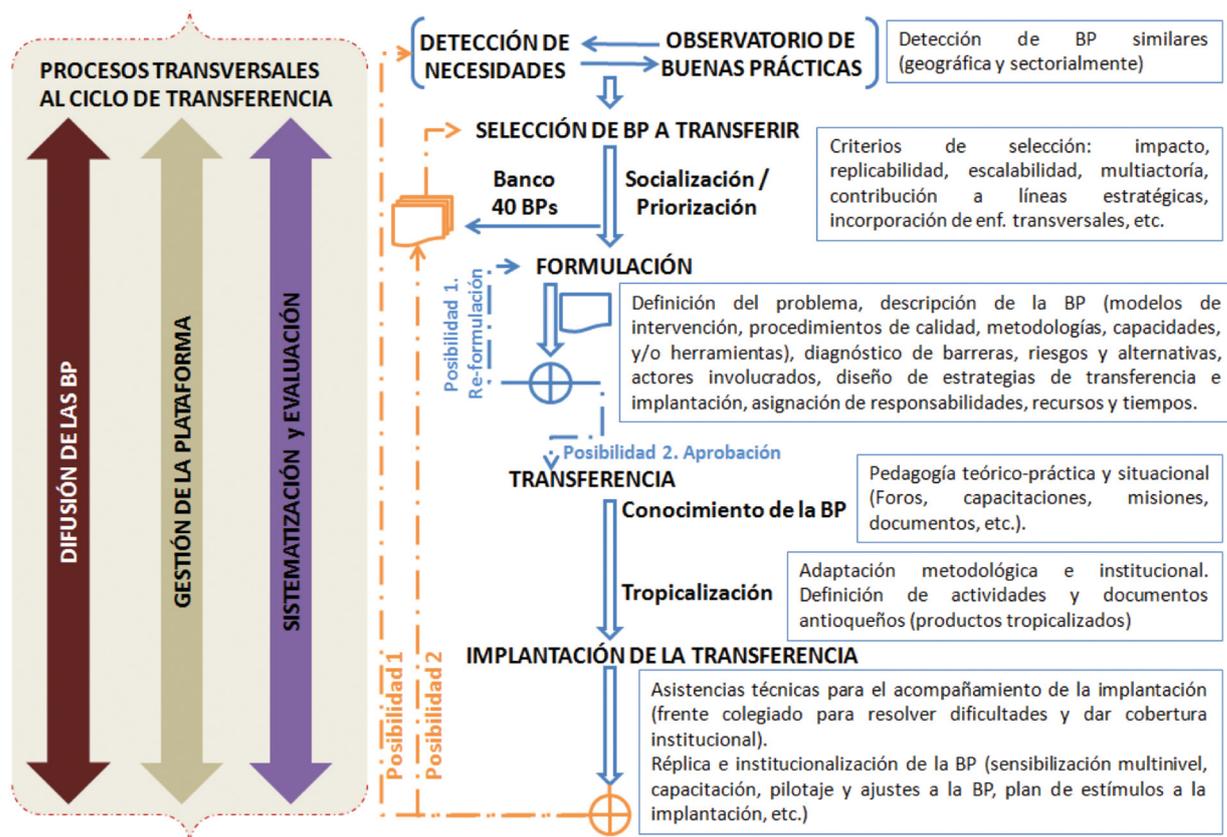
¹ División de Evaluación de la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo

² Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

³ Desarrollo con identidad regional entre España y Nariño

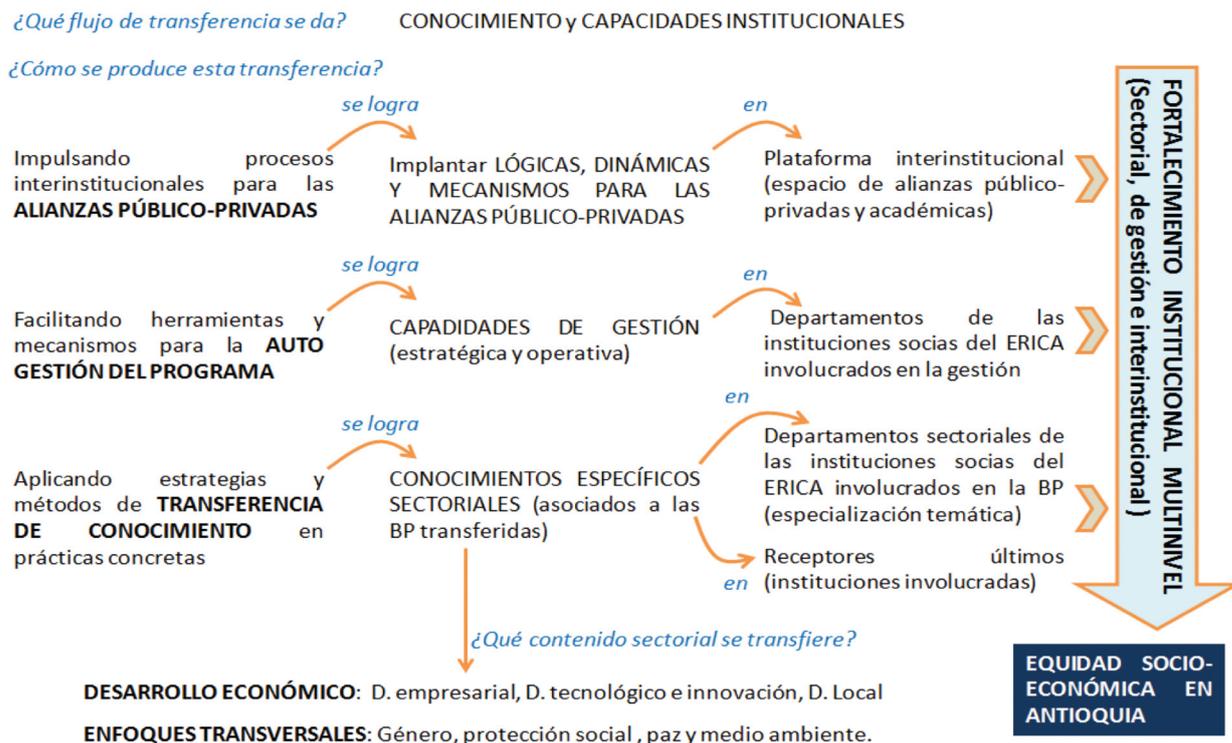
La evaluación se ha orientado por la Teoría del Programa (TdP). Para ello se reconstruyó, con base en la documentación secundaria, la Teoría de Cambio y la Teoría de Intervención del programa, consensuadas ambas por el Comité de Seguimiento de la evaluación. La construcción diagramada de la TdP del ERICA, constituye la base para la interpretación sistémica entre las dimensiones de contexto, estructura, procesos y resultados. A partir de ahí, se realizó un trabajo de ajuste con las preguntas de evaluación presentadas en el Pliego de Prescripciones Técnicas.

Diagrama 2. Procesos clave de la Teoría de Intervención del programa ERICA



Elaboración: EvaluanDo

Diagrama 3. Teoría de cambio del Programa ERICA



Elaboración: EvaluanDo

El plan de análisis empleado en la evaluación ha discurrido sobre los 2 planos de actuación. (1) Plano estratégico: socios institucionales de la plataforma y DIRENA y (2) Plano operativo: 22 PPT, de los cuales 8 corresponden a una muestra de carácter cualitativo. De ambos planos se ha extraído información triangulada, tanto de discursos cualitativos, como de datos cuantificables, estadísticamente no representativos.

La evaluación se ha fundamentado en una metodología mixta: cualitativa y cuantitativa. La extracción de hallazgos de naturaleza cuantificable se ha realizado mediante una encuesta entre las principales personas que han formado parte del programa desde las diversas instituciones y cargos. El propósito de la misma ha sido registrar valoraciones de carácter numérico, en las que poder identificar nociones intersubjetivas entre los diferentes actores encuestados.

En términos **cualitativos**, para la recogida de información se han empleado las siguientes técnicas: (1) 19 entrevistas semi-estructuradas, (2) 3 grupos focales y (3) 2 observaciones participantes. A estas técnicas, hay que añadir el análisis de toda la documentación secundaria proporcionada para la evaluación.

3. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES ASOCIADAS A PROCESOS

1. El ciclo de transferencia ha contado con solventes bases técnicas para un adecuado desempeño institucional. De hecho, las condiciones de trabajo de las transferencias han estado adecuadamente focalizadas en el fortalecimiento institucional de los socios, así como de otros actores institucionales del departamento y de las poblaciones identificadas con alto potencial para desarrollar las temáticas, a través del flujo de conocimiento: sin financiar personal ni estructura, ni contratar productos a expertos españoles; en lugar de eso, se ha apostado por el acompañamiento a equipos e instituciones.
2. Las transferencias se han sustentado sobre sólidos pilares para su diseño y arranque. Por una parte, se ha partido de un detallado diagnóstico, capaz de articular las necesidades de los socios sobre líneas programáticas, y dar respuesta a un mapeo de actores y buenas prácticas españolas. Seguidamente, el proceso de selección de las buenas prácticas ha sido resuelto de acuerdo a pertinentes criterios técnicos, consensuados entre los socios, como son: encaje en los ejes temáticos, capacidades de instituciones emisoras, potencial adaptativo de las buenas prácticas a Antioquia, e impactos en desarrollo.
3. Las formulaciones de las PPT han sido realizadas de manera colegiada entre los pares técnicos hispano-colombianos, siendo adecuadamente resueltas en términos de: problemáticas de atención, actividades, recursos y tiempos. Sin embargo, han estado limitadas en términos analíticos, a la hora de identificar obstáculos al cambio esperado y poder prever pre-condiciones para la sostenibilidad.
4. En términos del proceso de ejecución de los PPT/OAI, las estrategias de transferencia empleadas han sido heterogéneas, proceso posibilitado por no disponer de normas ni orientaciones específicas. Son destacables algunos PPT en los que: i) el acompañamiento de los socios españoles a una réplica queda incorporada en el propio proceso de transferencia, ii) se ha realizado una exhaustiva sensibilización multinivel (entre perfiles técnicos y directivos) entre las instituciones participantes, iii) se desarrollan ciclos de ejecución extensos, que in-

⁴ Muestreo intencional de casos críticos, sin representatividad estadística; permite seleccionar casos que disponen de características particulares, a partir de los cuales se puede ilustrar con rigor evaluativo eventos programáticos capaces de dar respuesta a los objetivos propuestos por la evaluación. Los criterios para su selección han sido: (1) pre-2010 / post-2010 (momento de sistematización y reflexiones estratégicas), (2) PPT distribuidos en las 3 líneas de actuación, (3) 7 PPT y 1 OAI, (4) lecciones aprendidas (PPT con enfoques transversales incorporados, PPT con obstáculos insalvables, PPT exitoso de réplica y escalamiento, y PPT con estrategias de transferencia innovadoras).

corporan una réplica dentro del proceso de transferencia, y se pone el énfasis en garantizar la sostenibilidad de los resultados por encima de un cierre formal del PPT, de acuerdo al cumplimiento a la formulación pautada. Esta heterogeneidad se ha nutrido del expertise propio de los socios hispano-colombianos, así como de las casuísticas de los receptores intermedios y últimos involucrados. Las estrategias empleadas han buscado dar soporte a un trabajo colegiado entre emisores y receptores, destacando los viajes misionales (conocimiento de las buenas prácticas in situ y capacitaciones), y los medios virtuales (videoconferencias e intercambio de e-mails). La tropicalización ha sido tomada como una fase central del proceso, resuelta a través de adaptaciones lingüísticas, institucionales, legales, y eco-geográficas, desde una lógica de traducción socio-cultural hacia una matriz de conocimiento antioqueña.

5. El programa se ha caracterizado por disponer de una naturaleza: (i) colegiada y horizontal, (ii) público-privada, (iii) interdisciplinar en términos de desarrollo económico local, y (iv) con una intencionalidad territorial hacia la equidad, aunque con escasa descentralización y protagonismo territorial en la práctica, y un limitado encaje directo de uno de los ejes temáticos (D. tecnológico e innovación) en el propósito redistributivo. Para ello, se ha caracterizado por la flexibilidad en la gestión, una estructura liviana, soportada sobre los socios institucionales, y un presupuesto solidario entre los socios, cuya asignación de recursos no ha buscado la proporcionalidad con respecto a la co-financiación aportada. Ante esta naturaleza y características, el ERICA ha sabido crear espacios y mecanismos de toma de decisiones colegiada, y ha movilizó recurrentes esfuerzos en crear espacios de aprendizaje, quedando pendiente una profundización de la gestión del conocimiento en la plataforma, y de los procesos de comunicación y difusión.
6. ERICA ha contado con una limitada estandarización de sus procedimientos. Esto ha aportado flexibilidad a la hora de ir definiendo unos protocolos y dinámicas de gestión técnico-administrativa capaces de dar respuesta progresiva a las necesidades de la plataforma y las transferencias. Por todo ello, queda margen para la creación de nuevas herramientas de gestión al servicio de los equipos técnicos vinculados a las transferencias, sin riesgo de burocratizarlas.
7. El programa ha empleado de manera excepcionalmente eficiente el presupuesto de 1.833.854 €, si se toma en cuenta que ha contado con la participación de 5 socios institucionales de primer nivel en torno a un espacio colegiado estratégico para el departamento durante 8 años, y que se ha logrado ejecutar un total 22 PPT/OAI. Los recursos humanos contratados para dar apoyo al ERICA (entre 2 y 3 personas, dependiendo del número de PPT/OAI en ejecución) han resultado adecuados para reforzar a los equipos de las transferencias, así como, para fortalecer las dinámicas y diálogos de los representantes de los socios. Esto ha sido posible gracias a la lógica de no suplantación y de no creación de estructuras paralelas, en la que se ha primado el acompañamiento.
8. ERICA ha sido un programa en el que el papel de la coordinación entre actores ha sido nuclear; su empeño central se ha situado en la construcción y consolidación de alianzas estratégicas para el desarrollo regional. Para ello, ha atendido dos niveles con igual cuidado: el político-institucional que emana del funcionamiento de la plataforma y donde descansa el órgano decisorio (el Comité de Gestión), conformado por los representantes de los socios institucionales; el que aporta la gobernanza interinstitucional. Y un segundo nivel, que es el conformado por los equipos técnicos, directamente asignados al impulso de las transferencias. La eliminación en 2011 del órgano consultivo conformado por los profesionales técnicos.

cos (puntos focales) de las instituciones, supuso un quiebre en la confianza de estos intermediarios estratégicos entre el ERICA y las instituciones públicas, sujetas a ciclos políticos cambiantes cada legislatura, es decir, cada 4 años.

CONCLUSIONES ASOCIADAS A RESULTADOS

9. El nivel de aprendizaje que el personal vinculado al programa percibe es alto, tanto a nivel de aprendizaje personal como el que han adquirido las instituciones, siendo esta segunda categoría ligeramente menor. La naturaleza del aprendizaje procede de los contenidos trabajados en los temas sectoriales a través de los PPT/OAI, así como de los inherentes a la gestión de los proyectos y del propio programa. Igualmente, se considera que la capacidad desarrollada por las instituciones para ser partícipes en un modelo interinstitucional es alta; se confirma el fortalecimiento institucional en capacidad de gestión de proyectos de desarrollo y de habilidades interinstitucionales.
10. La sostenibilidad de los aprendizajes institucionales se valora en un nivel alto, pero ligeramente inferior al nivel de aprendizaje. Se considera que la instalación de las capacidades dentro de las instituciones ha sido la adecuada para el desarrollo de los PPT/OAI, pero requiere de un planteamiento de conservación estratégico para evitar que se pierda o diluya con el paso del tiempo, especialmente por la movilidad de los equipos humanos.
11. La comprensión del modelo de transmisión de conocimientos por parte de las instituciones antioqueñas ha permitido que pueda ser aplicado por éstas en sustitución de modelos de intervención más asistencialistas; ha promocionado el trabajo interdepartamental; y ha servido para orientar o confirmar las ideas que las instituciones tenían respecto a la innovación, emprendimiento y desarrollo local. Las instituciones académicas resaltan haberles permitido desarrollar un modelo que trasciende los proyectos de investigación y les encamina hacia la innovación y desarrollo social.
12. Las entidades españolas implicadas en la transmisión de conocimiento reconocen que la experiencia les ha supuesto un importante reto, que se transforma en aprendizaje al obligarles a reflexionar sobre sus métodos de trabajo; les amplía el ámbito territorial al que se dirige su capacidad de acción; les abre puertas a nuevos campos de interés; y por último, les modifica la mirada prejuiciosa hacia países como Colombia, generando mayor confianza a la hora de proseguir con colaboraciones internacionales.
13. Los PPT/OAI desarrollados dentro del paraguas del programa ERICA han tenido una pertinencia media-alta en relación a las necesidades detectadas. Los proyectos que se han orientado a los territorios rurales de las subregiones tienen una pertinencia mayor que la media de los implementados en la ciudad de Medellín, sin olvidar, que en el conjunto de los desarrollados en esta ciudad se encuentran 8 de categoría también media-alta.
14. El programa ha abordado especialmente las necesidades vinculadas a innovación, mientras que las necesidades de servicios básicos: energía eléctrica, agua, infraestructura y conectividad son las que ha tenido menos cobertura por el conjunto de PPT/OAI implementados. Los conjuntos de profesionales implicados perciben que los PPT que finalmente se seleccionaron fueron la mejor opción, que su capacidad para dar respuesta a lo que se demandaba desde las instituciones era alta, y que los procesos de adaptación que se realizaron fueron adecuados.
15. Los PPT se han logrado transferir en todos los casos, y únicamente, una OAI no ha finalizado el proceso de transferencia. De todas ellas, 11 han logrado ser sostenibles en el momento de la evaluación, y 6 de ellas han alcanzado el grado de institucionalización. Desafortunadamente, las PPT que no han

logrado la sostenibilidad son las que se encuentran en las áreas rurales, zonas donde las acciones de igualdad y mejora de la población son más necesarias.

16. El programa, centrado en la transferencia de conocimientos, ha tenido una alta eficiencia. La relación entre los logros del mismo respecto a la inversión hecha constata que se ha obtenido un nivel de resultados mayor de lo que se hubiera podido obtener mediante un instrumento de cooperación basado únicamente en transferencia de recursos. (Véase conclusión 8 -procesos).
17. Los resultados ofrecidos por el programa, relativos a la capacidad de los proyectos para generar directamente mejoras económicas e institucionales, tienen un importante potencial como generadores de oportunidades de desarrollo. Es un modelo que bien aplicado puede contribuir a la generación de bienestar socioeconómico, pero necesita de una visión y mecanismos de seguimiento eficientes para orientar a que esa riqueza contribuya a la disminución de la brecha socioeconómica del Departamento.
18. Debe ser mejorada la capacidad para el logro de la sostenibilidad de los proyectos piloto, y preferentemente, profundizar en su réplica y escalamiento. La falta de implantación genera frustración y desconfianza tanto del personal involucrado como de la población meta, produciendo resultados negativos evidentemente no buscados.
19. Del estudio de redes se puede concluir que hay margen para aumentar las relaciones interinstitucionales mediante la colaboración de dos o más socios en la coordinación de las PPT/OAI; incluyendo a sectores gremiales, con un papel económico en la zona que pueda servir de aliado a la vez que comprometido a generar empleos formales y de calidad; y de incluir a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que puedan direccionar el programa en beneficio de la equidad.
20. El programa ha generado una amplia satisfacción, compartida por todos los socios institucionales, respecto a la capacidad de trabajo conjunto que se ha desarrollado desde la plataforma interinstitucional y su pervivencia a lo largo de un importante número de años. Igualmente, se comparte la percepción de que ha sido una tarea en muchos casos compleja, que ha requerido mucho esfuerzo, pero compensada por los resultados que se han obtenido.

CONCLUSIONES ASOCIADAS A ENFOQUES TRANSVERSALES

21. La selección de los 4 enfoques transversales (género, medio ambiente, protección social y construcción de paz) ha resultado oportuna, aunque su implementación ha quedado limitada y poco estratégica. Sin embargo, la atención explícita de éstos en la documentación del programa, constituye ya un valor en sí mismo. Los 4 enfoques resultan altamente oportunos para contribuir a la equidad en Antioquia, desde una incidencia matizada sobre diferentes miradas de la inequidad.
22. Los enfoques transversales de género y medio ambiente han resultado insuficientemente materializados en los PPT/OAI, a pesar de que han sido realizados esfuerzos, especialmente en relación con el enfoque de género. Las limitaciones para la aplicación de estos enfoques emanan de la falta de elementos estructurales para su aplicación. Concretamente, no se ha dispuesto de: personal con conocimientos, voluntad institucional para priorizarlos verdaderamente, ni estructuras técnicas conformadas por instituciones especializadas, capaces de asesorar en su transversalización.

23. Los enfoques transversales de construcción de paz y protección social están implícita, aunque parcialmente, presentes en las visiones de desarrollo y los objetivos misionales de los socios institucionales. Esto ha permitido que, pese a no disponer de una estructura como tal, han sido tomados en cuenta como componentes inherentes a algunas de las transferencias. Así, la protección social ha quedado inserta en los PPT/OAI del eje temático de Emprendimiento, mientras que la construcción de paz queda indirectamente atendida en aquellos PPT/OAI ubicados geográficamente en las sub-regiones antioqueñas de fuera del Valle de Aburrá, orientados a apoyar un modelo de desarrollo territorial con equidad. Sin embargo, todavía queda un amplio margen para profundizar en esta transversalización.

CONCLUSIONES ASOCIADAS A SOSTENIBILIDAD

24. Existe un interés manifiesto por parte de las personas que actualmente representan en el comité gestor a las instituciones públicas antioqueñas, en mantener su compromiso con el programa ERICA a través de una segunda fase orientada a los territorios rurales. Aun así, es necesaria la definición de las nuevas políticas a desarrollar por las administraciones resultantes del proceso de elecciones, para garantizar su presencia en el programa a futuro y cerrar la firma de un nuevo compromiso. Por su parte, COMFAMA y las Universidades mantienen su interés y compromiso, que deberá materializarse en aportes económicos equilibrados con el resto de socios incluida la Cooperación Española.
25. ERICA es coherente a las líneas de trabajo mantenidas por la AECID y puede contribuir en la definición de los modelos de cooperación ejecutados desde la agencia. En este sentido, es un programa estratégico por su aporte a la generación de conocimiento de la Cooperación Española.
26. La sostenibilidad sólo se logra si se trasciende la transferencia piloto, y se asegura la consolidación del mismo y su acompañamiento durante un tiempo. Transferir el conocimiento sin tener la garantía de que se va a poder “probar” y consolidar sólo acrecienta la frustración de técnicos y población meta.
27. El programa ERICA está en condiciones de convertirse en transmisor de buenas prácticas, generando un sistema de transmisión de conocimientos multiplicador, bien hacia otras zonas del país o fuera del mismo. De este modo se puede contribuir a la cooperación triangular y a la cooperación Sur-Sur mediante proyectos de cooperación técnica. Igualmente, puede ser transferido el propio modelo ERICA, lo que es equivalente a la transferencia del aprendizaje institucional.
28. La sostenibilidad del programa debe pasar por una labor permanente de medición (cuantitativa-cualitativa) de sus progresos y resultados, unido a la tarea de publicitación de su trabajo y logros. En un contexto muy activo de ejecución de programas, promovidos tanto por iniciativas institucionales como privadas, es importante ser referente y reconocido en el territorio donde se actúa.
29. La sostenibilidad del programa y sus resultados aumentaría con una concentración de esfuerzos en un mismo territorio, donde se trabaje para lograr la conclusión de los proyectos, con una mirada multidisciplinar de complementariedad entre los mismos.
30. Se necesita un refuerzo del liderazgo de la plataforma interinstitucional para evitar que éste se deposite en la cooperación española. Se debe aprovechar la nueva etapa para restablecer las condiciones de funcionamiento económico y de funciones de los comités. Se pone de relieve el papel tan positivo que ha tenido el equipo administrador del programa.
31. La sostenibilidad del programa puede fortalecerse mediante la vinculación del mismo a las acciones que se van a promover desde organismos multilaterales con la mirada puesta en la nueva proclamación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de Naciones Unidas.

CONCLUSIONES ASOCIADAS A VALOR AGREGADO

32. El programa ERICA puede incluirse en un modelo amplio de APPD, aunque diferenciado del prototipo estándar que la agencia española hace de este instrumento de cooperación al desarrollo. Su valoración y estudio puede contribuir a ampliar la mirada del papel de las alianzas en el trabajo de cooperación.
33. El programa tiene como valor añadido lograr el fortalecimiento interinstitucional a partir de una cooperación horizontal, más flexible, endógena y poco dependiente. Requiere de un importante esfuerzo en coordinación y aceptación de la responsabilidad compartida.
34. La entrada de nuevos agentes de cooperación en un contexto de recortes presupuestarios para la financiación de proyectos y programas se percibe por los sectores representantes de la OSC como una competencia poco afortunada, que pone en riesgo de exclusión -respecto al trabajo en cooperación- a ONG con gran bagaje y recorrido, capacidades adquiridas en momentos y contextos muy duros, cuando la presencia institucional era totalmente fallida.
35. El valor agregado que aporta la transferencia de conocimientos es sustancial respecto a modelos tradicionales de cooperación: modelo inclusivo, multidisciplinar, efectivo en cuanto que acorta procesos de aprendizaje y este se retroalimenta, y eficiente en relación a la inversión hecha. Permite la circulación del conocimiento a través de la cooperación Sur-Sur o triangular, y difumina la relación entre donante y receptor.
36. La naturaleza del programa ERICA (fortalecimiento interinstitucional, multiplicidad de actores y miradas, flexibilidad...) unida a su larga experiencia, lo convierten en un programa preparado para afrontar las nuevas circunstancias que surjan tras la firma de los acuerdos de paz.
37. El programa ERICA ha contado con suficientes componentes estructurales para poder ser desarrollado su valor agregado, siendo mejorables aquellos que se refieren principalmente a los ejes transversales.
38. El nivel de gestión del programa, orientado a valor agregado, ha trabajado muy bien la parte interinstitucional a través de: la firma de convenios, la búsqueda de consenso y la gestión de los fondos y procedimientos. Hay margen de acción para mejorar el desgaste de la plataforma por pequeñas crisis que han supuesto pérdida de confianza y debilidad de los compromisos; y debe hacer un esfuerzo por reforzar los mecanismos de sostenibilidad del programa y de los proyectos que lo componen.

4. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES ASOCIADAS A PROCESOS

1. Incorporar en las fichas de formulación de los PPT/OAI, un diagnóstico que interroge en profundidad acerca de los obstáculos al cambio esperado, a partir del cual poder elaborar 3 tipos de estudios para anticipar condiciones para la sostenibilidad: i) Estudio de las viabilidades institucionales, legales, socio-culturales, tecnológicas, ambientales, de género, etc., pues juntas determinan severamente el éxito a largo plazo del pilotaje, ii) Plan de contingencias para poder hacer frente a las dificultades que puedan surgir, y iii) Estrategia de escalamiento, en la que se planteen dos elementos. Por una parte, planes de incidencia intra-institucional de alto nivel, para mantener el interés de los socios en la transferencia y visibilizar su importancia y potencial impacto, con vistas a contribuir a que se comprometan recursos y voluntades posteriores, y por otra parte, un plan de captación de recursos adicionales, para apalancar fondos capaces de garantizar los diferentes niveles de cambio posibles: sostenibilidad del pilotaje, réplica, institucionalización y escalamiento. (Operativa - Socios institucionales -Comité Técnico-).
2. Resultaría oportuno reforzar el perfil territorial de los actores co-participantes en algunas de las transferencias, especialmente en las que involucran activamente a receptores últimos. En este sentido, podrían ser de utilidad sumar en los PPT/OAI a algunas ONG o fundaciones con presencia territorial y amplias capacidades y equipos, a la hora de acompañar el trabajo comunitario para la consolidación de los aprendizajes. (Operativa-Socios institucionales -Comité Técnico-).
3. Elaborar listados abiertos y orientativos de lecciones aprendidas surgidas de las transferencias ejecutadas, que permitan inspirar el diseño y ejecución de las nuevas transferencias, al ponerlas al servicio de los equipos técnicos. Estos listados orientativos podrían enunciar aprendizajes heterogéneos, como pueden ser: listados para la transversalización de enfoques, listados que sugieran estrategias de transferencias, listados que recojan estrategias de sostenibilidad exitosas, etc. El aprovechamiento de la información caracterizada como lección aprendida requiere siempre de, además de hacerla consciente, crear una estrategia o plan de mejora en el que priorizar y planificar progresivamente la incorporación de las recomendaciones, y sobre el cual poder asignar responsabilidades, recursos y tiempos para garantizar su adopción. (Operativa-Socios institucionales -Comité Técnico-).

⁵ A modo de ejemplo ilustrativo, el anexo 9 recoge un primer listado de orientaciones para la definición de las estrategias de transferencia, que ha sido elaborado a partir de la presente evaluación. Se espera que esto resulte de insumo útil para ampliar las posibilidades de estrategias de transferencia entre los expertos sectoriales, no necesariamente especialistas en la transferencia de conocimientos

4. Se precisa la creación de espacios de diálogo sincero y constructivo para repensar el modelo de aporte solidario del ERICA con ánimo de delimitar una normativa de asignación de los fondos aportados que sea clara, explícita y considerada justa por todos los socios, con ánimo de dotar al proceso de trazabilidad en la toma de decisiones. Con ello, se podría mantener un clima de confianza entre los socios, especialmente oportuno de cara a los cambios de gobierno en las instituciones públicas. Asimismo, aprovechando esta protocolización de la gestión del bolsón común, sería oportuno revisar y consensuar entre los socios, la pertinencia de mantener el modelo de presupuesto solidario actualmente vigente. (Estratégica- Socios institucionales -Comité Gestor-).
5. Profundizar en una estrategia de gestión del conocimiento, no sólo desde la elaboración de documentos analíticos con precisión técnica acerca del programa, sino desde el acompañamiento de los equipos en la incorporación de recomendaciones, con ánimo de asegurar la adecuada capilarización de los aprendizajes. Se hace necesario también avanzar en la visibilización de la plataforma mediante una política de comunicación interna y difusión externa con orientaciones específicas para las diferentes audiencias. Sería de utilidad enlazar los procesos de difusión del programa con evaluaciones de transferencia específicas, y con ello, comunicar los logros alcanzados. (Estratégica Socios institucionales -Comité Gestor y Técnico-).
6. Es preciso crear posiciones y estrategias intermedias entre la flexibilidad y la estandarización. En ese sentido, ERICA todavía tiene un amplio margen de maniobra para poder avanzar en una creación de procedimientos, siempre y cuando, ésta oriente y recomiende en lugar de que obligue, especialmente en el caso de los PPT/OAI.

A tal efecto, hay 3 condiciones que pueden ser tenidas en cuenta para avanzar en ese diseño de procedimientos: i) no conviene que ésta llegue hasta ámbitos muy operativos, pues esto suele imponer límites que no siempre son adecuados dada la heterogeneidad de los pilotajes, y dificulta la creatividad en tanto limita la frescura, ii) debe tratarse de procedimientos flexibles y susceptibles de cambios, conforme se vaya experimentando su uso, y iii) resulta útil emitir recomendaciones y sugerencias de estandarización, no como elementos pautados, cerrados y monolíticos, sino como ideas inspiradoras a la hora de implementar las transferencias (véase recomendación 3). En ningún caso, estos procedimientos deben entenderse como una norma permanente. Para garantizar esta reflexión continua es necesario fijarse revisiones periódicas de los mismos para evaluar su grado de utilidad y poder incorporar posibles ajustes; los procedimientos deben responder a los contextos cambiantes, (Operativa-Socios institucionales -Comité Técnico-).

7. Anclar el ERICA a los cargos decisionales más elevados de cada institución socia. Para ello, sería de utilidad: i) realizar reuniones de incidencia con los máximos representantes de los socios institucionales (al menos una anual), ii) enfatizar entre las personas involucradas en el ERICA la necesidad de dar a conocer estratégicamente el programa entre los responsables de sus instituciones, iii) mantener la invitación a cargos directivos elevados y repensar el papel del Comité Gestor, para circunscribirlo a decisiones puramente estratégicas. Valorar la posibilidad de ajustar su frecuencia (trimestral, por ejemplo) y focalizarse en validar los avances operativos propuestos por el Comité Técnico (ver recomendación 6). (Estratégica - Socios institucionales -Comité Gestor-).

8. Recuperar el Comité Técnico, como órgano consultivo y de intermediación entre los tomadores de decisiones y los equipos encargados de las ejecuciones de las transferencias. Además, el mantenimiento de un espacio entre profesionales vinculados a los socios institucionales, fortalece la gestión del conocimiento en la plataforma, y refuerza la apropiación de estos técnicos hacia el ERICA. Es fundamental contar con el compromiso de estos perfiles técnicos intermedios, pues resultan actores claves para incidir en tomadores de decisiones en sus propias instituciones, y cubrir los espacios que se producen entre gobiernos. La recuperación de este comité requerirá de una redefinición de funciones y dinámicas, con ánimo de evitar los problemas que motivaron su eliminación. (Estratégica- Socios institucionales -Comité Gestor-).

RECOMENDACIONES ASOCIADAS A PROCESOS

9. Revisar los proyectos ya ejecutados cuyo piloto no pudo afianzarse, a pesar de haber sido hecha la transferencia, y trazar un plan de consolidación. Con ello se lograría aprovechar el trabajo y recursos invertidos, así como, un cierre completo del proyecto que ponga en valor el esfuerzo realizado. Para ello sería interesante que desde el comité de gestión se realizara una revisión de los PPT a tenor de los resultados planteados por esta evaluación y demás información existente sobre los mismos. (Operativa-Socios institucionales -Comité Técnico-).
10. Se deberían establecer mecanismos de control para referenciar permanentemente que los proyectos seleccionados y desarrollados son adecuados para cubrir las necesidades de la población meta. Aunque el camino hacia el desarrollo no es unívoco y se necesitan actuaciones complementarias con enfoques multisectoriales, es importante no perder de vista el riesgo a profundizar todavía más la brecha socioeconómica si se potencia el desarrollo económico sin medidas encaminadas a reorientar los resultados de los proyectos hacia la reducción de las desigualdades. (Estratégica-Socios institucionales -Comité Gestor-).
11. Iniciar un proceso de análisis sobre las posibilidades de ampliación del grupo de socios institucionales buscando una amplitud en la representatividad social (grupos gremiales, asociaciones representantes de la sociedad civil, otros agentes públicos de cooperación) y un aporte añadido de fondos necesarios para la continuidad del programa. (Estratégica-Socios institucionales -Comité Gestor-).

RECOMENDACIONES ASOCIADAS A ENFOQUES TRANSVERSALES

12. Priorizar 2 enfoques transversales por encima de los otros 2 y dotarles de una adecuada estructura, con el fin de ir acompañando la materialización de los mismos en todos los procesos estratégicos y operativos de la plataforma. Esto no implica que los 2 enfoques no priorizados desaparezcan, sino más bien que se mantengan como hasta el momento, en un segundo nivel de atención a modo de ejes inspiradores.

En caso de priorizarse el **enfoque ambiental** convendría tener presente las siguientes sugerencias: (1) incluir siempre capacitaciones ambientales en todas las transferencias, (2) utilizar criterios de sostenibilidad ambiental para seleccionar las empresas o instituciones receptoras de las transferencias, (3) difundir los casos exitosos de desarrollo sostenible mediante encuentros, foros y talleres, (4) generar alianzas y puentes de comunicación entre las instituciones participantes con el fin de compartir las buenas prácticas ambientales.

En caso de priorizarse el enfoque de género convendría tener presente las siguientes sugerencias:

(1) NIVEL ESTRUCTURAL (PLATAFORMA ERICA): (1.1.) impartir un plan de capacitación continuo sobre el enfoque de género entre los socios institucionales. (1.2) retomar el grupo de transversalización de género, con un claro liderazgo ejercido desde la plataforma.

(2) NIVEL OPERATIVO (TRANSFERENCIAS): (2.1) incluir medidas de discriminación positiva: asegurar la participación de mujeres en las capacitaciones y actividades de los PPT/OAI (especialmente, de las más vulnerables, por ejemplo, mujeres cabezas de hogar), (2.2) estudiar las barreras que puedan dificultar el acceso a la participación de las mujeres en las transferencias, y generar estrategias explícitas para reducirlas o eliminarlas, (2.3) incluir capacitaciones de género entre los receptores últimos de las transferencias, (2.4) En aquellas PPT/OAI que incorporen un diagnóstico sectorial, levantar información desagregada por sexos así como por edades, para registrar expectativas, intereses y problemáticas que afectan diferencialmente a las mujeres y los hombres de acuerdo a sus grupos etarios. (2.5) Priorizar PPT/OAI que incorporen: i) una mejora de las condiciones de vida de las mujeres, por facilitar actividades vinculadas a su triple rol, ii) una mejora del acceso y control de las decisiones que afectan las vidas de las mujeres, tanto en sus hogares, como en espacios comunitarios y/u organizativos, iii) un acceso y control a ingresos económicos propios de las mujeres, que les permitan tener libertad para organizar su propia vida, iv) un apoyo a gremios procedentes de sectores económicos tradicionalmente feminizados, v) insertar en las transferencias como receptores últimos a organizaciones y colectivos de mujeres, siempre y cuando sea posible, vi) informar a las mujeres de sus derechos, y capacitarlas para que puedan diversificar sus medios de vida.

(Estratégica / Operativa - Socios institucionales -Comité Gestor y Técnico-).

13. Resulta oportuno repensar los ejes de trabajo del ERICA, con ánimo de poder dar una respuesta más integral a las múltiples facetas que componen la inequidad departamental, especialmente en un escenario de cambio de orientación del programa hacia el desarrollo rural. Precisamente, esta multidimensionalidad de la inequidad antioqueña, y particularmente en el ámbito rural, queda definida en gran medida por la intersección de las problemáticas socio-ambientales señaladas por los enfoques transversales del ERICA (género, medio ambiente, construcción de paz y protección social). Por este motivo, se sugiere que estos enfoques pasen a ser los ejes protagónicos, atendiendo al objetivo general que se propone el programa de contribuir a la reducción de la inequidad en Antioquia, trascendiendo el desarrollo económico como única vía para lograrlo. Estos 4 ejes pasarían a ser vertebradores del Desarrollo Local (eje ERICA 1) a escala rural, por lo tanto, bajo este planteamiento se insertarían acciones de desarrollo local en las temáticas de género, medio ambiente, protección social y construcción de paz. El eje de Emprendimiento (eje ERICA 2) quedaría como componente de protección social, mientras que eje temático de D.Tecnológico e Innovación (eje ERICA 3), podría ser replanteado en términos

de innovación social, ambiental y tecnologías apropiadas a escala local. (Estratégica - Socios institucionales -Comité Gestor-).

RECOMENDACIONES ASOCIADAS A PROCESOS

14. La sostenibilidad aconseja el estudio de participación de nuevos actores de los territorios rurales (no necesariamente para ser incluidos en la plataforma interinstitucional) con los que se vaya a trabajar en la nueva etapa del ERICA. Éstos deben compartir intereses con los objetivos de programa. Así mismo, deberán aportar conocimiento de los territorios, ser reconocidos por sus habitantes como representativas de sus intereses, contribuir a los aportes económicos o en especie, y dar legitimidad del trabajo a realizar. (Estratégica - Socios institucionales -Comité Gestor-).

15. Concentrar los esfuerzos en el territorio en el que se decida la intervención desde una mirada holística y un trabajo complementario interdisciplinar. La situación postconflicto requiere acciones integrales para favorecer la recuperación socio-económica pero también psicológica (individual y comunitaria) de las poblaciones. Para ello, ERICA debe superar la dispersión de proyectos y planificar las intervenciones desde diversos sectores de manera complementaria. (Estratégica - Socios institucionales -Comité Gestor-).

16. Para llevar a cabo las funciones de implementación de recomendaciones, publicitación del programa y de sus intenciones de futuro, realizar la tarea de búsqueda y preparación de posibles candidaturas a nuevos socios-institucionales, trabajar en la búsqueda de fondos, profundizar en la coordinación de los miembros, gestión de la plataforma web, etc, es necesario que se cuente al menos con una persona de equipo facilitador, siendo un gasto que debe ser apreciado como una inversión a futuro. (Operativa - Socios institucionales -Comité Técnico-).

17. Interesante hacer una labor de cabildeo entre los nuevos equipos de gobierno con la misión de darse a conocer, recuperar influencia y cerrar nuevos compromisos para la recién inaugurada legislatura, así como, buscar el anclaje o vinculación del programa a otros planes que se puedan promover desde la cooperación multilateral (v. gr. PNUD, OIT). (Estratégica - Socios institucionales -Comité Gestor-).

RECOMENDACIONES ASOCIADAS A VALOR AGREGADO

18. Se aconseja extraer conclusiones respecto a la naturaleza del valor agregado del ERICA, a partir de resultados obtenidos en el presente trabajo y del conocimiento tácito y explícito de otras fuentes, para elaborar una modelización que pueda abrir una reflexión sobre la categorización de las APPD y contribuya a ampliar su concepción. (Estratégica – AECID/SGCID)

19. Los resultados del programa ERICA pueden aportar datos y reflexiones sobre el instrumento de cooperación técnica como modelo a replicar en los países de renta media, pero con problemas que aconsejan la presencia de la cooperación internacional. (Estratégica – AECID/SGCID)

5. LECCIONES APRENDIDAS

Las dimensiones de estructura, procesos y resultados que se presentan a continuación, recogen los elementos claves, presentes en el ERICA (ampliamente abordados en el punto 3.1.2.), en complementariedad a otros elementos sugeridos por el equipo evaluador; los cuales se exponen separadamente en recuadros a continuación.

FACTORES CRÍTICOS A NIVEL ESTRUCTURAL (POSITIVOS Y NEGATIVOS) A CONSIDERAR EN CASO DE RÉPLICA Y ESCALAMIENTO:

Plano estratégico (estructural)

- **Selección oportuna de los socios institucionales:** La conformación de una plataforma de naturaleza y características del ERICA, debe responder a un interés contextual; es decir, no circunscribirse a un listado de actores predeterminados. La composición institucional debe partir de la selección de actores clave para el desarrollo en el territorio de actuación, pero, además, debe responder a un proceso de auto-selección entre ellos, basados en dinámicas de confianza y mutuo reconocimiento.

Adicionalmente, es conveniente disponer de presencia en la plataforma de diferentes niveles administrativos de actores públicos clave, con competencias gubernamentales que entrelazadas, jueguen un papel complementario para coadyuvar en los procesos de desarrollo local y regional. El carácter privado debe quedar representado por instituciones que tengan una demostrada trayectoria de compromiso hacia los procesos de desarrollo. Algunos ejemplos en el ERICA fueron instituciones público-privadas, universidades privadas y asociaciones gremiales, estos últimos en el marco de las transferencias.

- **Operador de fondos⁶ ágil, poco costoso y transparente.** Concretamente, debe cumplir: (i) ser independiente a los socios institucionales, (ii) privado y ágil, (iii) acreditar amplia experiencia en gestión de fondos y procesos de auditoría que garanticen una gestión transparente, (iv) contar con procedimientos sencillos, que minimicen la burocratización administrativa, y (v) resultar un coste asumible.

⁶ Entidad administrativa encargada de realizar un control y justificación del gasto, y una inserción de los desembolsos en los correspondientes POA programáticos.

- **Estructura liviana:** La estructura debe quedar soportada desde un triángulo estructural, con protagonismo de los órganos compuestos por el personal de los socios institucionales: (1) comité de gestión (órgano decisor), y (2) comité técnico (órgano asesor), y la contratación puntual de externos: (3) equipo facilitador⁷.
- **Diagnóstico programático exhaustivo, como insumo fundamental para orientar una visión estratégica de cambio esperado:** énfasis en una selección adecuada de líneas de trabajo convergentes, que resulten totalmente prioritarias para las instituciones.
- **Observatorio de buenas prácticas en España:** Lo más oportuno sería disponer de una estructura de Cooperación Técnica en España (en construcción). La ausencia estructural de este tipo de observatorio puede suplirse mediante consultorías puntuales en momentos de arranque, y cotidianamente, mediante la actualización permanente a distancia (mapeo virtual de buenas prácticas españolas⁸, en complementariedad con videoconferencias).

Lecciones aprendidas señaladas por el equipo evaluador para la dimensión estructural (Plano estratégico)

- **La confianza interinstitucional** resulta el aglutinante estructural central⁹ para un buen funcionamiento de la plataforma. La confianza junto con la horizontalidad son pre-requisitos para la apropiación de las instituciones hacia la plataforma, su corresponsabilidad y su co-liderazgo. En su conjunto, todos estos elementos configuran las bases para una sostenibilidad de la plataforma. En este escenario, el Comité Técnico es clave para el mantenimiento de la confianza. La participación en este comité permite -entre otros aportes importantes¹⁰- mantener la apropiación hacia la plataforma. Resulta uno de los puntales para la institucionalización del programa dentro de las instituciones públicas, de gran rotación y cambios de visión política, donde los profesionales técnicos pueden resultar aliados estratégicos fundamentales.

⁷ Su presencia resulta necesaria en escenarios en los que hay varias PPT/OAI en curso (a partir de 7-8), y en el momento de arranque de la plataforma para: a) acompañar procesos de articulación estratégica, mantener motivados a los actores, y ser referente interlocutor para elevar propuestas al C. Gestor y resolver dudas, b) establecer formatos y acompañar a los equipos en los primeros procesos de transferencia, c) hacer seguimiento y ajustar procesos, y d) posicionar y efectivizar 2 enfoques transversales en las transferencias.

⁸ El mapeo de actores españoles, debe poner énfasis en los sectores estratégicos regionales para captar la atención e interés de los actores públicos gubernamentales.

⁹ Las dinámicas de rendición de cuentas y los espacios de toma de decisiones colegiada multinivel deben leerse siempre desde el mantenimiento de la confianza, inclusive por encima de la eficiencia.

¹⁰ Los aportes del C. Técnico son: el asesoramiento técnico, la articulación operativa entre las transferencias, la confluencia de visiones de desarrollo entre los equipos que materializan el programa, la construcción de estrategias hacia la sostenibilidad de las transferencias, la intermediación entre los ámbitos directivos y comunitarios, y el seguimiento programático general de las etapas del ERICA, en otras palabras, el conocimiento del mismo y su apropiación.

- **Permeabilidad al entorno y evolución constante:** La plataforma debe actuar como un sistema vivo, permeable al entorno en el que se desenvuelve. Esto significa que debe estar abierta a nuevas incorporaciones institucionales, así como a cambios estructurales y giros estratégicos de sus líneas de actuación, de acuerdo a los elementos emergentes del contexto. Para ello, además de crear espacios de diálogo estratégico donde realizar lecturas permanentes del contexto y actuar en consecuencia, debe existir un convencimiento intersubjetivo de que el impacto en desarrollo sólo es posible desde la vía del co-liderazgo interinstitucional.
- **El interés y la confluencia temática interinstitucional no debe opacar el impacto último esperado.** Es preciso plantear una TdC que responda a un horizonte de equidad.
- **Es preciso incorporar actores territoriales para impactar en el desarrollo sub-regional,** a través del fortalecimiento de sus capacidades.
- **Concretar la transversalización en 2 enfoques, dotándoles de estructura:** disponer de personal con capacidades y/o sumar la colaboración de instituciones expertas.

Plano operativo (estructural):

- **Procedimentación mínima:** fichas de formulación y herramientas de seguimiento, compaginada con una claridad procedimental, en su mayoría, no formalizada en documentos.
- **No se financia la contratación de personal ni de infraestructura,** salvo casos puntuales. Esto ayuda a mantener el énfasis en el flujo de conocimiento, siempre y cuando se asegure la disponibilidad de elementos que por otras vías puedan garantizar la sostenibilidad de las transferencias.

FACTORES CRÍTICOS A NIVEL DE PROCESOS (POSITIVOS Y NEGATIVOS) A CONSIDERAR EN CASO DE RÉPLICA Y ESCALAMIENTO:

Plano estratégico procesos:

- **Criterios de selección de las buenas prácticas claros y aceptados por todos los socios:** Estos criterios pueden ser: capacidad de dar respuesta a necesidades detectadas, inserción temática en ejes del programa, participación de instituciones emisoras receptoras y flexibles con el planteamiento del programa, participación de actores sectoriales clave en el ámbito de actuación (sub-regionales, en caso de que se ubiquen en ese ámbito territorial), potencial adaptativo al entorno local, ubicación geográfica que incida sobre una determinada población meta, impacto esperado en el desarrollo, y presencia de enfoques transversales.

Lecciones aprendidas señaladas por el equipo evaluador para los procesos (Plano estratégico)

- **Diálogo interinstitucional crítico, propositivo y orientado hacia la excelencia técnica:** Debe hacerse hincapié en la necesidad de emitir ajustes y consideraciones a las transferencias presentadas por otros socios, desde un diálogo asertivo. La AECID juega un rol clave a la hora de permanecer como un referente neutral en la plataforma, para intermediar en los ajustes.
- **Normatividad clara y explícita de gestión de fondos.** Esta normativa debe estar especialmente clara si se opta por un presupuesto solidario (bolsón común). La falta de claridad y/o malinterpretaciones actúan en detrimento de la confianza, adhesivo necesario para el mantenimiento de la plataforma.
- **Mantenimiento de apropiación institucional hacia el programa:** es preciso incentivar la participación en el C. Gestor de directivos del mayor nivel decisorio, para mantener un diálogo de alto nivel decisorio entre pares estratégicos, así como para incidir y posicionar la plataforma hacia dentro de sus respectivas instituciones.
- **Insertar estrategias de comunicación,** que permitan visibilizar y compartir tanto los aprendizajes como los logros, así como poner en valor el espacio de trabajo cooperativo de una plataforma innovadora.

Plano operativo (procesos):

- **Priorización de la ejecución co-liderada de PPT/OAI entre socios institucionales**, como espacio de creación y consolidación de relaciones sectoriales estratégicas para el territorio.
- **Trabajo en torno a la materialización de prácticas concretas en entornos de desarrollo específicos.** Concepción del aprendizaje como un ciclo experiencial guiado, con un horizonte tangible y pragmático.
- **Estrategias de transferencia al servicio del trabajo en equipo entre emisores-receptores:** El enfoque de trabajo de los procesos de transferencia se centra en garantizar la no suplantación, pues el objetivo está en fortalecer a las instituciones antioqueñas. Para ello, se emplean espacios virtuales y presenciales, entre los que destacan los viajes misionales con objetivos definidos y amplio cronograma, y presencia de perfiles técnicos especializados, así como las capacitaciones teórico-prácticas (Ver anexo 8)
- **Énfasis en la adaptación lingüística, institucional, legal y metodológica de las buenas prácticas.** La transferencia persigue insertar los aprendizajes en modelos y matrices de pensamiento propias del contexto receptor. Más que una adaptación, en algunos casos se llega a producir incluso una creación nueva, inspirada por insumos y expertos externos.

Lecciones aprendidas señaladas por el equipo evaluador para los procesos (Plano operativo)

- **Articulación de transferencias con visión estratégica:** Concentrarse en pocas transferencias, articuladas entre ejes temáticos y espacios territoriales (Ver anexo 16).
- **Ampliar el ciclo de transferencia para acompañar una réplica**, en lugar de sólo un pilotaje. Esta réplica debe realizarse por la institución receptora, mientras que la emisora debe ceñirse a resolver dudas particulares, surgidas de la puesta en funcionamiento del conocimiento adquirido.
- **Diagnósticos de PPT/OAI deben detectar obstáculos al cambio esperado**, a partir de un ejercicio de análisis profundo e interdisciplinar, especialmente si participan receptores últimos comunitarios (asociaciones vecinales, gremiales, etc.), pues se movilizan expectativas, intereses y compromisos comunitarios a los que se tiene que dar respuesta.
- **Poner énfasis en la construcción de estrategias de sostenibilidad y escalamiento de los pilotajes.** Definir desde la propia formulación estudios de viabilidades (sostenibilidad), planes de contingencia y estrategias de escalamiento.

- **Fortalecer procesos de M&E**, capaces de identificar los impactos de las transferencias en términos de resultados de desarrollo, como base para comunicar el éxito del programa y sumar voluntades e intereses hacia la articulación.
- **Ampliar la captación de buenas prácticas hacia un planteamiento de cooperación Sur-Sur**, especialmente en escenarios de escasa similitud con la realidad española, en términos socio-económicos, socio-culturales, políticos, institucionales, ambientales, etc.
- **Prestar atención y liderar la transversalización efectiva de 2 enfoques**, en el seno de las PPT/OAI, trabajando muy de cerca con los equipos técnicos de las transferencias.

FACTORES CRÍTICOS A NIVEL DE RESULTADOS (POSITIVOS Y NEGATIVOS) A CONSIDERAR EN CASO DE RÉPLICA Y ESCALAMIENTO:

Plano estratégico (resultados):

- **Fortalecimiento de la visión estratégica interdisciplinar del territorio** entre los socios institucionales. El diálogo en torno a planos de acción estratégicos (plataforma) y operativos (transferencias), confluye hacia agendas y posicionamientos de desarrollo comunes (especialmente sectoriales), así como hacia la creación de un imaginario y lenguaje común entre las personas participantes en los espacios técnicos y directivos.
- **Refuerzo de la visión de que el conocimiento y la armonización de agendas y acciones de desarrollo, son dos elementos centrales que actúan como motor de desarrollo regional.**
- **Creación de un nuevo modelo de cooperación, basado en un planteamiento de horizontalidad.** Esto amplía la capacidad de imaginar relaciones más horizontales con actores externos.

Lecciones aprendidas señaladas por el equipo evaluador para los resultados (Plano estratégico)

- **La configuración de una plataforma sostenible, con dinámicas de articulación estratégica a largo plazo entre los socios institucionales** se evidenciaría con la dilución del papel aglutinante de la AECID, en términos de liderazgo y aportaciones de fondos.
- **La creación más estrecha de relaciones personales y alianzas institucionales con socios estratégicos emisores** (España, UE), podría darse con mayor profundidad a través de la ampliación de las transferencias (pilotaje + réplica).
- **La incorporación de nuevas instituciones en la plataforma** permitiría dar una respuesta más rápida y oportuna a las cambiantes necesidades del contexto.
- **La adecuada inserción en la plataforma de personas e instituciones expertas en enfoques transversales**, soportaría el logro de resultados a ese nivel.

Plano operativo (resultados):

- **Insertos conocimientos sectoriales útiles para el desarrollo regional entre los socios institucionales.** Validados modelos, acciones y sub-temas sectoriales, que se encontraban en fase incipiente de incorporación entre los socios institucionales.
- **Creadas y/o fortalecidas relaciones entre pares técnicos antioqueños** (entre socios institucionales de prácticas co-lideradas), potencialmente estratégicas para el impulso de sectores específicos de intervención.
- **Refuerzo de capacidades entre los emisores españoles de las buenas prácticas**, mediante la visibilización de las bases conceptuales y metodológicas de sus experiencias, en contraste con una nueva realidad de intervención.
- **Configuradas experiencias piloto exitosas, potencialmente replicables y escalables.** Efectivizados modelos que encajan en casos reales sobre planteamientos teóricos específicos, a través del traslado y adaptación de buenas prácticas mediante una transferencia de conocimientos.
- **Fortalecidas las capacidades de gestión de proyectos de desarrollo por parte de las universidades**, para una mejora de su desempeño extensionista.

Lecciones aprendidas señaladas por el equipo evaluador para los resultados (Plano operativo)

- **El logro del fortalecimiento del tejido social e institucional en las subregiones**, precisa de la incorporación de actores de naturaleza institucional, presencia, vocación y protagonismo territorial.
- **La configuración de una visión de desarrollo intersectorial completa**, requiere de un trabajo articulado entre PPT/OAI, que tienda puentes y aportes cruzados entre temas de desarrollo.

Otros documentos relacionados se pueden encontrar en:
<http://www.cooperacionespañola.es/es/publicaciones>

